

# INDICAZIONI PER LA REDAZIONE DI UN CASO AZIENDALE

## Come delineare il profilo di un'impresa

Schema logico:

Struttura ==> Condotta ==> Performance (evoluzione)

| STRUTTURA            | CONDOTTA                                 | PRESTAZIONI  |
|----------------------|--|--|
| prodotto             | superior objectives (visione e missione) | Performance economico-finanziarie <ul style="list-style-type: none"><li>• reddito netto</li><li>• reddito operativo</li><li>• cash flow</li><li>• autofinanziamento</li></ul>          |
| mercato              | strategie                                | Performance competitive <ul style="list-style-type: none"><li>○ quota di mercato</li><li>○ notorietà</li><li>○ copertura della distribuzione</li><li>○ customer satisfaction</li></ul> |
| dimensione           | politiche                                | Performance sociali <ul style="list-style-type: none"><li>- consenso</li><li>- immagine diffusa dai media</li><li>- impatto ambientale attività produttiva</li></ul>                   |
| processo produttivo  |  |  |
| assetto proprietario |  |  |
| organizzazione       |  |  |

Partenza dai dati immediatamente rilevabili (struttura)

## 1. IL PRODOTTO

Cosa fa l'impresa?

- *E' un bene o un servizio?*
- *E' un bene di consumo immediato o durevole ?*
- *E' un bene che serve per produrre altri beni (bene strumentale)?*

A partire dal prodotto si individuano altre imprese che fanno la stessa cosa, sono i concorrenti

Delimitazione del contesto dei concorrenti:

- SETTORE;
- AREA D'AFFARI O BUSINESS,

Il **settore** si può intendere o in senso ampio

*settore manifatturiero in senso lato* = insieme dei concorrenti attuali e anche potenziali (prodotto che soddisfa lo stesso bisogno, anche con tecnologie diverse)

o in senso stretto

*settore manifatturiero in senso stretto* = insieme dei concorrenti attuali (stesso prodotto, omogeneità merceologica)

L'**area d'affari o business** individua un raggruppamento ancor più ristretto, definito in termini di gruppo di clienti serviti, funzione d'uso, tecnologia ecc.

## 2. IL MERCATO

- Chi sono i clienti? Consumatori finali o altre imprese (rivenditori, GDO...)?
- Distribuzione territoriale del mercato
  - locale
  - nazionale
  - estero
  - globale

*Perchè sviluppare il mercato in senso geografico?*

- bilanciamento stagionalità opposte;
- collocare il prodotto in mercati più o meno maturi (possibilità di continuare ad espandere le vendite);
- bilanciamento della congiuntura di mercati diversi.

I principali ostacoli all'internazionalizzazione dei mercati:

- diversi standard (auto con guida a sinistra UK, voltaggio elettrico);
- diverse lingue e culture,

- Dimensione del mercato
- quota di mercato
  - chi è il leader
  - chi è follower
- Evoluzione del mercato (sviluppo, stasi ..... ciclo di vita)
- Preferenze dei consumatori

### 3. DIMENSIONI

#### VARIABILI QUANTITATIVE:

- FATTURATO o vendite (diverso da produzione, entrate);
- NR ADDETTI;
- CAPITALE INVESTITO;
- CAPACITA' PRODUTTIVA;
- VALORE AGGIUNTO (V.A.):
  - misura monetaria della ricchezza prodotta  
due modi per esprimerla
  - 1. valore produzione – valore input esterni = VA
  - 2. somma delle remunerazioni dei fattori cd interni

|                  |        |                      |
|------------------|--------|----------------------|
| REDDITO NETTO    | ====>> | IMPRENDITORE         |
| COSTO LAVORO     | ====>> | LAVORATORI           |
| AMMORTAMENTI     | ====>> | CAPITALE INDUSTRIALE |
| ONERI FINANZIARI | ====>> | FINANZIATORI         |
| IMPOSTE          | ====>> | STATO                |
| $\Sigma$         | =      | V.A.                 |

Il V.A. aumenta se aumentano le dimensioni aziendali,  
 - sia in senso orizzontale (maggiori volumi),  
 - sia in senso verticale (aggiunta nuove fasi).

#### VARIABILI QUALITATIVE:

- MODALITA' PRODUTTIVA

| PRODUZIONE ARTIGIANA | PRODUZIONE INDUSTRIALE                        |
|----------------------|---|
| per mestieri         | processi ripetitivi (per fasi standardizzate) |
| manualità            | tecnologia                                    |
| unicità degli output | standardizzazione output                      |
| labour intensive     | capital intensive                             |
|                      |   |

- COMPLESSITA' STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- POTERE DI MERCATO (quota di mercato, posizione rispetto ai concorrenti, capacità di pressione)
- POTERE FINANZIARIO
- POTERE GLOBALE DI CONDIZIONAMENTO sull'ambiente (anche politico)

## 4. PROCESSO DI PRODUZIONE

- QUALI TECNOLOGIE (semplici, settori tradizionali o complesse, settori high tech)
- QUALI FASI (fasi interne e attività esternalizzate secondo modelli a rete)

| IPOTESI DI PROCESSO PRODUTTIVO DI UN'IMPRESA DI CONFEZIONI |
|--|
| 1. disegno modelli   |
| 2. acquisto tessuti  |
| 3. taglio  |
| 4. confezione  |
| 5. finitura (bottoni....)                                  |
| 6. stiro   |
| 7. controllo qualità                                       |
| 8. immagazzinaggio   |
| 9. spedizione  |

- azienda integrata
- diversi modelli di impresa disintegrata
  - Assemblatore (settore automobilistico)
  - General Contractor (edilizia)
  - committente o terzista
- DOVE SI SVOLGE IL PROCESSO PRODUTTIVO
  - scelte di delocalizzazione all'estero
  - .....
- IN QUANTI IMPIANTI SI PRODUCE
  - monoplant o multiplant
- IMPORTANZA DEI BREVETTI E KNOW HOW PRODUTTIVO

## 5. ASSETTO PROPRIETARIO

### CHI GOVERNA L'IMPRESA?

- impresa capitalistica classica: imprenditore è proprietario dei mezzi di produzione (padrone) e gestore diretto dell'attività
  - modello del capitalismo familiare tipico dell'Italia, dove vi è una persona o un gruppo di persone legate da rapporti familiari a reggere le sorti dell'impresa
- impresa manageriale: scissione della proprietà dal governo a causa del frazionamento della proprietà tra numerosi azionisti ed entrata di management professionisti
  - modello della public company (capitalismo a larga base azionaria, ad azionariato diffuso)

La distinzione tra i due tipi di impresa non si fonda tanto su una diversa dimensione (anche se è vero che impresa familiare → piccole dimensioni e impresa manageriale → grandi dimensioni), ma su diverse finalità e modalità di comportamento imprenditoriali.

QUAL E' LA NATURA GIURIDICA DEL SOGGETTO CHE GOVERNA L'IMPRESA?

- i. pubbliche;
- i. private;
- i. miste (privatizzazioni).

## 6. ORGANIZZAZIONE

COME VIENE SUDDIVISO IL POTERE DECISIONALE ALL'INTERNO DEI DIVERSI LIVELLI ?

Concetto di struttura organizzativa - organizzazione

Il problema cui si vuol rispondere con l'**organizzazione** è :  
far sì che le attività necessarie al funzionamento dell'impresa vengano svolte al meglio.

Es. di attività non imprenditoriale che richiede organizzazione → cassaforte da spostare.

L'organizzazione riguarda :

- le modalità di impiego del fattore lavoro (o risorse umane o persone)

in particolare:

- la definizione degli organi aziendali
- i relativi obiettivi e procedure
- i compiti, i poteri, le responsabilità delle varie posizioni di lavoro

Esistono 2 livelli di scelte organizzative:

- 1) scelta dei modelli di struttura organizzativa
- 2) gestione delle persone (selezione, formazione, valutazione, motivazione ...)

ELEMENTI CHE DEFINISCONO LA **CONDOTTA** AZIENDALE:

(il loro insieme va anche sotto il nome di STRATEGIA in senso lato o gestione strategica)

- SUPERIOR OBJECTIVES (visione e missione)
- STRATEGIA
- POLITICHE

\*\*\*\*\*

- SUPERIOR OBJECTIVES (visione e missione)

L'attività d'impresa non si esaurisce semplicemente nel far soldi! Steve Jobs (Apple) afferma:  
"Being the richest man in the cemetery doesn't matter to me... Going to bed at night saying we've

done something wonderful... that's what matters to me". Far soldi non dà la motivazione alle persone dell'impresa.

### Visione

L'idea che ha motivato la fondazione dell'impresa ed ha sostenuto il suo sviluppo.

E' il fondamento di tutta la condotta dell'impresa, il sogno che ha convinto l'imprenditore (fondatore) a correre il rischio dell'attività imprenditoriale.

### Missione

Chi siamo, in che business operiamo, che cosa vogliamo ottenere.

Missione: tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da una persona o da un'organizzazione ("non ci sono venti favorevoli per chi non sa dove andare").

Scopo di visione e missione è anche quello di ispirare le persone e *creare motivazione*.

Se si vuol costruire una nave, non basta avere legname ed organizzare gli uomini, occorre infondere loro la brama degli spazi aperti e del mare infinito.

### ○ STRATEGIA in senso stretto

Fissazione di un obiettivo chiaro e di un percorso per raggiungerlo.

Ad esempio le strategie si distinguono in:

- sviluppo;
- mantenimento;
- abbandono.

Le strategie di sviluppo, a loro volta possono prevedere:

- sviluppo del mercato;
- sviluppo del prodotto;
- diversificazione,

Elementi comuni alle decisioni strategiche:

- implicano un significativo impiego di risorse;
- non sono facilmente reversibili;
- in definitiva, sono importanti,

Abuso dell'aggettivo *strategico* in azienda e anche nel giornalismo economico, come sinonimo di importante

### ○ POLITICHE o tattiche

La distinzione tra strategia e tattica:

- la strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a stabilire una posizione di vantaggio;
- la tattica è un progetto di azione specifica;

La strategia di preoccupa di vincere la guerra, la tattica le battaglie.

Esempi di politiche:

- immagine di mercato (Barilla)
- innovazione tecnologica (Apple-Ipod)
- innovazione di prodotto (Rana)
- qualità di prodotto (Mercedes Benz)
- leadership di costo (Ryan AIR)

IL PROFILO DELL'IMPRESA SI COMPLETA CON LE **PRESTAZIONI** o PERFORMANCE.

Impresa deve produrre ricchezza:

1. Performance economico-finanziarie:

- reddito netto
- reddito operativo
- cash flow
- autofinanziamento
- .....

per fare questo deve affermarsi in un ambiente competitivo.

2. Performance competitive:

- quota di mercato
- notorietà
- copertura della distribuzione
- customer satisfaction
- .....

ma non può dimenticare le relazioni con l'ambiente in cui essa agisce!

3. Performance sociali:

- consenso
- immagine diffusa dai media
- impatto ambientale dell'attività produttiva
- .....