

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Fondamenti di Economia e Gestione delle Imprese - S. Sciarelli

Capitolo V: Cenni introduttivi sui profili di gestione e sui ruoli di governo nell'impresa

La gestione dell'impresa

- Gestione strategica
- Gestione operativa:
 - *Sistema transazionale;*
 - *Sistema di trasformazione*

I ruoli di governo dell'impresa

- Imprenditorialità e managerialità
- Gli organi deliberanti:
 - *Organi di proprietà;*
 - *Organi di amministrazione;*
 - *Organi di direzione*
- Potere decisionale:
 - *Abilità professionale;*
 - *Disponibilità di informazioni;*
 - *Capacità di controllo delle decisioni*

L'impresa è un sistema socio-tecnico di tipo aperto che deve raggiungere una pluralità di obiettivi, interagendo con una serie di operatori, alcuni dei quali formano la sua organizzazione (**struttura aziendale**), altri compongono il micro-ambiente di riferimento (**mercati**), altri ancora rientrano nel più generale contesto socio-economico (**ambiente**). Con tutti questi operatori (**stakeholder**) sussistono relazioni di collaborazione e/o di contrapposizione che devono essere amministrate dagli organi di governo.

Si potrebbe distinguere tra un **sistema di governo** per il quale è fondamentale stabilire le norme comuni di funzionamento di un complesso estremamente articolato di risorse umane, tecniche, finanziarie, e un **sistema operativo** che riguarda sostanzialmente le modalità di esecuzione dell'insieme di operazioni proprio dell'attività aziendale (trasformazione produttiva, vendita, intermediazione finanziaria...)

Tra le varie decisioni assunte dall'impresa è generalmente possibile stabilire un rapporto gerarchico, perché alcune scelte sono prioritarie e richiedono la formulazione, a catena, di altre scelte, legate alle prime da nessi di causalità. Le decisioni fondamentali sono assunte solitamente in particolari momenti della vita dell'impresa e cioè, oltre alla fase costituente, ogniqualvolta s'intendono perseguire programmi di sviluppo qualitativo e dimensionale.

La strategia definisce i rapporti con l'ambiente, cioè con il contesto generale entro cui l'impresa opera. La gestione strategica è dunque la gestione di tipo imprenditoriale impostata su scelte di fondo riguardanti gli obiettivi e l'impiego di risorse aziendali.

Distinzione fondamentale tra **gestione strategica** e **gestione operativa**: la prima concentrata sugli atti di decisione attinenti fondamentalmente allo sviluppo aziendale; la seconda costituita da atti di decisione, controllo ed esecuzione relativi all'attuazione dei processi operativi.

Nell'impresa industriale l'attività si può prescindere in due blocchi: il sistema degli scambi (o transazionale) e il sistema di trasformazione.

L'affollarsi di problemi (spesso derivanti dalla cattiva organizzazione) limita il tempo e gli sforzi rivolti al profilo strategico ovvero all'innovazione. Il premere di eventi che, sul momento, sembrano assumere carattere di emergenza e che, quindi, tendono ad assorbire prioritariamente, se non esclusivamente, il tempo dell'imprenditore, di fatto restringe lo spazio per l'innovazione, frutto di stimoli colti appropriatamente ma anche di adeguata riflessione. Quando durante la vita dell'impresa l'emergenza diventa un fatto abitudinario, la gestione assume un carattere precipuamente amministrativo con risultati che divengono sempre meno soddisfacenti al modificarsi dell'ambiente-mercato. È difatti intuibile che una gestione "amministrativa", ancorché di elevata efficienza, non appare idonea a fronteggiare un contesto esterno mutevole e fortemente dinamico.

Tipo di gestione	Oggetto
<i>Strategica</i>	Strategie complessive Strategie complete Strategie funzionali
<i>Operativa</i>	Ciclo di produzione Ciclo di vendita Ciclo finanziario Ciclo logistico Ciclo di ricerca e sviluppo

La figura centrale è quella dell'imprenditore ovvero del "soggetto economico che decide di rischiare i suoi capitali e di dedicare le sue capacità professionali alla produzione di beni o servizi da cedere a terzi".

Schumpeter, nel distinguere opportunamente i ruoli del "finanziatore" e del "gestore" delle produzioni, individuò nella promozione delle innovazioni il focus dell'imprenditorialità. L'imprenditore deve possedere:

- a) capacità di previsione, razionalità consapevole, intuito;
- b) spirito d'iniziativa, forte volontà, libertà intellettuale;
- c) autorevolezza e capacità di leadership nei confronti dei collaboratori

se con il termine **imprenditorialità** si definisce l'attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali, per **managerialità** o direzionalità si deve intendere la capacità di sviluppare queste decisioni e di attuarle in modo razionale. La dottrina anglosassone distingue la funzione imprenditoriale da quella amministrativa, attribuendo alla prima il fine di creare il valore e alla seconda quello di impedire le perdite, perché il successo di un'impresa è il risultato della combinazione di efficacia ed efficienza. L'efficacia è il valore più proprio dell'imprenditorialità, cioè dell'intuizione decisionale di chi governa a livello più elevato il sistema aziendale; l'efficienza è l'attributo perseguito in fase di attuazione dei processi operativi ed è quindi più proprio della managerialità, intesa quale attitudine a realizzare il massimo risultato nell'attuazione delle scelte aziendali.

Ogni impresa si presenta con un assetto proprio degli organi decisionali, per cui il processo decisionario assume caratteristiche differenti da azienda ad azienda. Non accade sempre che i protagonisti della gestione siano gli organi investiti ufficialmente di particolari poteri, né che questi poteri si concentrino solo nelle mani dei proprietari dell'impresa. La divaricazione che sovente si verifica tra la ripartizione statutaria dei poteri di governo aziendale e quella effettiva, deriva dal fatto che l'esercizio dei poteri stessi richiede la compresenza, in uno stesso organo, di più requisiti. Tra questi, l'autorità, ovvero il potere riconosciuto nell'ambito della struttura, rappresenta la condizione necessaria ma non sufficiente. Ad essa, infatti, debbono accompagnarsi almeno altri tre elementi: l'abilità professionale, la disponibilità delle informazioni e la capacità di controllo delle decisioni assunte >> **problema della governance**.

Capitolo VI: L'orientamento strategico della gestione

Durante la vita dell'impresa non sempre viene definito un quadro di sviluppo a lungo termine; non di rado, infatti, la gestione è orientata su periodi brevi di tempo (l'esercizio annuale) e s'impenna più sulla ripetizione di comportamenti abituali che sull'innovazione. In realtà, si finisce col trascurare il rapporto tra l'impresa e l'ambiente, con la conseguenza di decidere guardando più alle condizioni interne all'azienda che a quelle esterne di natura economica, politica e sociale. In pratica, nei confronti dell'ambiente esterno, l'imprenditore o il gruppo imprenditoriale può adottare tre differenti tipi di atteggiamenti:

- 1) un atteggiamento di **attesa**, che consiste nell'aspettare il verificarsi di fenomeni evolutivi nel mercato o nel più vasto contesto (macro-ambiente) in cui questo è compreso, per promuovere –soltanto dopo ch'essi si sono chiaramente affermati- gli opportuni adattamenti della gestione >> comportamento quasi esclusivamente ripetitivo, in cui le azioni di adattamento sono una conseguenza delle variazioni ambientali;
- 2) un atteggiamento **anticipatorio**, che si traduce nell'attuazione di uno sforzo costante di previsione dei mutamenti ambientali, allo scopo di poter realizzare, in modo anticipato e tempestivo, le necessarie modifiche nei comportamenti di gestione >> schema difensivo, in cui le decisioni di mutamento rappresentano una risposta anticipata alle presumibili modificazioni del contesto esterno;
- 3) un atteggiamento **attivo**, che si conrea nella promozione di azioni tendenti ad influenzare l'ambiente (macro e micro-ambiente) nel senso più favorevole alle prospettive di sviluppo aziendale >> modello di sviluppo fondato sull'innovazione quale sforzo autonomo, promosso dall'impresa in vista del conseguimento di obiettivi strategici di mutamento dei rapporti con l'ambiente.

Un comportamento attivo nei confronti dell'ambiente esterno può infatti essere perseguito solo dalle imprese più grandi, che rivestano per di più posizioni di leadership nel mercato; ma non può certamente essere adottato da aziende che abbiano un minor peso economico e che debbano subire la supremazia di imprese concorrenti più affermate. D'altro canto, l'adozione di un atteggiamento di attesa denota la mancanza nella vita aziendale di un quadro strategico di sviluppo e lascia intendere un orientamento scarsamente innovativo delle politiche di gestione.

Risulta quindi fondamentale la qualità del processo di programmazione: in alcuni casi infatti la gestione è dominata dalle attività correnti e si realizza in assenza di piani di medio e lungo termine, cioè senza un disegno preordinato di sviluppo dei rapporti tra l'impresa e l'ambiente; in altri risponde ad un quadro strategico ben delineato entro il quale sono anche orientate le attività correnti.

L'elemento che forse più di ogni altro denota il grado di avanzamento del processo di gestione aziendale è rappresentato dall'**orientamento strategico** delle decisioni imprenditoriali. La formulazione di piani strategici consente di inquadrare più correttamente le relazioni tra l'impresa e l'ambiente, secondo quel rapporto di interdipendenza che è stato sottolineato in precedenza. La strategia è un disegno elaborato dall'imprenditore, che individua le direttrici da seguire per raggiungere determinate mete (obiettivi).

L'innovazione può tradursi in un mutamento della gerarchia degli obiettivi e delle direttrici di marcia della gestione oppure nell'aggiunta di nuovi obiettivi (senza modificazione della gerarchia preesistente) e nella variazione della quantità delle risorse da impiegare nelle attività aziendale.

La **strategia** è caratterizzata dalla formulazione a livello alto-direzionale, dalla proiezione a lunga scadenza e dalla priorità dei traguardi da raggiungere. I comportamenti di tipo strategico si qualificano tali non solo per l'orientamento a lungo termine, ma anche per lo scopo di modificare il preesistente equilibrio aziendale, in modo da portare l'impresa su livelli di efficienza organizzativa competitiva più soddisfacenti.

Le strategie si ordinano secondo una precisa gerarchia: **strategie complessive** (corporate), **strategie competitive** e **strategie funzionali**.



L'impresa deve scegliere, per prima cosa, i campi o le aree di affari in cui operare secondo una strategia complessiva, che può essere di sviluppo o di mantenimento delle sue posizioni, ma deve anche stabilire i comportamenti da assumere nei confronti della concorrenza in ciascuna delle aree di affari prescelte. Le strategie competitive definiscono gli obiettivi e le politiche da adottare per fronteggiare la concorrenza e acquisire la clientela, puntando sui vantaggi competitivi conseguibili. A livello sottostante si pongono, poi, le strategie funzionali che debbono essere strumentali rispetto alle strategie competitive prescelte. Per esse si potrebbe parlare di strategie operative, visto che riguardano le modalità di attuazione delle funzioni di gestione.

Il primo momento è quello di stabilire in quali settori o aree d'affari (**business**) l'azienda vuole investire le sue risorse. La scelta dei business porta alla delimitazione del campo di azione, che a seconda dei casi potrà essere circoscritto a una o più aree d'affari. Di conseguenza, la strategia complessiva potrà risultare del tipo mono-business o multi-business. Se l'imprenditore decide di operare in più aree di affari per motivi di diversificazione delle opportunità di profitto, si creeranno dei problemi di definizione delle strategie competitive in ciascuno dei business prescelti: la formulazione della strategia complessiva dovrà essere complementata dall'individuazione delle politiche di mercato che, all'interno di ciascun business, consentiranno alle imprese di realizzare gli obiettivi competitivi.

L'allocazione delle risorse tra i vari business (strategia complessiva) è fortemente influenzata dalle possibilità di competere con successo (strategie competitive) nei business prescelti. La scelta di nuovi business può essere un fatto eccezionale o comunque non ordinario nella vita dell'impresa, mentre il problema delle strategie competitive nelle aree di affari già occupate si porrà ricorrentemente in funzione dell'evoluzione della situazione esterna o di mercato e dei risultati conseguiti in ciascuna area dall'azienda. La strategia complessiva si verrà così ad articolare in una serie di strategie d'area di affari (SBU).

Mentre il concetto di strategia implica un disegno generale globale con delle mete da ottenere e delle direttrici di marcia da seguire, quello di politica sottintende delle scelte funzionali in rapporto al disegno strategico e vincolanti per le decisioni da assumere nel corso della gestione.

La **tattica** non è altro che la traduzione sul piano operativo della strategia, dato che mira a definire i comportamenti da attuare nel tempo breve per ottenere gli obiettivi e rispettare le alternative di tipo strategico. Strategia e tattica fissano le direttrici di marcia dell'impresa, orientandone l'azione in funzione dei traguardi di sviluppo prestabiliti e dell'evoluzione delle condizioni ambientali e di mercato.

I comportamenti imprenditoriali di tempo lungo dovranno essere definiti secondo un percorso che prevede quattro fasi: la **formulazione delle previsioni**, l'**individuazione degli obiettivi**, **definizione della strategia** e **adattamento della struttura organizzativa**.

Gli obiettivi strategici, che si possono porre a livello imprenditoriale, sono raggruppabili schematicamente nei seguenti cinque:

- 1) **sviluppo dimensionale dell'azienda**
- 2) **miglioramento degli equilibri gestionali**
- 3) **riduzione del rischio complessivo di gestione**
- 4) **mantenimento delle posizioni di mercato e reddituali già raggiunte**
- 5) **disinvestimento totale o parziale e uscita dal mercato**

Le alternative di fondo sono rappresentate dalla **concentrazione** o **diversificazione** delle attività gestite, cioè dalla preferenza per percorsi di sviluppo che aumentino il peso delle attività già esercitate o che estendano il portafoglio prodotti/mercati. Nel primo caso l'espansione dei business esistenti punta a sfruttare al meglio il bagaglio di competenze e di esperienze già posseduto dall'impresa; nel secondo, la diversificazione in nuovi business mira a valorizzare positivamente le interrelazioni tra vecchie e nuove aree di affari (diversificazioni correlate) oppure si propone soprattutto di ridurre il rischio globale di gestione (diversificazione conglomerale). La crescita, tuttavia, può essere perseguita **allargando l'area di mercato**, cioè introducendosi in nuove zone di vendite. Questo tipo di sviluppo assume una maggiore importanza allorché è realizzato a livello internazionale e si accompagna a modificazioni nella distribuzione geografica delle risorse di produzione e di vendita dell'impresa.

Lo sviluppo monosettoriale si realizza mediante processi di integrazione orizzontale e verticale, quello di tipo polisettoriale assume le forme della diversificazione laterale e conglomerale e, infine, lo sviluppo di tipo internazionale si concretizza in un processo di espansione internazionale del mercato o di espansione multinazionale della gestione. Con l'**integrazione orizzontale** l'impresa punta a conseguire una maggiore forza nel settore in cui opera mediante la crescita della propria capacità produttiva e/o mediante

l'acquisizione di imprese concorrenti. L'**integrazione verticale**, che si concreta nell'espandersi a monte e a valle rispetto all'ambito di attività occupato, ha come obiettivo principale il controllo diretto di stadi precedenti delle lavorazioni svolte (ovvero l'internalizzazione di produzioni prima acquistate all'esterno) o di stadi successivi con l'inserimento diretto in lavorazioni a valle di quelle poste in essere oppure con l'ingresso nel circuito distributivo. La **diversificazione laterale** si concreta nell'espansione verso nuove aree di affari rispetto alle quali sussistono però dei collegamenti tecnologici o di marketing, mentre quella **conglomerale** si realizza allorché tra attività vecchie e nuove non intercorre nessun collegamento né di tecnologia né di mercato.

L'evento occasionale induce a riflettere sulla convenienza di sfruttarlo e questo porta a soffermarsi anche sulle opzioni alternative (Mintzberg), di conseguenza le scelte che conducono alla definizione della strategia appaiono spesso frutto di eventi casuali più che di ricerche e indagini programmate. Tuttavia le singole scelte nella realtà appaiono sempre legate da un orientamento comune incentrato su alcuni valori di fondo condivisi dal vertice aziendale, per cui sembra possibile sostenere che in ogni impresa si forma un **orientamento strategico di fondo** quale elemento decisivo di indirizzo dei comportamenti imprenditoriali. L'orientamento strategico si lega alla **vision** dell'attività aziendale e all'immagine che s'intende proiettare all'esterno. Questo tema dei valori assume una grande importanza perché riguarda la filosofia della presenza dell'impresa nell'ambiente e sul mercato e richiede la coerenza dei comportamenti all'interno e all'esterno della struttura aziendale. In altri termini, le imprese, pur non essendo dotate di propria volontà, incorporano dei valori che derivano dalla loro storia. In origine i valori sono quelli espressi dalla proprietà, a cui si aggiungono, si sovrappongono e in certi casi si sostituiscono quelli che si formano mediante la partecipazione dei vari stakeholder.

Se è vero che nella vita aziendale non è possibile prevedere e seguire pedissequamente corsi strategici, astretti nell'ottica di una vera e propria programmazione di lungo termine, è altrettanto vero che deve esistere una visione di fondo che ispiri il comportamento di gestione e lo arricchisca sotto il profilo dell'innovazione e del mutamento delle formule imprenditoriali >> **strategia duale**: mentre in un periodo di relativa stabilità o comunque di variazioni tendenziali dei mercati è possibile abbinare programmazione operativa e strategica, oggi che viviamo in un'epoca di grande dinamismo e turbolenza è necessario distinguere la gestione nel presente dalla programmazione strategica per il futuro.

Capitolo VIII: La gestione commerciale

Funzioni di gestione:	<ul style="list-style-type: none"> • primarie • di supporto
Orientamento gestionale:	<ul style="list-style-type: none"> • ausiliarie • al prodotto • al mercato • al business
Comportamento d'acquisto:	<ul style="list-style-type: none"> • abitudini • motivazioni: razionali, emotive, di patrocinio
Strategia di marketing:	<ul style="list-style-type: none"> • indifferenziata • differenziata • concentrata
Politica del prodotto:	<ul style="list-style-type: none"> • prodotti strategici, da reddito e da richiamo • ciclo di vita del prodotto • prodotti marginali, rischiosi, di successo, da reddito • politica della marca
Politica del prezzo:	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del prezzo • politiche di penetrazione o di scrematura • prezzi imposti, suggeriti e liberi
Politica della promozione:	<ul style="list-style-type: none"> • imbuto promozionale • investimenti pubblicitari • costo e indice di penetrazione
Politica di distribuzione commerciale:	<ul style="list-style-type: none"> • logica push o pull • vendita estensiva, selettiva o esclusiva • canali diretti, brevi e lunghi • fattori di scelta dei canali
Customer relationship management:	<ul style="list-style-type: none"> • customer retention • customer lifetime value

L'azienda può concentrare la sua attività in una sola area di affari oppure operare in più aree di affari, all'interno di ognuna delle quali dovrà quindi stabilire una particolare strategia competitiva. Nell'ambito del disegno strategico si ordineranno poi le varie politiche di gestione, alcune organizzate necessariamente a livello di strategia complessiva, altre specializzate in rapporto alle singole strategie competitive.

In tutti i tipi di impresa le funzioni fondamentali o primarie sono quelle della produzione e della vendita. A queste due funzioni organiche si accompagnano altre funzioni che, a seconda dei casi, possono assumere una minore o maggiore importanza. Tra di esse un ruolo di rilievo spetta alla funzione finanziaria, cui compete l'impiego e il reperimento dei fondi necessari per l'operatività e lo sviluppo aziendale, e alla logistica industriale. Sia le funzioni operative primarie sia le funzioni operative di supporto presentano gruppo di attività da svolgere prevalentemente se non necessariamente all'interno dell'azienda. Vi è poi un complesso di funzioni che può essere organizzato all'interno oppure essere affidato ad organizzazioni esterne. Si tratta di quelle che potrebbero essere definite funzioni ausiliarie e che possono comprendere, ad esempio, il trasporto dei prodotti, la manutenzione degli impianti o delle attrezzature, la distribuzione commerciale, la pubblicità e via elencando. Appaiono cioè inseribili tra le funzioni ausiliarie tutte quelle che, per motivi organizzativi ed economici, l'azienda può con minori difficoltà esternalizzare, decentrandole ad altre organizzazioni:

<i>Funzioni operative primarie</i>	Produzione	Vendita		Finanza
<i>Funzioni di supporto</i>	Approvvigionamenti (logistica)	Personale	Ricerca e sviluppo	Contabilità
<i>Funzioni ausiliarie</i>	Trasporti	Distribuzione	Manutenzione	Pubblicità

In passato si tendeva a distinguere due tipi di comportamento dell'impresa nei confronti del mercato: il primo era rappresentato dall'**orientamento al prodotto**, cioè dalla cura soprattutto dei problemi attinenti al ciclo di produzione dei beni, per i quali la successiva vendita finiva per costruire un'attività complementare e pressoché automatica; il secondo era rappresentato dall'**orientamento al mercato**, ossia dal preventivo

accertamento della vendibilità dei prodotti da realizzare. In effetti l'orientamento al prodotto configurava una situazione di mercato facile, nella quale bastava produrre a prezzi competitivi per poter vendere e conseguire dei profitti, mentre l'orientamento al mercato presupponeva la necessità di analizzare la domanda globale, di valutare la quota massima ottenibile dall'azienda e di indirizzare le politiche di produzione in funzione degli obiettivi di vendita realizzabili. Parlare, oggi, di orientamento al prodotti significa richiamare un comportamento certamente superato e inadatto a gestire l'attività aziendale in un'epoca di accentuata variabilità delle condizioni di mercato. Ma anche fare riferimento all'orientamento al mercato può apparire fuori tempo in un periodo in cui l'impresa è in realtà **orientata al business**.

L'orientamento al business si concreta nella ricerca di nuove occasioni di mercato da aggiungere eventualmente a quelle già sfruttate nell'ambito del mix di settori in cui opera. In tal senso, lo sguardo di chi governa l'azienda è proiettato verso l'individuazione di bisogni e desideri dei consumatori che, in funzione delle risorse aziendali disponibili, possano rappresentare delle nuove opportunità di business, addizionali o, in certi casi sostitutive di quelle già soddisfatte in passato. Il punto centrale della differenza tra orientamento al mercato e al business è dato dall'ampiezza dell'area di osservazione da parte dell'impresa: nella prima ipotesi, infatti, le opportunità vanno ricercate sostanzialmente nel mercato in cui già si è presenti; mentre nella seconda la ricerca si estende a tutti i mercati in cui le risorse aziendali possono essere impiegate con successo.

Marketing: indica il processo mediante cui l'azienda studia il mercato o i mercati che ritiene interessanti, analizza le tendenze della domanda e la situazione della concorrenza, individua l'esistenza di opportunità di business, orienta la produzione in funzione dei potenziali acquirenti da conquistare, crea la domanda per i nuovi prodotti e provvede a collocare questi ultimi presso gli sbocchi prescelti;

analisi del mercato >> programmazione dei prodotti >> promozione della domanda >> esecuzione della vendita

il marketing si pone come una particolare filosofia di gestione, incentrata sul mercato e protesa a trovare il migliore equilibrio tra le potenzialità di offerta aziendale e le esigenze attuali e prospettive della domanda. La realizzazione di questo obiettivo comporta lo svolgimento di attività di previsione, di programmazione, di promozione e di distribuzione dei prodotti, per cui il marketing costituisce una funzione fondamentale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Questa funzione richiede la creazione di strutture idonee e la disponibilità di competenze professionali adeguate, con un allargamento ed arricchimento sostanziale della tradizionale area della vendita. In tal senso, nell'ambito della funzione commerciale, si possono individuare due gruppi di compiti che per la loro importanza tendono ad originare delle distinte sub-funzioni: le attività operative (legate al momento della vendita) e le attività di programmazione (trasversali).

La strategia competitiva, prescelta in base agli orientamenti di sviluppo dell'impresa, si deve tradurre, sotto l'aspetto tattico, nella fissazione di obiettivi di periodo e nella definizione delle politiche da attuare nei confronti della clientela. Sarà, infatti, necessario stabilire i traguardi annuali da raggiungere in termini di fatturato, di profitti, di quota di mercato e le modalità di offerta delle produzioni aziendali.

Le politiche di marketing, nel loro insieme, compongono la combinazione o **mix di marketing**, cioè la miscela degli strumenti rivolti all'ottenimento degli obiettivi di mercato fissati di periodo in periodo. Nell'ambito di tale combinazione sono solitamente comprese le scelte inerenti ai prodotti, ai prezzi, alla promozione, ai canali di distribuzione, alle zone, ai metodi e ai tempi di vendita.

Oggi le imprese produttrici di beni di consumo sono sempre più decisamente orientate a migliorare il servizio al consumatore e a ridurre i tempi di messa a punto dei nuovi prodotti/offerte di mercato. La crescita della componente di servizio è un tratto comune per le aziende che operano in questo settore perché è rivolta sia a differenziarsi meglio dalla concorrenza sia a fidelizzare il più presto possibile la propria clientela. Il portafoglio clienti rappresenta la vera ricchezza commerciale di un'impresa, frutto dell'avviamento creatosi nel tempo e valore da difendere in mercati caratterizzati da elevata competitività. Altro obiettivo è quello della riduzione dei tempi di risposta alle richieste che provengono dal mercato. Un'impresa che compete in base alla velocità (**time-based competition**) dei tempi di servizio al cliente può ottenere il vantaggio competitivo:

- a) riducendo i tempi d'introduzione e lancio nel mercato di nuovi prodotti e servizi (**time to market**)
- b) riducendo i tempi di messa a disposizione di prodotti e servizi per il cliente (**time to customer**)
- c) riducendo i tempi di adattamento dei prodotti alle mutate esigenze della clientela (**flessibilità**)

v'è inoltre da osservare che la riduzione della durata del ciclo operativo, che si raggiunge comprimendo il periodo intercorrente dall'individuazione al soddisfacimento di un nuovo bisogno, riverbera i suoi effetti positivi anche sul ciclo monetario e sui costi di gestione delle scorte. La time-based competition assume una rilevanza trasversale sul grado di efficienza della gestione.

Le scelte del consumatore sono tanto più ampie quanto maggiore è la sua discrezionalità nella destinazione del reddito disponibile. Idealmente, infatti, il reddito netto di ciascuna unità consumatrice si fraziona in due parti: la prima impegnata per il soddisfacimento di bisogni essenziali o di prima necessità, la seconda disponibile per il risparmio o per l'appagamento di bisogni non essenziali. La spendita del reddito discrezionale si attua in base a una scelta a tre stadi (bisogni, beni, marca) e, di conseguenza, il produttore si trova a fronteggiare una concorrenza indiretta o tra bisogni, una concorrenza allargata o tra beni alternativi ed una concorrenza diretta o tra marche.

Il processo di acquisto si realizza, in pratica, mediante un complesso di scelte che si differenziano per quanto concerne il luogo, il tempo, la quantità e le modalità di acquisizione del bene. Queste scelte determinano le abitudini di acquisto del consumatore circa i punti vendita, le epoche, l'entità e le condizioni che caratterizzano i suoi atti di spendita. La conoscenza di tali abitudini, che sono peraltro rilevabili empiricamente, permette all'azienda di orientare le sue politiche di marketing, che possono essere rivolte ad assecondare le abitudini esistenti o a creare nuovi modelli di comportamento.

Secondo uno schema teorico, le motivazioni di acquisto si dividono in tre gruppi:

- a) **motivazioni razionali**, incentrate sul calcolo economico e orientate sostanzialmente sulla valutazione del rapporto prezzo-qualità dei beni da acquistare;
- b) **motivazioni emotive**, collegate alla sfera dei sentimenti derivanti da fattori di gusto, di estetica, di personalità del consumatore
- c) **motivazioni di patrocinio**, correlate alla fiducia nel produttore o nel distributore e alla creazione di un rapporto d'integrazione tra il consumatore e la marca, tale che il primo diventi non solo un acquirente stabile e fedele dei prodotti di quell'azienda ma anche un patrocinatore della marca nei confronti di altri consumatori.

È il rapporto tra prezzo del bene e reddito disponibile dell'acquirente che influenza le modalità e le motivazioni dell'acquisto. Più questo rapporto è alto, più tendono a prevalere i motivi razionali e di patrocinio rispetto a quelli emotivi. Questi ultimi, invece, tendono a spiegare per intero la loro valenza per gli acquisti cosiddetti di impulso, caratterizzati da un basso rapporto prezzo/reddito.

Ogni mercato si può frazionare in più submercati e segmenti di mercato, ciascuno comprendente una particolare categoria di acquirenti (**segmentazione**). Il compito più difficile nella segmentazione consiste nell'individuare le caratteristiche o fattori principali che distinguono strati differenti di mercato e nello scegliere, tra questi, quello o quelli che meglio si prestano a definire le classi di acquirenti, cui in particolare l'impresa vuole rivolgersi. L'impresa può poi rivolgersi in vari modi a queste classi di acquirenti:

- 1) rivolgendosi al mercato come fosse omogeneo, prescindendo cioè dalla sua segmentabilità (**marketing indifferenziato**);
- 2) indirizzandosi ad un gran numero di segmenti di mercato mediante la formulazione di diversi programmi di marketing (**marketing differenziato**);
- 3) mirando ad uno solo o al massimo a pochi segmenti di mercato con la predisposizione di un unico programma di marketing (**marketing concentrato**)

ogni produttore nella misura in cui riesce a differenziare la propria offerta da quella della concorrenza si trova a fronteggiare una propria funzione di domanda con caratteristiche di livello e di struttura peculiari rispetto alle domande che si rivolgono ai concorrenti. Questo fenomeno si ripete in rapporto a specifici modelli diretti a segmenti particolari di mercato, per cui si può affermare che un'impresa deve rispondere a tante funzioni di domanda per quanti sono i segmenti coperti. In realtà le aziende mediante la definizione e la messa a frutto di una o più business idea perseguono la **conquista di una o più nicchie di mercato**, all'interno delle quali potere soddisfare un determinato gruppo di acquirenti senza subire attacchi temibili da parte della concorrenza. La conquista delle nicchie rappresenta la conclusione di un processo di scelta, passato attraverso la segmentazione e il posizionamento di mercato. L'azienda deve poi scegliere i segmenti da soddisfare, ma questo non basta perché essa deve poi decidere quale posizione andare ad occupare nei segmenti prescelti. Poiché in ciascun segmento è probabile che vi siano più concorrenti, si pone il problema di scegliere anche con quali competitori misurarsi in base all'effettiva possibilità di ritagliarsi, in posizione di vantaggio competitivo, una porzione del segmento servito.

Il **posizionamento** esprime il modo in cui il prodotto è percepito da un gruppo rilevante di clienti (target) rispetto ai prodotti con i quali è in concorrenza. L'impresa fissa le caratteristiche dei prodotti:

- 1) nei confronti dei consumatori, nel senso che cercherà di fare identificare, riconoscere e percepire il prodotto offerto in una determinata maniera;
- 2) nei confronti dei concorrenti, rispetto ai quali tenterà di assumere una posizione differenziale o imitativa, lavorando su tutte le componenti del marketing mix.

La condotta vincente sotto il profilo del marketing è quella di andare ad occupare quelle porzioni (nicchie) di mercato in cui si dispone di un vantaggio competitivo conservabile nei confronti della concorrenza.

Una politica di marketing largamente diffusa è la politica del prodotto, che si basa su:

- a) l'ampiezza dell'offerta, ovvero la minore o maggiore estensione della gamma di vendita
- b) la differenziazione degli assortimenti, ovvero la distinzione interna alla gamma ed esterna rispetto alla concorrenza
- c) l'innovatività delle produzioni, ossia il tasso di rinnovamento e di ricambio dei prodotti posti in vendita
- d) la multiformità delle scelte, ossia la varietà degli aspetti secondo cui può concretarsi la politica di prodotto

è oggi sempre più raro ritrovare delle imprese che realizzano e vendono un solo prodotto. Questo sia per ragioni strettamente produttive, vale a dire l'opportunità di allestire a costi decrescenti più ampie tipologie merceologiche, sia di mercato, ossia per potere operare in più mercati diversi, frazionando il rischio ed accrescendo le potenzialità di vendita. Il concetto di ampiezza è inteso in senso orizzontale come molteplicità di tipi di prodotti (non quindi come varietà di modelli).

I prodotti possono distinguersi in **prodotti strategici, da richiamo o da reddito**.

Ritornando al concetto dell'assortimento si deve sottolineare che ogni tipo di prodotto viene portato al mercato in una varietà di modelli:

- a) caratteristiche intrinseche del tipo di prodotto
- b) segmentazione della domanda e posizionamento dell'offerta da differenziare in funzione dei gruppi di consumatori da servire
- c) invecchiamento dei modelli e differente capacità di contribuzione al reddito d'impresa

Mass customization: specialmente nel settore dei beni di consumo durevole, tendenza verso la personalizzazione dei prodotti di massa. Le imprese si vanno attrezzando per potere attuare una personalizzazione di massa che possa consentire di sfruttare i vantaggi della produzione per grandi serie con quelli dell'adattamento dei prodotti agli specifici gusti ed esigenze del consumatore.

L'anzianità dei prodotti influisce sui volumi di domanda e quindi sulla misura in cui contribuiscono al reddito complessivo dell'impresa. Ciascun prodotto ha un suo ciclo di vita che si svolge dalla nascita, all'affermazione, allo sviluppo e si conclude con il declino. Di conseguenza l'impresa assume decisioni indirizzate al ringiovanimento e alla radiazione dei prodotti obsoleti, e all'inserimento dei prodotti nuovi nella gamma di vendita. Può dunque allungare o abbreviare il ciclo di vita mediante politiche d'invecchiamento precoce o di ringiovanimento del prodotto.

- 1) **Fase di introduzione:** il prodotto inizia ad affermarsi con una crescita piuttosto lenta delle vendite. Nella fase di introduzione il prodotto, anche se venduto ad un prezzo elevato, genera perdite a causa della limitatezza della quantità collocata e degli alti costi distributivi e promozionali da sopportare per la sua immissione nel mercato.
- 2) **Fase di sviluppo:** in cui l'espansione delle vendite ha luogo ad un ritmo molto rapido a seguito dell'affermazione del prodotto del mercato. Il rapido aumento del volume delle vendite consente l'ottenimento di margini crescenti, data la riduzione dei costi unitari. Inoltre l'azione promozionale comincia a produrre appieno i suoi frutti e l'attività di collocamento è facilitata a causa dell'interesse suscitato nei distributori.
- 3) **Fase della maturità:** in cui le vendite continuano a svilupparsi, ma ad un tasso meno elevato. Il prodotto comincia a generare profitti elevati per effetto soprattutto dell'allargamento del mercato, ma la situazione competitiva diviene più difficile a cagione sia della concorrenza sviluppatasi nel mercato sia della stazionarietà della domanda. Il volume delle vendite si stabilizza e comincia ad accusare delle lievi flessioni.
- 4) **Fase del declino:** in cui il volume delle vendite comincia a ridursi più o meno rapidamente per l'obsolescenza del prodotto, per l'immissione di un prodotto sostitutivo o per la saturazione della domanda. I consumatori perdono progressivamente interesse per il prodotto e il margine di profitto si comprime ad un punto tale da consigliare la radiazione del prodotto dalla gamma.

Più interessanti diventa lo sviluppo delle vendite se si incrocia con le condizioni di espansione del mercato.



Matrice del portafoglio prodotti (Boston Consulting Group): suddivide i prodotti in quattro gruppi o classi in funzione del cash-flow generato, stabilendo un rapporto diretto tra questo e le condizioni interne (quote di mercato) ed esterne (sviluppo della domanda) in cui esso si trova. Quindi per ciascun prodotto la situazione

favorevole o sfavorevole sotto il profilo del ritorno dell'investimento dipende dalla quota di mercato determinata dall'impresa e dal tasso di variazione della domanda globale.

TASSO ANNUALE REALE DI CRESCITA DEL MERCATO	ALTO	<i>Utili: elevati, stabili, in aumento</i> <i>Flusso di cassa: equilibrato</i> <i>Strategia: investire</i>	<i>Utili: bassi, instabili, in aumento</i> <i>Flusso di cassa: negativo</i> <i>Strategia: analizzare per determinare se l'attività può crescere fino a divenire una "stella" o se degenera in "cane"</i>
		PRODOTTI DI SUCCESSO (star)	PRODOTTI RISCHIOSI (question mark)
	BASSO	<i>Utili: alti, stabili</i> <i>Flusso di cassa: alto, stabile</i> <i>Strategia: mungere</i>	<i>Utili: bassi, instabili</i> <i>Flusso di cassa: equilibrio tra entrate e uscite o negativo</i> <i>Strategia: disinvestire</i>
		PRODOTTI DA REDDITO (cash cow)	PRODOTTI MARGINALI (dog)
		ALTA	BASSA
		QUOTA DI MERCATO RELATIVA	

Il **prodotto marginale** presenta un flusso di cassa insoddisfacente se non addirittura negativo, a causa del costo elevato da sostenere per mantenere una posizione competitiva debole: in un mercato che non cresce ed in cui l'azienda detiene una quota modesta, vendere è difficile e costoso, nel tempo questo prodotto finisce per assorbire più che produrre reddito; il **prodotto rischioso** ha il cash-flow peggiore perché richiede elevati investimenti per fronteggiare un mercato in rapido sviluppo, nel quale però la quota di mercato detenuta, e quindi i ricavi lucrati, sono limitati: può diventare di successo così come essere eliminato dal mercato. Il **prodotto di successo** dovrebbe presentare un cash-flow positivo anche se è necessario continuare a investire risorse. Il **prodotto da reddito** è quello che darà i ritorni più soddisfacenti perché l'azienda potrà sfruttare, senza grandi sacrifici, la sua posizione di forza in un mercato poco interessante per la concorrenza perché con un basso tasso di crescita.

Rispetto alla matrice del portafoglio prodotti della BCG appare più completa quella messa a punto dalla General Electric e dalla Mc Kinsey, fondata sull'attrattività del mercato e sulla posizione competitiva. In realtà queste due variabili includono gli elementi della matrice BCG ma ipotizzano nove possibili situazioni per ciascuna impresa e consentono di approfondire l'analisi dei fattori che determinano queste situazioni. L'attrattività di un settore è, infatti, funzione del tasso di sviluppo della domanda, ma è anche da rapportare ai margini di profitto conseguibili, alla dimensione totale del mercato e ad altri fattori che possono essere importanti a seconda dei casi. Così, la posizione competitiva, oltre ad essere funzione della quota di mercato, può rapportarsi alla velocità della sua crescita, al grado di innovatività dei prodotti, ecc. da ciò deriva che la costruzione della matrice multifattoriale della GE richiede una preventiva analisi dei fattori tipici di ciascun settore e può indurre a riflessioni che si attagliano meglio ai singoli casi concreti.

ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE	ALTA	1	2	3
	MEDIA	4	5	6
	BASSA	7	8	9
		ELEVATA	MEDIA	DEBOLE
		FORZA COMPETITIVA		
				
		Area dell'investimento	Area del disinvestimento	

I quadranti in alto a sinistra (1, 2, 4) denotano la necessità per l'impresa di investire nelle SBU per rafforzare la posizione di mercato detenuta dai suoi prodotti, mentre i quadranti in basso a destra (6, 8, 9) definiscono

posizioni di scarso interesse per le quali sarebbe opportuno disinvestire e realizzare quanto possibile. Rimane un'area intermedia nella quale le decisioni aziendali dovrebbero essere di mantenimento in funzione delle prospettive di evoluzione della posizione occupata. Un prodotto non può essere visto soltanto come un mezzo per appagare un bisogno delimitato, ma va considerato come un **fascio di utilità** che risponde ad esigenze di vario ordine.

Politica della marca: assume un rilievo fondamentale nel disegno della strategia competitiva, ma presenta dei costi elevati che soprattutto le aziende di minori dimensioni non sono sempre in grado di sostenere. Il problema di fondo non è quello di creare un marchio e dare un nome al prodotto, ma si concreta nell'investimento necessario per assicurare la notorietà al marchio stesso. Quest'ultima difficilmente può essere ottenuta in tempi brevi senza il sostegno di adeguate azioni promozionali, che comportano investimenti concentrati nella fase di lancio del prodotto e investimenti successivi di ricordo della marca.

Si prospettano all'azienda fondamentalmente due alternative: una marca unica associata al nome dell'azienda oppure marche specializzate in modo da ottenere una differenziazione dei prodotti per qualità, immagine e linea di prezzo.

Una differenziazione delle marche, appoggiata da adeguate campagne pubblicitarie, può del resto rimpiazzare, a costi spesso inferiori, una politica di differenziazione delle caratteristiche fisico-tecniche dei prodotti e consentire quindi di rivolgersi a più segmenti di mercato.

Il **prezzo** è lo strumento preferito per il posizionamento del prodotto nell'ambito del segmento di mercato prescelto: questo accade tutte le volte in cui l'elasticità della domanda rispetto al prezzo e al reddito del consumatore è elevata. L'area di manovra risulta definita soprattutto da tre elementi: costo del prodotto, elasticità della domanda, pressione della concorrenza.

Capitolo IX: La gestione della produzione

Nell'impresa industriale i problemi della produzione assumono un ruolo prioritario sia per i riflessi direttamente esercitati sulla strategia competitiva sia per l'incidenza assunta dai costi di produzione nel conto economico aziendale. Le scelte di produzione si collocano al centro delle strategie aziendali perché impegnano, per tempi non brevi e in misura rilevante, le risorse finanziarie e umane disponibili.

Accanto al profilo strategico va comunque attentamente considerato quello più puramente operativo, incentrato in prevalenza sui problemi di logistica industriale. La produzione si svolge, infatti, secondo cicli che debbono essere coordinati nelle fasi di predisposizione degli input, di trasformazione e di ottenimento degli output. La logistica, in entrata, riguardante l'approvvigionamento e la gestione delle scorte di materiali; il processo di lavorazione; e la logistica in uscita (gestione delle scorte prodotti e distribuzione commerciale) si legano in un sistema operativo che diviene il sistema centrale di gestione.

Filiera di produzione: è il complesso delle imprese che partecipano alla trasformazione di una serie di materiali in prodotti finiti, contribuendo così alla realizzazione di un bene da destinare al mercato di consumo o ad utilizzatori industriali. L'organizzazione della produzione porta sempre a relazioni e accordi interaziendali perché nessuna azienda è in grado di compiere, da sola, tutto il ciclo di trasformazione delle risorse originarie >> **decentramento produttivo**.

Le scelte che ricadono nell'area della produzione possono essere distinte in tre gruppi:

- a) **scelte strategiche**, il cui obiettivo è concorrere alla creazione del vantaggio competitivo
- b) **scelte strutturali**, il cui scopo è di costruire il sistema operativo, coordinando le risorse disponibili
- c) **scelte di gestione operativa**, la cui finalità è di razionalizzare l'operatività del processo produttivo mediante la programmazione e il controllo della produzione.

Le scelte strutturali sono scelte di progettazione soprattutto della tecnologia e dell'impianto e possono avere riflessi prevalentemente quantitativi, le scelte gestionali sono intese a disciplinare l'avanzamento del processo di lavorazione, programmato nelle sue combinazioni quali-quantitative e controllato nei suoi risultati fisici allo scopo di ottimizzare l'impiego dei mezzi di produzione.

La funzione di produzione è direttamente coinvolta nella strategia competitiva perché o consente di perseguire l'obiettivo dei bassi costi necessari per una strategia di price-competition, o concorre a garantire la qualità essenziale per una strategia di differenziazione. Se a ciò si aggiunge la rilevanza economica dei problemi di gestione ad essa collegati, che si traduce in minori o maggiori oneri supplementari per il conto economico, non si può sottovalutare la grande importanza da essa assunta in tutte le imprese.

Le priorità strategiche, a seconda dei casi, possono essere rappresentate dalla qualità della trasformazione, dalla flessibilità del ciclo produttivo, dal basso costo di produzione e dal servizio reso alla clientela.

La tecnologia non può essere più considerata come il tradizionale know-how, rappresentato dalla procedura e dalle modalità di attuazione del ciclo di trasformazione di determinati input in altrettanti determinati output, ma dev'essere intesa come l'abilità a rinnovare, in funzione dei mutamenti del contesto, le caratteristiche qualitative e quantitative della funzione di produzione. Sul piano strategico ciò si traduce nelle scelte:

- a) del mix e delle quantità di produzione;
- b) dell'impianto;
- c) della logistica

i possibili tipi di produzione si ordinano secondo il grado di ripetitività e di uniformità dei prodotti, passando da prodotti unici eseguiti su commessa a prodotti distinti per lotti oppure lavorati secondo processi continui. La produzione su commessa comporta un'elevata capacità di adattamento alle richieste della clientela, attrezzature meno specializzate e personale più versatile. Ogni commessa richiede l'apposita programmazione dell'intero ciclo di lavoro ed il costante controllo del suo avanzamento. Generalmente, si adatta a prodotti di valore considerevole, che impegnano gran parte delle risorse disponibili nell'impresa. All'altro estremo si colloca la produzione continua, che è caratterizzata dalla continuità e dall'indifferenziazione dei prodotti posti in essere. L'organizzazione di una produzione di massa standardizzata (ripetitiva) è comune nelle situazioni in cui è possibile sfruttare a fondo il principio delle economie di scala. La produzione può, inoltre, mantenere una elevata standardizzazione delle sue componenti in una prima fase, per poi differenziarsi in fase di montaggio finale. Si riconoscono quindi:

Tipo di produzione	Caratteristiche del ciclo	Modalità di gestione del processo operativo
Beni per unità distinte Prodotti di massa differenziata Prodotti di massa standardizzata Prodotti omogenei	Intermittente Intermittente o continuo Continuo Continuo	Laboratorio o job shop Produzione a lotti Produzione in linea Produzione a flusso continuo o di processo

Outsourcing: opzione non irrevocabile di ricorso al mercato per certe forniture (modalità di approvvigionamento)

Reintegrazione: opzione strategica irrevocabile di rinuncia a certe fasi di lavorazione prima svolte all'interno dell'organizzazione (scelta organizzativa).

Ogni impresa trova opportuno specializzarsi in un'attività che copre solo parte dell'interno ciclo di fabbricazione dei vari beni.

Le imprese tendono a suddividere la loro produzione tra più stabilimenti. In queste aziende multiplant l'organizzazione dei cicli produttivi si amplia fino a comprendere un modello di rete di impianti, differente articolate:

- un modello di **ripetizione degli impianti**, in cui ogni centro produttivo lavora fondamentalmente gli stessi prodotti;
- un modello di **parcellizzazione del ciclo di produzione**, allorché ciascun impianto svolge una certa parte del processo di fabbricazione, producendo parti o semilavorati da avviare ad alcuni stabilimenti centrali di montaggio;
- un modello di **specializzazione delle produzioni**, quando ogni impianto produce un particolare tipo di prodotto inserito nella gamma aziendale.

Le aziende inizialmente tendono a replicare le unità produttive per ampliare il volume di prodotti e, solo dopo esser giunte ad un certo stadio di crescita, cominciano a considerare scelte alternative e a delineare un vero e proprio modello di espansione della rete di impianti.

La concezione del **lay-out** è strettamente legata alla programmazione del ciclo di produzione, che stabilisce dove, quando e in quale quantità le singole operazioni dovranno essere realizzate. La sistemazione dei macchinari all'interno dello stabilimento può seguire due criteri principali: i macchinari possono essere posizionati in sequenza secondo le lavorazioni successive necessarie per giungere alla realizzazione di un certo prodotto finito (**lay-out per prodotto**) oppure essere accorpati per tipo di operazione svolta (**lay-out funzionale**). In caso di progetti l'ingombro rilevante e le correlate difficoltà di spostamento dei semilavorati nelle varie fasi di lavorazione generano quello che viene definito **lay-out a postazioni fisse**. In questo caso il prodotto resta fermo e sono le risorse necessarie alla produzione a ruotare nel suo intorno.

Tipi di lay-out	Caratteristiche principali
<i>Funzionale</i>	Macchine raggruppate per lavorazione svolta
<i>Per prodotto</i>	Macchine raggruppate per prodotto lavorato
<i>A postazioni fisse</i>	Macchine che sono spostate intorno al prodotto
<i>A celle</i>	Macchine raggruppate per gruppi di prodotti lavorati

I cicli produttivi possono poi distinguersi in quelli **continui** o in quelli **intermittenti**. I primi si caratterizzano per il fatto che la lavorazione si svolge ininterrottamente dall'ingresso in ciclo dei materiali fino all'uscita del prodotto finito e possono essere imposti dalle modalità tecniche di produzione o da ragioni di economicità. I secondi suddividono il processo in fasi e assegnano ciascuna di queste ad un particolare reparto o centro operativo. In tal modo, per ogni fase vi sarà un accumulo di scorte in entrata ed in uscita e bisognerà risolvere il problema di coordinamento dei tempi di lavorazione.

Quasi sempre nell'organizzazione del sistema di produzione la riduzione dei costi unitari si accompagna al crescere della specializzazione e dell'automazione dell'impianto; quella dei rischi, per converso, si collega all'aumento della versatilità e della flessibilità del sistema nel suo complesso:

- flessibilità economica** (elasticità), ovvero la capacità dell'impianto di rimanere competitivo anche in condizioni di parziale utilizzazione;
- flessibilità tecnica**, ossia la capacità dell'impianto di adattarsi a produrre beni differenziati senza incorrere in costi non sopportabili sotto il profilo competitivo.

Problema del dimensionamento degli impianti: si lega a concetti di economicità e di rischiosità dell'investimento. L'obiettivo è quello di individuare la dimensione ottimale, definibile teoricamente come quella idonea a minimizzare il costo unitario di produzione. Si deve quindi determinare la capacità produttiva massima dell'impresa e la potenzialità ottimale degli impianti.

Poiché lo stock di prodotti dovrebbe consentire il soddisfacimento continuo della clientela, il regime di produzione andrebbe regolato in funzione dell'entità e del periodo in cui presumibilmente potrebbero verificarsi le maggiori richieste da parte del mercato. Nel caso in cui tale bilanciamento non dovesse essere raggiunto, si incorrerebbe o in una situazione di sottoscorta (**penalty stock**) o in un eccessivo immobilizzo in giacenze.

Ogni macchina rappresenta un fattore **quanto**, cioè un bene a flusso rigido di servizi, il cui costo è in funzione del fluire del tempo più che della sua effettiva utilizzazione. L'esistenza di fattori quanti pone dei limiti ad un'ulteriore espansione della capacità produttiva, dato che una volta superata la potenzialità massima di una macchina per accrescere la produzione bisognerà acquistare una seconda macchina con un salto verso l'alto dei costi fissi (**scalinata di Pantaleoni**).

La determinazione della dimensione massima dell'impianto deve tenere conto del tempo, perché deve rispondere ai prevedibili sviluppi futuri delle vendite, e anche la produzione a regime deve prevedere in ogni caso il mantenimento di una certa capacità di riserva (15-20% della capacità massima) per far fronte ad impreviste ed irregolari oscillazioni dell'attività aziendale.

Per quanto concerne la programmazione della produzione, occorre distinguere l'ottica di lungo termine, ovvero la programmazione della capacità produttiva dell'impianto, da quella di breve termine, ossia la programmazione delle operazioni di produzione durante l'esercizio. Il piano di produzione fissa, di esercizio in esercizio, i traguardi e le direttrici di marcia da seguire nello svolgimento dell'attività produttiva.

Ad un livello gerarchico inferiore rispetto al programma di produzione c'è il **Master Production Schedule (MPS)**, caratterizzato da un orizzonte temporale più breve (di solito il bimestre) e da una periodizzazione anche settimanale. L'oggetto del MPS è il singolo modello, o al limite la famiglia di prodotti; all'interno del MPS le decisioni di quantificazione delle risorse necessarie alla produzione, figuranti nel programma aggregato di produzione, vengono considerate irreversibili e non più modificabili.

Definire il programma di produzione significa, quindi, ricercare la soluzione più economica di impiego delle risorse per raggiungere il livello e la composizione del mix produttivo fissato nel programma annuale di gestione. In realtà un'efficace programmazione della produzione deve articolarsi:

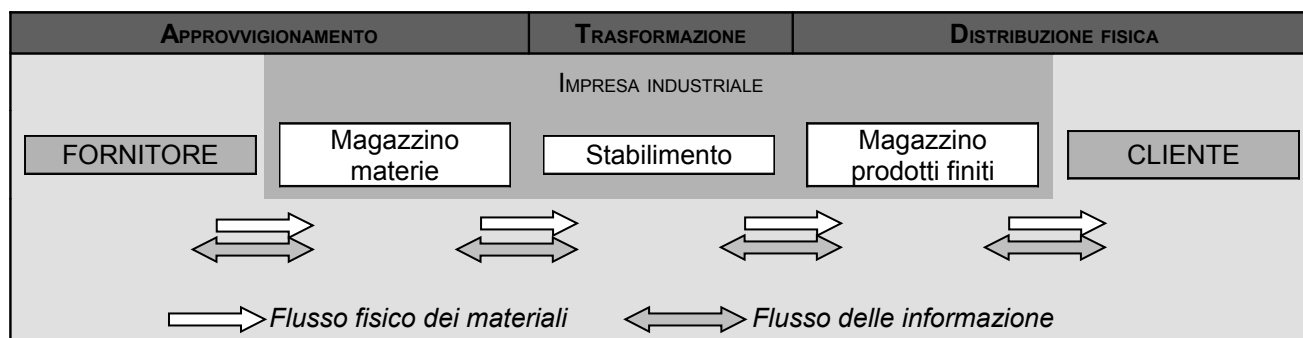
- a) nel medio-lungo termine per precostruire la capacità produttiva necessaria in rapporto agli obiettivi strategici dell'impresa;
- b) nel breve termine per allocare le risorse disponibili, in modo da raggiungere i traguardi di produzione posti dal programma annuale di vendita;
- c) nel brevissimo termine per organizzare il lavoro dei centri di produzione in funzione delle quote settimanali, quindicinali o mensili da realizzare. In particolare:
 - i. la preparazione del lavoro (**routing**), con la quale si stabilisce quali articoli mettere in produzione, con l'impiego di quali risorse e con quali modalità esecutive;
 - ii. la costruzione del programma di lavorazione (**scheduling**), con il quale si distribuisce il lavoro tra i centri produttivi, si determina il carico macchine, l'allestimento delle squadre e si fissano i tempi di svolgimento del lavoro stesso;
 - iii. l'avvio della lavorazione (**dispatching**) con il quale si dà materialmente inizio alla lavorazione, emettendo ordini ed istruzioni affinché tutte le risorse necessarie siano rese disponibili presso i reparti o centri di lavorazione;
 - iv. il controllo dell'esecuzione (**follow-up**) con il quale, sulla base dei programmi di lavoro fissati, si sorveglia l'avanzamento della produzione e si adottano, se necessario, gli interventi correttivi suggeriti dall'entità degli scostamenti via via rilevati.

Il prodotto può essere tirato o spinto tra le successive stazioni di lavoro attraverso le quali deve passare perché sene completi la lavorazione; si parla di logica "pull" e "push", secondo in cui è la domanda manifestata dalla stazione di lavoro successiva che tira il prodotto dalla fase precedente o il contrario.

Zero defect products: un prodotto difettoso costa molto in termini economici e di immagine perché fa perdere tutti i costi sopportati per realizzarlo e indebolisce la fedeltà dei clienti verso l'impresa.

Capitolo XI: La logistica e la gestione degli approvvigionamenti

La concentrazione sul cosiddetto core business, la formazione di reti d'impresa, l'impiego diffuso delle nuove tecnologie informatiche, il ricorso sempre più spinto all'outsourcing, hanno fortemente accentuato le esigenze di coordinamento della gestione ed hanno richiesto il cambiamento profondo di logiche di governo e strutture organizzative. Da ciò, il prevalere dell'organizzazione per processo e il ruolo centrale assunto dalla logistica, ovvero dal sistema di connessione tra l'approvvigionamento di materiali (logistica in entrata), la trasformazione produttiva e il collocamento dei prodotti realizzati (logistica in uscita). Il processo logistico si attua mediante due flussi: un flusso fisico dei materiali che principia dal momento dell'evasione dell'ordine da parte del fornitore e si conclude con il ricevimento della merce da parte del cliente; e un flusso di informazioni che attraversa in senso bidirezionale l'intero processo.



L'obiettivo da raggiungere è rappresentato dal migliore equilibrio tra costo della logistica e standard di servizio reso ai clienti interni ed esterni nel minimizzare i livelli delle scorte e massimizzare il livello di servizio alla clientela. Questo significa ricercare e mantenere un trade-off positivo tra aspetti in naturale contrapposizione. La conseguenza del valore assunto dalla logistica, quale attività unificante dei processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione fisica, è stata quella di elevarne il rango tra le funzioni aziendali o, come accade sempre più spesso, di affidarla in buona parte all'esterno ad operatori specializzati. Le funzioni di acquisto, magazzinaggio, trasporto e distribuzione fisica generano un ammontare rilevante di costi e consentono, mediante il miglioramento del livello di efficienza, di conseguire vantaggi significativi in termini di costi di produzione. D'altro canto, la velocità del ciclo di evasione dell'ordine del cliente, il rispetto dei tempi di consegna e la salvaguardia delle caratteristiche di sanità del prodotto contribuiscono in modo decisivo alla *customer satisfaction* e, quindi, alla fidelizzazione della clientela.

La funzione di approvvigionamento ha l'obiettivo di assicurare il rifornimento delle materie prime, ausiliarie, parti, componenti ed accessori da utilizzare nell'attività di gestione. Quasi sempre, tuttavia, questa funzione operativa si lega soltanto al processo di produzione e, in particolare, all'acquisto di materiali, perché nelle imprese gli acquisti di macchinari e di attrezzature impiantistiche di particolari rilevanza sono riservati ai livelli imprenditoriali e della direzione generale, mentre quelli dei materiali di consumo vengono delegati ad un particolare ufficio (Economato) posto più di sovente alle dipendenze della Direzione amministrativa. L'obiettivo della funzione di approvvigionamento è di assicurare l'economicità della gestione degli acquisti e di preservare la continuità dei cicli di lavorazione. Sotto tale profilo sussiste una stretta interdipendenza tra le modalità di gestione degli acquisti e quelle di gestione del magazzino >> just in time: la direzione degli approvvigionamenti dovrebbe preoccuparsi di creare una rete di fornitori in grado di assicurare, in qualsiasi momento e prescindere da qualsiasi evento di mercato, la continuità dei rifornimenti nel volume e nel mix richiesto dalla funzione di produzione. Nell'organizzazione della funzione di approvvigionamento dev'essere comunque operata una distinzione tra aspetti strategici e tattici (operativi): la decisione sul make or buy, cioè sul grado d'integrazione verticale, costituisce la base su cui si definiranno i contenuti della funzione. L'adozione di gradi più spinti d'integrazione verticale, la politica delle intese con i fornitori, l'adozione di decisioni di decentramento produttivo rappresentano momenti strategici attraverso cui si definisce il confine tra produzione interna ed approvvigionamenti sul mercato. Sulle decisioni da assumere peseranno non solo le caratteristiche dell'impresa, ma anche quelle del mercato di fornitura. Se quest'ultimo è difatti soggetto a forti oscillazioni di prezzo, a crisi di produzione imprevedibili e incontrollabili, cresce per l'azienda l'interesse ad assicurarsi il controllo di proprie fonti di produzione mediante operazioni di integrazione verticale. Le condizioni di approvvigionamento, in molti casi, si riflettono in larga misura sul valore aggiunto dell'impresa di produzione, per cui questa funzione può essere spesso fonte di un importante vantaggio competitivo, avendo riflessi diretti e rilevanti sulle strategie di marketing. La percentuale degli acquisti rispetto ai ricavi tende, del resto, costantemente a crescere nel conto economico delle imprese di produzioni

di maggiori dimensioni, per effetto del ricorso all'esterno per molte lavorazioni precedentemente svolte in fabbrica. L'impostazione del processo di approvvigionamento è legata soprattutto a due elementi:

- a) la criticità dei materiali da acquistare. L'impresa dovrà operare con un'assoluta garanzia di rifornimento per quei materiali che possono creare delle strozzature nel ciclo di lavorazione, bloccando fasi importanti o impedendo il processo terminale di allestimento del prodotto finito
- b) l'impatto economico sul costo del prodotto. Se l'azienda lavora con un basso valore aggiunto, l'economicità degli approvvigionamenti riveste un carattere fondamentale ai fini della competitività aziendale. Questo vale maggiormente qualora si riducano le possibilità di traslare i maggiori costi di acquisto sui prezzi di vendita.

Incrociando questi elementi è stata costruita una matrice che consente di distinguere i vari tipi di acquisti:

IMPATTO SULLA REDDITIVITÀ	Alto	PRODOTTI EFFETTO LEVA	PRODOTTI STRATEGICI
	Basso	PRODOTTI NON CRITICI	PRODOTTI COLLI DI BOTTIGLIA
		Ridotta	Elevata
		COMPLESSITÀ DEI MERCATI DI RIFORNIMENTO	

Prodotti di leva, il cui peso economico dati gli elevati costi di acquisto e di magazzinaggio, incide significativamente sul prodotto finale dell'impresa;
 Prodotti strategici, il cui ruolo nell'allestimento del bene oggetto di produzione da parte dell'impresa è critico;
 Prodotti colli di bottiglia, caratterizzati dalla difficile reperibilità ma da un peso economico modesto;
 Prodotti non critici, facilmente reperibili nel mercato e di incidenza modesta in rapporto al valore del bene da produrre.

Per i prodotti di leva e i prodotti critici sarà opportuno stringere accordi durevoli con i fornitori assicurandosi in anticipo le migliori condizioni di acquisto; per i prodotti colli di bottiglia sarà soprattutto necessario garantirsi la tempestività e la precisione nell'esecuzione degli ordini selezionando più fornitori ad alta affidabilità; per i prodotti non critici converrà costruire un ampio albo dei fornitori, in modo da poter usufruire di una pluralità di offerte tra cui operare le scelte più vantaggiose.

Al vertice della funzione acquisti ci devono essere uno o più approvvigionatori (buyer) che conoscano profondamente i mercati di acquisto e che siano in grado di prendere le decisioni più convenienti e nel momento più opportuno. È chiaro, infatti, che sul marketing di acquisto poggia l'economicità e l'efficienza della funzione e che l'abilità revisionale sull'andamento dei prezzi gioca un ruolo di grande rilievo nell'economia complessiva dell'impresa produttrice. Ciascun buyer deve essere in grado di crearsi una rete ampia e differenziata di fornitori, prevedere l'andamento congiunturale del mercato per quanto riguarda le quantità disponibili e i relativi prezzi di acquisto, ricorrere a formule contrattuali che riducano i rischi di acquisto, sapere applicare l'analisi del valore per tutti i materiali che acquista, partecipare alla gestione attiva degli stock. Deve inoltre avere rapporti con il direttore di produzione (per garantire la continuità dei processi di rifornimento), il direttore del marketing (per valutare i riflessi sulla politica di prodotto o di prezzo), il direttore finanziario (per determinare il fabbisogno di capitale circolante), il direttore R&S (per valutare le possibilità di impiego di nuovi materiali).

Le scorte di materie prima e di prodotti sono indispensabili in qualsiasi tipo d'impresa per bilanciare i diversi ritmi secondo cui si svolgono i cicli fondamentali di gestione. Il fenomeno delle scorte assume, pertanto, un'importanza decisiva ai fini della funzionalità operativa del sistema aziendale e genera, solitamente, oneri e rischi rilevanti nell'economia generale della gestione. La creazione e il mantenimento di giacenze, in grado di fronteggiare in ogni momento le esigenze di produzione e di vendita, comportano, infatti, non solo dei costi elevati per l'immobilizzo di capitale e per l'allestimento delle attrezzature necessarie per la loro conservazione, ma anche dei rischi di eventuale deperimento o obsolescenza dei prodotti in stock. La gestione delle scorte di materie prime può essere attuata secondo due impostazioni completamente differenti. La prima è quella tradizionale secondo cui l'altezza delle scorte da tenere in magazzino dipende dai tempi di assorbimento dei materiali e dai tempi di riapprovvigionamento degli stessi; la seconda è invece legata all'andamento della domanda, da cui deriva l'entità e la cadenza dell'approvvigionamento e

dell'accumulo in magazzino. In altre parole, nel primo caso si segue la logica dello stock control, mentre nel secondo l'ottica è quella del flow control.

Le tecniche più note collegate allo stock control sono la tecnica delle scorte separate (two bin system, a quantità fissa) e quella del ciclo di ordinazione (ordering cycle system, a tempi fisso). Per le tecniche di flow control la più diffusa è il Material Requirements Plannings (MRP), che si basa sul concetto di fare coincidere le scorte con i fabbisogni di breve periodo, in modo da ridurre al minimo l'accumulo di giacenze. Questo diviene possibile perché si parte dagli ordinativi di vendita o dai lanci di produzione e, in funzione dei tempi di produzione del mix di prodotti e dei consumi di materie a essi associati, si provvede all'acquisto dei materiali.

I rischi collegati alla gestione delle scorte di prodotti finiti sono solo in parte simili a quelli relativi alla programmazione e al controllo delle scorte di materiali. La carenza di scorte prodotti può, difatti, far perdere l'occasione di vendita e riflettersi quindi in modo diretto sul volume di affari. Inoltre i rischi correlati all'accumulo in magazzino di scorte prodotti derivano dalla possibile deperibilità fisica o tecnica del prodotto tenuto in stock e dell'eventualità che lo stesso rimanga invenduto. È peraltro intuibile che i costi di immobilizzo sono comparabilmente più alti rispetto a quelli dei materiali non solo per i maggiori oneri di custodia, ma anche per il più elevato valore del bene detenuto in stock, pari al costo globale di produzione sostenuto.