

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

Facoltà di Economia e Commercio

Ragioneria Generale ed Applicata II B

"Il check-up quale strumento per la diagnosi aziendale"

Relatore: Chiar.mo Prof. SERGIO TERZANI

Candidato: RANIERO CIANI

Anno Accademico: 1989-1990

Firenze, 25 giugno 1990

Indice del documento

1	GENERALITÀ	4
1.1	INTRODUZIONE	4
1.2	IL CONCETTO DI CHECK-UP	4
1.3	LA SUA APPLICAZIONE ALL'ORGANISMO IMPRESA	4
1.4	IL PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'IMPRESA INDUSTRIALE	5
1.5	LE POSSIBILI UTILIZZAZIONI	5
2	LE FONTI INFORMATIVE	8
2.1	I DATI NECESSARI PER L'ESECUZIONE DEL CHECK-UP	8
2.2	LE FONTI DI DATI QUANTITATIVI	8
2.2.1	FONTI EXTRACONTABILI	9
2.2.2	FONTI CONTABILI	11
2.3	LE FONTI DI DATI QUALITATIVI	13
2.3.1	FONTI ESTERNE	13
2.3.2	FONTI INTERNE	13
3	L'APPROCCIO OPERATIVO	15
3.1	UN MODELLO OPERATIVO PER L'ESECUZIONE DEL CHECK-UP	15
3.2	LA LOGICA DEL PROCESSO	15
3.2.1	PARAMETRI DI GIUDIZIO E LA LORO SIGNIFICATIVITA'	16
3.2.2	DATI RIFERITI AI LEADER	17
3.2.3	DATI MEDI DI SETTORE	17
3.2.4	DATI STORICI	20
3.2.5	DATI RIFERITI A CONDIZIONI OTTIMALI DI FUNZIONAMENTO	20
3.2.6	INDICAZIONI DOTTRINALI	20
3.2.7	RAFFRONTI FRA DATI QUALITATIVI	21
3.3	IL SOGGETTO INCARICATO	21
4	L'IMPRESA NEL SISTEMA AMBIENTALE	24
4.1	INQUADRAMENTO DELL'IMPRESA NELL'AMBIENTE GENERALE	24
4.1.1	AMBIENTE FISICO-NATURALE	25
4.1.2	AMBIENTE SOCIALE	26
4.1.3	AMBIENTE ECONOMICO	26
4.1.4	AMBIENTE CULTURALE	29
4.1.5	AMBIENTE POLITICO-LEGISLATIVO	30
4.1.6	AMBIENTE TECNOLOGICO-SCIENTIFICO	31
4.2	IL SETTORE ECONOMICO DI APPARTENENZA	31
4.2.1	LE FORZE COMPETITIVE	32
4.2.2	LE IMPRESE CONCORRENTI	41
4.2.3	LA STRUTTURA INTERNA DEL SETTORE	42
4.3	I MERCATI IN CUI OPERA	44
4.3.1	I MERCATI DI ACQUISIZIONE	45
4.3.2	I MERCATI DI VENDITA	48
4.3.3	LE TECNICHE PER STIMARE LE POTENZIALITA' DI MERCATO	49
4.3.4	LA CLIENTELA AZIENDALE E L'ELASTICITA' DELLA DOMANDA	51
4.3.5	LA POSIZIONE DELL'IMPRESA SUL MERCATO DI VENDITA: I PRINCIPALI INDICATORI	54
5	LA PROPRIETA' ED IL MANAGEMENT	60
5.1	IL PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA S.P.A.	60
5.2	LA PROPRIETA': CARATTERISTICHE E POTENZIALITA'	60
5.3	IL MANAGEMENT AZIENDALE	62
5.4	I REQUISITI DEI MANAGER E I PRINCIPALI METODI PER VALUTARLI	63
5.4.1	LA CAPACITA' DI CONSEGUIRE OBIETTIVI	63
5.4.2	LE CAPACITA' MANAGERIALI	64
5.4.3	LE CAPACITA' TECNICHE	69
5.5	I RAPPORTI FRA PROPRIETA' E MANAGEMENT	71
6	L'ESAME DELLE AREE FUNZIONALI CRITICHE	74
6.1	L'ANALISI DELLE CONDIZIONI INTERNE DI FUNZIONALITA'	74
6.2	GLI APPROVVIGIONAMENTI	74
6.2.1	LA CONGRUITA' DEI FORNITORI	75
6.2.2	I RISULTATI OPERATIVI DELL'AREA	75
6.2.3	L'ECONOMICITA' DELLA FUNZIONE	76
6.3	LA PRODUZIONE	76
6.3.1	L'EFFICIENZA GENERALE DELL'AREA	77
6.3.2	IL SERVIZIO DI MANUTENZIONE	80
6.3.3	IL LAYOUT DEGLI IMPIANTI	80
6.3.4	LA FLESSIBILITA' E IL LIVELLO TECNOLOGICO DEGLI IMPIANTI	80

6.3.5	LA PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE.....	81
6.3.6	IL GRADO DI SFRUTTAMENTO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA	81
6.3.7	LA GESTIONE DELLE SCORTE.....	82
6.3.8	LA QUALITA' DEI PRODOTTI	83
6.4	IL MARKETING	84
6.4.1	IL GRADO DI ORIENTAMENTO AL MERCATO.....	85
6.4.2	LA GAMMA DEI PRODOTTI ESISTENTI	86
6.4.3	I NUOVI PRODOTTI	91
6.4.4	LA POLITICA DEI PREZZI	92
6.4.5	L'EFFICACIA DELLA DISTRIBUZIONE.....	92
6.4.6	L'EFFICACIA DELLA PUBBLICITA'	94
6.5	IL PERSONALE.....	96
6.5.1	L'ATTIVITA' FORMATIVA.....	98
6.5.2	IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	99
6.5.3	IL CLIMA INTERNO	100
6.5.4	LE RELAZIONI SINDACALI	101
6.6	L'AMMINISTRAZIONE	102
6.6.1	LA METODOLOGIA D'INDAGINE.....	104
6.6.2	L'INDAGINE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA.....	105
6.6.3	L'INDAGINE SULLA SITUAZIONE FINANZIARIA.....	119
6.6.4	L'ESAME DELL'AREA AMMINISTRATIVA: UN'APPLICAZIONE NUMERICA	133
7	LA DIAGNOSI FINALE	148
7.1	IL QUADRO CLINICO.....	148
7.2	LA SUA UTILIZZAZIONE DA PARTE DEL COMMITTENTE	148
8	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	150
	BIBLIOGRAFIA	152

1 GENERALITÀ

1.1 INTRODUZIONE

La vita di un individuo e' caratterizzata da un continuo alternarsi di periodi di benessere a periodi di malessere (diversi sia per intensita', che per durata, che per natura). E se e' spontaneo rivolgersi al medico quando si sta male, auspicabile sarebbe andarci periodicamente anche quando, secondo noi, godiamo di ottima salute.

A causa della frenesia della vita di oggi pero', difficilmente troviamo il tempo (quando addirittura non ci pensiamo affatto) per sottoporci a controlli periodici. Cosi', puo' accadere di incorrere in qualche grave malattia che avremmo potuto benissimo evitare se ci fossimo sottoposti a visita medica preventiva.

1.2 IL CONCETTO DI CHECK-UP

Nel linguaggio della medicina si usa il termine "check-up" per indicare il controllo generale cui un individuo si sottopone al fine di ottenere una diagnosi sul suo stato di salute. Saranno i risultati ad indicare il tipo di specialista cui rivolgersi per effettuare ulteriori e piu' approfonditi esami. A seconda poi dell'esito di questi, verra' compilato il quadro clinico del paziente, unitamente alle terapie piu' appropriate al caso.

1.3 LA SUA APPLICAZIONE ALL'ORGANISMO IMPRESA

Le considerazioni sopra fatte pertengono tipicamente alla medicina, che si occupa della salute del corpo umano, inteso come complesso sistema biologico, funzionante sulla base dei piu' sofisticati meccanismi che la scienza conosca.

Se dall'osservazione del sistema biologico passiamo a quella della societa' umana, se dall'ambito delle scienze naturali ci spostiamo a quello delle scienze che studiano il tessuto sociale da diverse angolazioni e sotto vari profili (scienze sociali), possiamo cogliere, all'interno di questo, la presenza di organismi complessi, creati dall'uomo stesso al fine di produrre beni economici atti al soddisfacimento dei bisogni umani¹. Ci riferiamo all'impresa la quale, come afferma Ferrero², "scaturisce nell'ambito di organizzazioni umane o, come anche si dice, di organizzazioni sociali: l'impresa e' dunque uno strumento creato dall'uomo, al servizio dell'uomo, ossia della societa' in quanto organizzazione umana".

Se operiamo un confronto fra i due tipi di organismi, quello biologico (il corpo umano) e quello sociale (l'impresa), ci accorgiamo che le analogie sono molteplici. Come quella dell'uomo, infatti, la vita dell'impresa ha un inizio ed una fine; risente dell'influsso dell'ambiente esterno ed in varia misura lo condiziona; soprattutto, ed e' quello che piu' ci interessa, e' costituita da fasi di prosperita', di depressione, di crisi (variamente articolantesi per durata, ordine di successione, natura, intensita').

Date queste analogie, il parallelismo fra scienze mediche e scienze aziendali puo' rivelarsi quanto mai utile per la descrizione, la comprensione ed il metodo di approccio alla problematica concernente l'impresa. Si puo' riprendere allora il discorso che si era andato sviluppando in precedenza ed estenderlo all'impresa, concepita come organismo sociale vivente.

Purtroppo non sono frequenti le imprese che pensano alla propria salute quando le cose vanno bene. Di conseguenza, e' possibile trovarsi in situazioni di crisi che si sarebbero potute benissimo evitare se si fossero adottate le opportune correzioni di rotta segnalate dalle risultanze di un controllo generale, ossia di un check-up aziendale.

¹ G.FERRERO, impresa e management, Milano 1987, p.5.

² G.FERRERO, op. cit., p.7.

Si può parlare perciò di check-up aziendale con lo stesso significato e con la stessa funzione del check-up medico. Evidentemente, proprio per le differenze esistenti fra un corpo umano e un'impresa, cambieranno le tecniche, le modalità di esecuzione e la cultura necessaria. La logica e gli obiettivi, però, rimarranno gli stessi. Per quanto concerne la sua applicazione al corpo umano abbiamo già detto quanto ci interessava; ai capitoli successivi il compito di illustrare un "modello operativo" (tenendo conto cioè delle necessità ed esigenze dell'imprenditore) di check-up aziendale.

1.4 IL PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'IMPRESA INDUSTRIALE

L'espressione "check-up aziendale", peraltro, ha un significato molto ampio, in quanto, letteralmente, la si può riferire ad ogni tipo di impresa: industriale, commerciale, bancaria, assicurativa, finanziaria, di servizi, ecc. Dato che le caratteristiche e le problematiche di gestione dei vari tipi di imprese sono profondamente diverse fra loro, una trattazione impostata in modo onnicomprensivo risulterebbe essere o di contenuto estremamente generico (ove volessimo sorvolare le differenze di cui sopra), oppure di contenuto estremamente vasto (ove pretendessimo di tener conto delle accennate differenze). Di qui la necessità di scegliere il tipo di impresa cui riferire il procedimento di check-up.

Il presente scritto sarà riferito alle imprese industriali. L'opzione è motivata da diversi fattori. Infatti, il mondo della produzione (considerata in senso stretto) è il più ricettivo all'impulso innovativo dell'attività imprenditoriale. In esso poi, hanno modo di manifestarsi i caratteri salienti dell'imprenditorialità ed i fenomeni connessi; gli altri tipi di imprese svolgono, in definitiva, un ruolo strumentale rispetto al precedente³. Se si considera che (come sarà illustrato a suo luogo) ogni intervento correttivo rivolto a rimuovere i punti di debolezza e/o a potenziare quelli di forza (riscontrati tramite il procedimento di check-up) è in ogni caso una decisione innovativa di natura "imprenditoriale", che cioè coinvolge sempre il vertice dell'impresa⁴, si comprendono le ragioni della scelta.

1.5 LE POSSIBILI UTILIZZAZIONI

Purtroppo si deve constatare che in Italia, nonostante la grande utilità (per le ragioni che diremo) del procedimento di check-up, "non esiste ancora una sufficiente sensibilità sull'argomento ed una reale coscienza sulla necessità di procedere sistematicamente ad una verifica della situazione aziendale"⁵.

In ogni caso, la metodologia rivolta a verificare lo stato di salute di un'impresa può trovare varie applicazioni. Fra le principali si possono menzionare le seguenti⁶:

l'esame degli andamenti economici

- a) in caso di operazioni di concentrazione e scorporo;
- b) in sede di definizione di strategie;
- c) a seguito di richieste di finanziamento;
- d) in sede di acquisizione di un'impresa;
- e) per la formazione di manager e quadri aziendali.

³ R.FAZZI, il governo d'impresa, vol.I, Milano 1982, pp.138-139.

⁴ AA.VV., il check-up economico-finanziario dell'azienda commerciale, Milano 1985, p.12.

⁵ R.BAROGGI, il check-up come analisi dei punti di forza e di debolezza in azienda, in "Il dirigente amministrativo", n.9/1986, p.417. Si veda anche R.VARVELLI-L.VARVELLI, la crisi d'azienda, Milano 1976. Una delle cause che portarono alla crisi il gruppo Rizzoli-Corriere della Sera (all'inizio degli anni '80) era costituita dalla scarsa sensibilità dimostrata nel controllo e nella ricerca dell'efficienza. In proposito, si veda A.RENOLDI, dalla crisi al risanamento: il caso Rizzoli, in "Finanza, Marketing e Produzione", n.3/1985.

⁶ R.BAROGGI, op. cit., p.417. dell'impresa;

E' evidente che il parallelo fra medicina ed economia aziendale vale fino a quando il check-up e' eseguito per scopi diagnostici (punto a)). E' in quest'ottica che ci poniamo per la stesura del presente scritto. Le considerazioni che svilupperemo sono comunque facilmente estensibili alle altre applicazioni. Consideriamo adesso più da vicino le suddette utilizzazioni.

a) L'ESAME DEGLI ANDAMENTI ECONOMICI DELL'IMPRESA

A seguito di esiti gestionali negativi, si impone l'esigenza di procedere immediatamente ad un esame dei fattori che hanno prodotto tali risultati, onde evitarne il ripetersi e, possibilmente, rimuoverne alla radice le cause.

Sarebbe quanto mai opportuno però, ricorrere ad un check-up anche quando le cose vanno bene, quando cioè i risultati di gestione sono floridi. Infatti, può darsi che i risultati conseguiti, pur essendo in se' soddisfacenti, non lo siano affatto quando comparati a quelli ottenuti in periodi precedenti o a quelli conseguiti da altre imprese operanti nello stesso settore. E quand'anche si trattasse di risultati ritenuti buoni o addirittura ottimi relativamente a quei parametri, potrebbero essere stati provocati dal concorso di fattori positivi difficilmente ripetibili in futuro. Anche in quest'ultima evenienza, e' quanto meno auspicabile che si proceda ad un esame dal quale risultino tali determinanti favorevoli, per valutare la misura in cui la buona salute dell'impresa dipende dall'influsso di questi e comportarsi di conseguenza, adottando gli interventi preventivi più appropriati.

b) IN CASO DI OPERAZIONI DI CONCENTRAZIONE E SCORPORO

Quando due o più imprese decidono di fondersi (sia per incorporazione, sia mediante creazione di una nuova società), si rende necessaria una previa valutazione del loro stato di salute: per la individuazione di eventuali sinergie che potrebbero scaturire dalla loro fusione; per la progettazione di interventi correttivi da adottare in vista della realizzazione di strategie future.

Anche nel caso di operazioni di scorporo e' opportuno procedere ad un check-up, al fine di apprezzare le conseguenze sui futuri equilibri dell'impresa scorporante e della scorporanda⁷.

c) IN SEDE DI DEFINIZIONE DI STRATEGIE

L'elaborazione di un processo di pianificazione, pur nella sua unitarietà, si articola in varie fasi⁸:

- analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione;
- individuazione ed analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza rispetto ai concorrenti;
- definizione degli obiettivi da raggiungere;
- formulazione di strategie per raggiungere i prestabiliti obiettivi;
- redazione del piano;
- approvazione del piano da parte degli organi competenti.

Come si vede, anche in sede di pianificazione ed elaborazione di strategie e' indispensabile procedere ad un check-up, proprio per evitare che gli obiettivi da raggiungere si rivelino successivamente incompatibili con lo stato di salute attuale e con le prospettive di mercato e ambientali⁹.

⁷ P.MANGANO, il check-up aziendale in un'ottica di cessione d'impresa, in "Il dirigente amministrativo", gennaio 1985.

⁸ L.BRUSA-F. DEZZANI, budget e controllo di gestione, Milano 1983, p.8. Si veda anche L.RONCHI, elementi per una diagnosi industriale a livello strategico, Roma 1973.

⁹ In proposito, si veda P.NAVARRA-M.FOCHI, l'analisi di bilancio come strumento di valutazione strategica, in "Il dirigente amministrativo", gennaio 1985.

d) A SEGUITO DI RICHIESTE DI FINANZIAMENTO

Un'altra importante occasione per procedere alla elaborazione di una diagnosi aziendale e' costituita dalle richieste di finanziamento. Com'e' noto, infatti, ogni istituto finanziatore (una banca, un istituto di credito a lungo termine, una societa' finanziaria, ecc.) prima di procedere alla erogazione del credito, esamina accuratamente la situazione economica e quella finanziaria (assieme a molti altri elementi) dell'impresa richiedente, con tutti gli approfondimenti ritenuti necessari per disporre di una ragionevole sicurezza circa il buon fine dell'operazione¹⁰.

e) IN SEDE DI OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE

Prima di decidere di acquistarla, si dovrebbe procedere ad un check-up dell'impresa, al fine di individuarne i punti di forza e quelli di debolezza e per vedere in che modo e a quali condizioni potrebbe integrarsi nell'ambito del gruppo acquirente. Valgono in proposito le considerazioni espresse al punto b).

f) PER LA FORMAZIONE DI MANAGER E QUADRI AZIENDALI

La procedura di check-up, per essere veramente efficace, deve essere svolta tenendo costantemente presente la nota interdipendenza che lega i problemi aziendali. Di questa si deve tener conto tanto in sede di esame dello stato di salute aziendale, per evitare di considerare isolatamente i sintomi rilevati e rischiare di trarre conclusioni fuorvianti, quanto in sede di formulazione delle terapie correttive e prevenzionistiche, per azionare interventi che tengano conto delle ripercussioni sull'intero sistema.

Tutto cio' fa capire che, l'essere coinvolti nella esecuzione di un check-up aziendale impostato come sopra precisato, puo' rivelarsi una palestra formidabile per la formazione di quadri e dirigenti, proprio perche' abitua a vedere e ad affrontare i problemi in maniera "sistemica", secondo un'ottica globale, premessa indispensabile per poter assumere responsabilità via via crescenti.

¹⁰ Si veda in merito A.PESCAGLINI, analisi di bilancio e fidi bancari: indici patrimoniali, di liquidita', di redditivita', di durata, di rotazione, Napoli 1984.

2 LE FONTI INFORMATIVE

2.1 I DATI NECESSARI PER L'ESECUZIONE DEL CHECK-UP

Per eseguire il check-up, il medico ha bisogno di diverse notizie riguardanti fatti e/o comportamenti che possono avere una qualche attinenza con lo stato di salute del paziente (in termini medici si parla di "anamnesi" per indicare questa fase di lavoro). Sulla scorta delle proprie conoscenze, egli potrà poi estrapolare la diagnosi unitamente alle terapie relative.

Anche quando il "paziente" è un'impresa si presenta la necessità di disporre di dati che siano in relazione più o meno stretta con il suo stato di salute. Più in particolare, si tratterà di dati relativi al contesto ambientale in cui l'impresa si trova ad operare, con particolare riferimento al settore e al mercato; quelli riguardanti le caratteristiche e le potenzialità del management e della proprietà; dati che esprimono l'attività delle cosiddette "aree critiche aziendali", ossia dei principali centri di competenze e responsabilità in cui, da un punto di vista organizzativo, può essere suddivisa un'impresa; aree il cui funzionamento influisce in misura determinante sul complessivo stato di salute aziendale, proprio come la salute di un corpo umano dipende dal funzionamento dei vari organi interni. Dati, come si comprende, diversi per origine e portata segnaletica, ma accomunati dal fatto di concorrere a far luce sui vari aspetti che qualificano lo svolgersi della gestione d'impresa. Già da questa prima e approssimata panoramica, possiamo renderci conto della mole di dati necessaria per l'esecuzione di un check-up completo, che sia cioè riferito all'impresa nel suo insieme. La quantità e la qualità di quelli reperibili dipenderanno decisamente dalla posizione (interna o esterna all'impresa) del soggetto ("analista") incaricato del lavoro, e quindi dalle sue possibilità di accesso alle fonti che li contengono. Per essere poi utilizzati come informazioni, i dati dovranno essere "trattati", ossia elaborati con tecniche di vario tipo¹¹. Per fissare le idee, possiamo suddividerli in due gruppi, a seconda che siano esprimibili in numeri o in attributi, seguendo in tal modo un'impostazione di tipo statistico¹². Nel primo caso parleremo di dati "quantitativi"; nel secondo avremo dati "qualitativi". Possiamo estendere i precedenti aggettivi anche alle fonti relative, distinguendo le fonti di dati quantitativi da quelle di dati qualitativi. La precedente classificazione non va tuttavia intesa in senso assoluto. Può infatti

accadere (e sovente accade) che una stessa fonte contenga sia dati di tipo quantitativo che qualitativo. Es. un'indagine statistica volta alla descrizione quantitativa dell'ambiente sociale in cui opera l'impresa, in grado di influire sul comportamento di questa (es. il trend del numero dei lettori di un certo tipo di stampa), può contenere anche dati di carattere qualitativo (come ad esempio le caratteristiche personali del lettore medio). Se però si riflette sul fatto che i dati quantitativi richiedono sempre una elaborazione per essere trasformati in "informazioni" di una qualche utilità e che, di contro, quelli qualitativi sono di "lettura" più immediata, la distinzione introdotta conserva una propria giustificazione e perciò può essere accolta.

Vediamo ora più da vicino queste fonti, precisando che, se si considera che i dati una volta trattati si trasformano in informazioni, possiamo dire che esse sono, almeno potenzialmente, fonti "informative".

2.2 LE FONTI DI DATI QUANTITATIVI

¹¹ G.B.DAVIES, "conceptual, foundations, structures and development", New York, p.32 (citato da P.F.CAMUSSONE, il sistema informativo: finalità ruolo e metodologia di realizzazione, Milano 1977, p.27). Si veda anche AA.VV., il controllo direzionale: il sistema di reporting nelle imprese italiane, Milano 1980.

¹² R.LEONI, statistica metodologica, Firenze 1981, p.14.

L'analista accorto sa bene che "il pericolo di avere troppi dati e' quasi pari a quello di non averne a sufficienza"¹³, utilizzerà perciò solo quelli che reputerà indispensabili per il check-up, ossia quelli che, una volta sottoposti ad elaborazione si trasformano in informazioni capaci di segnalare se una data situazione aziendale e' fisiologica o meno. Inoltre, starà bene attento a non prendere per "oro colato" il materiale a disposizione, dato che si tratterà, nella maggior parte dei casi, di indagini compiute da altri per scopi ben precisi, scopi che possono divergere notevolmente da quelli che si e' prefisso. In altre parole, dovrà accostarsi ai dati in modo critico e sottoporli a trattamenti, in modo che soddisfino i suoi fabbisogni informativi. In ogni caso, nell'ambito delle fonti di dati quantitativi, possiamo individuare quelle da cui attingere dati contabili e quelle da cui attingere dati extracontabili, a seconda che le rilevazioni da cui hanno origine facciano uso del conto o di altri strumenti amministrativi.

2.2.1 FONTI EXTRACONTABILI

Si tratta di una categoria costituita da un ampio ventaglio di fonti che, per il fatto di contenere dati raccolti ed elaborati principalmente con metodi statistici, possiamo sinteticamente denominare "statistiche"; esse spaziano da quelle sull'ambiente a quelle interne all'impresa. Ai nostri fini, fanno parte di questa:

1. le statistiche concernenti l'ambiente, relative alle varie dimensioni in cui lo stesso può articolarsi;
2. le statistiche di mercato e quelle riguardanti il settore di attività;
3. le statistiche interne aziendali, volte alla valutazione, in termini di efficienza ed efficacia, dello svolgimento dei processi aziendali.

Esaminiamole brevemente, accennando al loro potenziale informativo.

1) STATISTICHE AMBIENTALI

Le statistiche ambientali sono costituite da un corpo di fonti diverse, ciascuna contenente specifici dati che descrivono le variabili esterne capaci di incidere profondamente sul futuro assetto delle imprese.

In questa sede accenneremo rapidamente alle possibilità di reperimento di questi dati e, più precisamente¹⁴, di quelli relativi all'ambiente fisico-naturale, a quello sociale, a quello economico, a quello culturale, a quello politico-legislativo e a quello tecnologico-scientifico. La distinzione fra le fonti sopra introdotta, ed il fatto che solo i dati relativi ai primi tre sono di natura prevalentemente quantitativa, ci suggerisce di rinviare l'esame delle fonti relative agli altri ad un successivo paragrafo. A quest'ultima, del resto, mal si adatterebbe il termine "statistiche".

I dati che descrivono le variabili fisico- naturali, quelle sociali e quelle economiche, sono in genere facilmente reperibili presso enti pubblici o privati (che possono essere a livello locale, nazionale, internazionale) e istituti di ricerca specializzati. Salvo casi eccezionali, tuttavia essi sono generalmente raccolti ed elaborati per finalità estranee a quelle dell'analista. Ad esempio, le ricerche relative al reddito pro-capite di una certa regione, sono in genere condotte per fini di politica economica locale e/o nazionale, trascurando alcuni aspetti di importanza decisiva per il check-up. In generale si può affermare che l'affidabilità e l'utilità di questi dati varieranno da caso a caso. La prima e' funzione diretta della serietà dell'istituto di ricerca; la seconda dipenderà (come esemplificato) dallo scopo per cui l'indagine e' stata commissionata: sarà massima (ipotesi puramente teorica) quando il fine coinciderà con quello dell'analista; altrimenti saranno necessarie adattamenti di vario tipo.

In queste condizioni, l'analista deve valutare se sia preferibile utilizzare fonti esistenti (ed eventualmente rielaborarne i dati, per adattarli alle proprie esigenze), ovvero procedere ad indagini "ad hoc". L'opzione scaturirà da un

¹³ G.MANINA, check-up aziendale e fiscale, in "Enciclopedia azienda oggi", Milano 1980, p.19. "La tendenza a disporre di un numero sempre maggiore di dati perché più se ne hanno e meglio è, può risultare del tutto inutile o addirittura dannosa nelle organizzazioni in cui viene seguita." Così scrive P.F.CAMUSSONE a p. 27 dell'op. cit.

¹⁴ G.FERRERO, impresa e management, Milano 1987, p.126.

attento confronto fra costi (in termini di tempo e di denaro) delle indagini e relativi benefici (in termini di utilità e affidabilità).

2) STATISTICHE DI MERCATO E DI SETTORE

Il mercato, definito da P. KOTLER come "un'arena per scambi potenziali"¹⁵, costituisce un sottosistema dell'ambiente economico di un'importanza vitale per l'apprezzamento delle condizioni di salute di un'azienda; infatti, dato che la "domanda o quantità domandata è l'origine del moto aziendale"¹⁶, non ci vuole molto per capire come i dati relativi ad essa siano di primaria importanza per stabilire le possibilità e le condizioni di sopravvivenza di un'impresa. A questo proposito, è indispensabile conoscere le caratteristiche dei mercati in cui opera (di approvvigionamento dei fattori produttivi e di collocamento dei prodotti finiti), le loro potenzialità attuali e prospettiche, le caratteristiche dei principali concorrenti e le loro sfere di influenza, le quote di mercato, le caratteristiche del consumatore, gli investimenti e le azioni pubblicitarie dei vari produttori, ecc.¹⁷. Tutte queste notizie (che riprenderemo e approfondiremo in un successivo capitolo) rappresentano un output del sistema informativo di marketing che, nelle aziende in cui questa funzione assume decisa rilevanza, "costituisce il centro nervoso del sistema di marketing, una stazione di ricezione e di trasmissione delle informazioni provenienti dall'ambiente interno e da quello esterno all'impresa"¹⁸. Pertanto, almeno per l'analista interno ad imprese orientate al mercato, non dovrebbero sussistere particolari problemi per ottenere questi dati; in caso contrario, dovrà provvedervi con indagini "ad hoc" (per la cui convenienza egli opererà la solita analisi costi/benefici) ovvero basarsi su ricerche compiute da altri. Se questi sono alcuni dei dati di mercato di cui l'analista deve tener conto, in un successivo capitolo vedremo quali sono i relativi indicatori (costruiti trattando i dati suddetti) di tipo qualitativo e quantitativo di cui si servirà per elaborare la sua diagnosi.

3) STATISTICHE INTERNE AZIENDALI

Queste fonti possono essere reperite solo all'interno dell'unità produttiva, a differenza delle statistiche ambientali che, ove l'analista sia impossibilitato (per ragioni di costo e/o di tempo) o non ritenga opportuno costruirsi da solo, sono facilmente reperibili altrove.

Il nucleo centrale di tali fonti è costituito dalle indagini che permettono di valutare, in termini di efficacia ed efficienza, lo svolgimento dei vari processi. Esse contengono dati che, se opportunamente trattati, permettono di ottenere informazioni sui modi in cui vengono impiegate le risorse all'interno dell'impresa e sull'idoneità delle stesse a conseguire gli obiettivi prefissati. L'efficacia dei fattori e l'efficienza delle trasformazioni fisico- tecniche ed economiche possono essere analizzate mediante l'uso degli indici di rendimento e di produttività¹⁹, che riprenderemo a suo luogo illustrandone le modalità di calcolo e le possibili applicazioni.

Si tratta comunque di dati che esprimono aspetti della gestione aziendale (efficacia ed efficienza dei processi) non descrivibili con l'uso di materiale informativo proveniente da altre fonti (prospetti di contabilità analitica, bilanci d'esercizio, bilanci divisionali).

Proprio per la loro origine esclusivamente interna, peraltro, essi sono accessibili solo all'analista cosiddetto "interno", ossia a quel soggetto che, come vedremo, per il fatto di essere alle dirette dipendenze dell'impresa o per aver ricevuto dai responsabili di questa l'incarico di eseguire un check-up completo, è nella condizione di poter ottenere ogni tipo di informazione aziendale, comprese le statistiche di cui stiamo discorrendo.

¹⁵ P.KOTLER, marketing management: analisi pianificazione e controllo dell'azione sul mercato, Milano 1984, p.6.

¹⁶ P.G.MARZILI, sistemi informativi per la direzione di marketing, Firenze 1979, p.91.

¹⁷ P.G.MARZILI, sistemi informativi..., p.116-117.

¹⁸ P.G.MARZILI, sistemi informativi..., p.13.

¹⁹ P.MELLA, indici di rendimento e di produttività, Pavia 1980, p.73.

2.2.2 FONTI CONTABILI

Se i dati che abbiamo esaminato in precedenza (e quelli qualitativi che vedremo in seguito) costituiscono un prodotto dei sistemi informativi aziendali piu' avanzati, quelli di cui ci accingiamo a trattare hanno senz'altro una diffusione piu' ampia. Essi, infatti, rispondono a primarie esigenze conoscitive della direzione che, anche a prescindere da eventuali obblighi legislativi (che pur sussistono), debbono essere comunque soddisfatte.

Le tipiche fonti da cui traggono origine sono rappresentate dalle sintesi periodiche redatte per scopi di controllo aziendale. Ci riferiamo ai bilanci d'esercizio (quali sintesi della contabilita' generale), ai bilanci divisionali (nel caso si tratti di aziende divise in unita' aventi autonomia contabile), e ai prospetti che accolgono i risultati della contabilita' analitica.

Queste fonti contengono dati indispensabili (cosi' come sono o, piu' spesso, dopo essere stati sottoposti a trattamenti di vario tipo) tanto ai fini del controllo direzionale, quanto per quelli del check-up. Tuttavia, se nell'espressione "controllo direzionale", che secondo il prof. SCIARELLI "tende a fornire gli elementi per assumere o per correggere le scelte definite in sede di organizzazione e di programmazione della gestione"²⁰, e' implicito il riferimento agli organi aziendali decisori, per cui non esiste il problema dell'accesso ai dati da parte di questi, per quanto concerne l'esecuzione del check-up esso si pone relativamente all'analista esterno, il quale baserà il proprio lavoro e le proprie conclusioni quasi esclusivamente sui bilanci pubblicati, con conseguenze facili da immaginare. L'analista interno, viceversa, dovrebbe avere accesso (come già accennato) a tutti i dati interni (sul punto torneremo nel prossimo capitolo). Vediamo adesso che tipo di dati sono in grado di fornire le fonti in discorso e quale utilità presentano per l'esecuzione del check-up.

A) BILANCI D'ESERCIZIO

Il bilancio d'esercizio, quale strumento contabile che dimostra la composizione e la misura del capitale e del reddito di fine esercizio²¹, accoglie e trasmette informazioni di natura patrimoniale, economica e finanziaria²². Di conseguenza, esso e' "la specola dalla quale osservare tutta la fenomenologia gnoseologica che investe l'azienda"²³. Solo che esso e' uno strumento statico, con il quale si vuol rappresentare una realtà dinamica: la gestione, per sua natura continua, viene idealmente fermata per un attimo, per cui le numerose operazioni in corso (relative a fattori produttivi ancora da utilizzare e alle produzioni ancora da erogare) vengono considerate, artificialmente, come se fossero compiute²⁴. Pertanto, sia per la direzione aziendale sia, soprattutto, per colui che deve apprezzare lo stato di salute del sistema, i dati di bilancio presentano notevoli lacune conoscitive; dati che, peraltro, sono pur sempre indispensabili per pervenire ad un giudizio obiettivo, purché siano corredati da notizie provenienti da altre fonti informative.

²⁰ S.SCIARELLI, il sistema d'impresa, Padova 1985, p.150. Si veda inoltre M.BERGAMIN BARBATO, il controllo di gestione nelle imprese italiane: progettazione, funzionamento e processi di adeguamento ai mutamenti ambientali, Milano 1983.

²¹ D.AMODEO, le gestioni industriali produttrici di beni, Torino 1976, p.353.

²² S.TERZANI, introduzione al bilancio d'esercizio, Padova 1985, p.14.

²³ L.NUTI, il bilancio come punto di partenza per una diagnosi aziendale, in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale", dicembre 1978. Si veda anche A.ALBERICI, la centrale dei bilanci, strumento per l'autodiagnosi aziendale, Bologna 1981

²⁴ C.CARAMIELLO, indici di bilancio, Milano 1987, p.12. Si veda anche A.CRAVIOGGIO, bilancio d'esercizio e controllo di gestione: quali divergenze?, in "L'impresa", novembre-dicembre 1980.

Tuttavia, come scrive il prof. TERZANI²⁵, "essi possono avere un miglior impiego mediante un'indagine che si prefigga di desumere dalle singole voci, opportunamente classificate, indicazioni più complete di quelle ottenute dal puro e semplice esame delle poste contabili: tale indagine prende il nome di "analisi di bilancio". Riservandoci di riprendere e approfondire l'argomento a suo luogo, presentando la strumentazione di cui tale complessa e multiforme indagine fa uso, e' importante sottolineare sin d'ora come i bilanci d'esercizio necessitino di un accurato processo di elaborazione, tale da metterli nella condizione di "farli parlare"; sarà tramite il successivo processo di interpretazione che l'analista, con il bagaglio di conoscenze e di esperienze di cui dispone, sarà in grado di comprenderne il linguaggio.

Pertanto, analizzare il bilancio di un solo esercizio risulterebbe un'operazione scarsamente significativa, dato che l'analista e' interessato a cogliere certe tendenze in atto, da assumere quali conseguenze di decisioni assunte in passato e come indicatori dello stato di salute dell'impresa proiettata nel futuro. Per ottenere un tale risultato, egli dovrà perciò operare non su uno soltanto, bensì su una serie storica di bilanci, che abbracci, cioè, una successione continua di periodi amministrativi trascorsi.

Solo un tal modo di procedere consentirà di desumere dai bilanci quelle informazioni che sono di primaria importanza per conoscere e giudicare la funzionalità del sistema aziendale. Ci riferiamo essenzialmente alla situazione economica e a quella finanziaria, entrambe intese (come vedremo) come attitudini di cui l'impresa può disporre o meno.

B) BILANCI DIVISIONALI

Nei casi in cui si sottoponga a diagnosi la gestione di un'impresa cosiddetta "divisa" (per aree geografiche e/o per ramo di attività produttiva), esistono strumenti di controllo di gestione atti a monitorare l'andamento di ciascuna "divisione". Ci riferiamo ai bilanci divisionali, dalla elaborazione dei quali l'analista interno (che per definizione vi ha accesso) può trarre preziose informazioni intorno allo stato di salute delle varie unità in cui, per varie ragioni, si e' ritenuto opportuno suddividere l'impresa. Pertanto, i risultati trasmessi da questi bilanci possono risultare scarsamente significativi, data la presenza di problemi relativi al fatto che i prezzi di vendita e i costi d'acquisto sono in genere imposti dalla casa madre; di quelli concernenti la valorizzazione delle operazioni interdivisionali; di quelli riguardanti il riparto dei costi comuni²⁶.

C) PROSPETTI DI CONTABILITÀ ANALITICA

L'insieme delle rilevazioni che vanno sotto il nome di "contabilità analitica" (o "industriale") può essere organizzato tanto in forme contabili (alle quali e' applicato il metodo della partita doppia) quanto in forme extracontabili (che fanno uso di prospetti, tabelle riassuntive, grafici, ecc.). Pertanto, per questo tipo di scritture, il termine "contabilità" non va inteso in senso rigoroso, bensì come locuzione (usata spesso impropriamente) entrata ormai a far parte del linguaggio tecnico corrente. Questo spieghi e giustifichi il considerare questa fonte di dati quantitativi in questo paragrafo.

Dalla forma che i prospetti in parola possono assumere in concreto, dipenderanno la quantità e la qualità degli elementi di conoscenza di cui il soggetto che esegue il check-up si servirà per il suo lavoro. Anche qui la disponibilità di dati riferiti a più esercizi fornirà indicazioni ben più significative di quelle relative ad uno soltanto.

Da un'attenta lettura (con eventuale rielaborazione) e interpretazione degli strumenti in esame, egli può trarre utili indicazioni quali, ad es., il trend dell'ammontare dei costi dei vari centri di responsabilità e delle varie produzioni; eventuali scostamenti (positivi e/o negativi) tra dati consuntivi e dati preventivo-standard; risultati economici riferiti a centri di profitto, singoli prodotti, linee di prodotti.

²⁵ S.TERZANI, le comparazioni di bilancio, Padova 1978, p.29. Si veda anche E.BROSTER, business ratios to combat inefficiency, in "The Accountant", November 1969.

²⁶ P.MELLA, bilanci divisionali, in "Contabilità e bilancio", n.10/1986. Si veda anche G.LAWSON, measuring divisional performances, in "Management Accounting", May 1971; nonché D.SOLOMONS, il controllo nelle aziende multidivisionali, Milano 1973.

Si tratta, in altre parole, di informazioni che non sono ottenibili dalla contabilità generale (né dal bilancio in cui la stessa si compendia), per il fatto che questa produce dati (come il reddito di periodo) che rappresentano solo l'effetto finale dell'azione di una miriade di forze (esogene e endogene) contrapposte, senza specificare il contributo di ciascuna.

2.3 LE FONTI DI DATI QUALITATIVI

Per eseguire il check-up aziendale non è sufficiente la disponibilità dei soli dati quantitativi. Non si deve infatti trascurare il peso che certi fattori, descrivibili solo mediante attributi, esercitano sullo svolgimento dei processi aziendali. Anche questi devono essere attentamente valutati dall'analista e considerati per il legame che hanno con le complesse condizioni di salute di un'impresa.

Per dare un'impostazione schematica al discorso, suddivideremo le fonti "qualitative" in

- a) esterne
- b) interne,

a seconda che riguardino l'ambiente esterno o interno all'impresa.

2.3.1 FONTI ESTERNE

Contengono dati riguardanti alcune ottiche di osservazione (già elencate in precedenza) dell'ambiente esterno. Ci riferiamo all'ambiente culturale, a quello politico-legislativo e a quello tecnologico-scientifico.

Per quanto concerne le possibilità di reperimento di queste fonti, valgono in sostanza le considerazioni svolte a proposito di quelle quantitative. Anche qui si dovrà valutare se procedere ad indagini "ad hoc" o affidarsi a quelle eseguite da altri e già disponibili, considerando che, rispetto alle altre, le fonti di dati qualitativi sono difficilmente reperibili e, soprattutto, quasi mai si attagliano alle esigenze conoscitive dell'analista.

2.3.2 FONTI INTERNE

Per l'effettuazione del check-up aziendale è necessario conoscere anche aspetti interni all'impresa che sfuggono ai dati esprimibili in numeri. Queste lacune informative sono colmate con dati di natura qualitativa, per i quali però difficilmente esistono delle indagini predisposte dall'impresa stessa (molto dipenderà dalle dimensioni e dal livello organizzativo): nella maggior parte dei casi è lo stesso analista che dovrà provvedervi con ricerche "ad hoc" (realizzate con la tecnica dei questionari, sulla base di osservazioni dirette, ecc.) che, se richiedono dispendio di tempo e di denaro, sicuramente sono più adatte agli scopi che si è preposto di quanto potrebbero esserlo le altre.

Le notizie di cui il soggetto esecutore del check-up deve disporre riguardano tanto aspetti di ordine generale quanto altri di ordine più particolare.

Quanto ai primi, egli sarà interessato a conoscere il tipo di proprietà (se pubblica o privata o mista), le sue potenzialità finanziarie, i suoi rapporti con i dirigenti, il grado di professionalità ("managerialità") di questi, le loro motivazioni, ecc. Per fare un esempio, dato che in certi momenti della vita aziendale è indispensabile procedere ad aumenti di capitale a pagamento, si comprende agevolmente quanto sia importante sapere se la proprietà è in grado di sostenerli o meno: la risposta a questo quesito si concretizza in un punto di forza o in uno di debolezza²⁷. Comunque sia, ciò dovrà essere attentamente considerato nella stesura del "quadro clinico" conclusivo (mutuando ancora dal dizionario medico).

²⁷ Ad una disamina più approfondita di questi aspetti, limitatamente alle loro connessioni con la problematica della diagnosi aziendale, è dedicato un intero capitolo successivo, al quale rinviamo.

Dicevamo che all'analista servono anche dati qualitativi, espressivi di aspetti di ordine particolare. Infatti, per eseguire un'analisi approfondita sullo stato di salute del sistema aziendale, occorrono notizie intorno al funzionamento delle varie aree funzionali critiche. Citiamo di seguito alcuni esempi: per quanto concerne l'area "personale" occorre conoscere, tra l'altro, il clima interno, ossia il grado di soddisfazione dei dipendenti, i loro rapporti reciproci e con la direzione, il grado di collaborazione e di coesione, la misura in cui partecipano alle decisioni dell'impresa, le comunicazioni interne, ecc.; per quanto riguarda l'area "produzione", e' importante conoscere il layout degli impianti, il loro livello tecnologico ed il connesso grado di obsolescenza, la loro polivalenza, il livello di know-how del personale tecnico, se e' funzionante (e con quale successo) o meno una funzione logistica, ecc.

Successivamente, per l'esame del funzionamento delle aree funzionali critiche, vedremo che tali notizie vengono utilizzate di concerto con quelle derivanti da ricerche di tipo quantitativo, perche' e' solo dal loro impiego congiunto che e' possibile trarre indicazioni esaurienti.

3 L'APPROCCIO OPERATIVO

3.1 UN MODELLO OPERATIVO PER L'ESECUZIONE DEL CHECK-UP

Alla base di un'efficiente ed efficace formulazione di una diagnosi aziendale sta la predisposizione di un chiaro schema operativo di riferimento, ossia una sequenza di procedure da seguire e di aspetti da considerare che, per ottenere il suddetto risultato, debbono essere uniti da un preciso legame logico.

Questo modello operativo costituisce la "pianificazione" del procedimento di check-up e, quindi, la necessaria premessa, dalla cui qualità e impostazione dipenderanno i risultati dell'intero lavoro.

E' noto che ogni processo di pianificazione presuppone ed e' impostato in funzione degli obiettivi che si intendono raggiungere. Lo stesso avviene quando si pianifica l'esecuzione di un check-up aziendale. Qui l'obiettivo finale sarà la costruzione di un preciso "quadro clinico aziendale", in grado di segnalare i punti di forza e di debolezza del sistema. Per centrarlo, occorre considerare tutti i possibili fattori che possono in qualche modo influire sullo stato di salute di un'impresa. Questi fattori (di cui al capitolo precedente abbiamo presentato le fonti di dati cui attingere per apprezzarne i possibili effetti) sono rappresentati dalle forze esterne ambientali e da quelle interne aziendali. Esse possono essere esaminate seguendo, sostanzialmente, due impostazioni alternative. Da quella prescelta dipenderanno i risultati che si ottengono, nel senso che "a seconda che si proceda dall'esame esterno per finire a quello interno o viceversa, si tende a mettere in luce certi problemi o a suggerire certe soluzioni piuttosto che altre"²⁸.

Lo schema operativo su cui e' modellato il presente scritto, si sviluppa secondo un approccio sintetizzabile con una formula: "dal generale al particolare alla sintesi finale". Con questa espressione si vuol riassumere una sequenza di fasi di lavoro, ad ognuna delle quali corrispondono certi aspetti dello stato di salute aziendale che debbono essere accuratamente "radiografati".

3.2 LA LOGICA DEL PROCESSO

L'espressione sopra riportata risponde ad una logica semplice e precisa, che spieghiamo qui di seguito.

Dato che l'impresa si trova ad operare in un ambiente caratterizzato da continui e rapidi cambiamenti, tali da condizionarne l'esistenza, occorrerà anzitutto esaminare come e in che misura tale contesto esterno (segnatamente il settore di cui l'azienda fa parte e il mercato di suo interesse) può influenzarne le condizioni di salute (I fase).

Successivamente vengono esaminati altri aspetti (che, almeno in parte, possono essere considerati interni all'impresa) di ordine generale, il cui influsso sulle condizioni e sulle possibilità di sopravvivenza di un'azienda può in molti casi rivelarsi decisivo. Ci riferiamo alla proprietà ed al management, da considerarsi per le loro caratteristiche, attitudini e potenzialità (II fase).

Dopo di che, si procede all'esame delle condizioni di efficienza ed di efficacia in cui ogni area funzionale critica opera, per accertarsi che la qualità del funzionamento dei principali centri di responsabilità sia ottimizzata, relativamente a certi parametri di confronto (III fase).

L'ultima fase del procedimento (verso la quale le precedenti svolgono una funzione strumentale) e' rivolta alla compilazione del quadro clinico, ossia la sintesi da cui emergono i punti di forza e di debolezza dell'impresa oggetto di analisi (IV fase).

Per quanto attiene al check-up eseguito per scopi diagnostici, dobbiamo adesso fare una importante precisazione: il consolidamento dei primi e, ove possibile, l'eliminazione dei secondi, e' compito che esula da quelli assegnati al procedimento. I relativi interventi correttivi, infatti, rientrano nelle competenze della

²⁸ L.BRUSA-F. DEZZANI, budget e controllo di gestione, Milano 1983, p.11.

direzione aziendale²⁹. Questo non sminuisce minimamente l'importanza dell'attività diagnostica, in quanto, "conoscere bene un problema significa averlo già parzialmente risolto"³⁰. Come si vede, si tratta di un approccio progressivo e graduale ai meccanismi che regolano il funzionamento di una data impresa, mosso dalla convinzione che, e' solo inquadrandola nel contesto ambientale in cui vive, che e' possibile metterne efficacemente a fuoco la reale portata delle eventuali disfunzioni e/o dei punti di forza che ne caratterizzano la gestione.

A ben vedere, peraltro, quella proposta non e' una logica diversa da quella con cui opera un medico che si accosta per la prima volta ad un paziente: egli deve infatti conoscerne la storia clinica, la professione, le abitudini di vita, la famiglia di origine, i luoghi in cui vive prevalentemente, ecc. Solo così potrà farsi un'idea precisa delle sue condizioni di salute e porvi rimedio nel miglior modo possibile.

3.2.1 PARAMETRI DI GIUDIZIO E LA LORO SIGNIFICATIVITA'

Una volta fissate le procedure da seguire, occorre stabilire a quali parametri far riferimento per giudicare lo stato di salute della combinazione produttiva. Avrebbe poco senso e nessuna utilità pratica limitarsi a conoscere la fisiologia di un'impresa in modo fine a se stesso, senza cioè raffrontarla con precisi termini di paragone. Ogni giudizio, infatti, (in ogni settore dell'attività umana) presuppone un processo di comparazione³¹. E quello sullo stato di salute di un'impresa non sfugge certo alla regola.

Si tratta ora di esaminare in cosa possono consistere tali parametri e di discuterne la relativa significatività, ossia la loro capacità di segnalare se l'impresa e' sana o meno. Essi possono essere ricondotti ai seguenti³²:

- dati relativi ai leader;
- dati medi di settore;
- dati storici;
- dati riferiti a condizioni ottimali di funzionamento;
- indicazioni dottrinali;
- raffronti fra dati qualitativi.

Consideriamoli separatamente.

²⁹ G. MANINA, check-up aziendale e fiscale, in "Enciclopedia azienda oggi", Milano 1980, p.50. Si vedano anche A.PALMA-T.PIRODINI, uno schema operativo per le diagnosi aziendali, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", maggio-giugno 1987; AGENZIA INDUSTRIALE ITALIANA, check-up dell'azienda, Roma 1981; G.DI GUERRINO, check-up aziendale, Milano 1985.

³⁰ G. MANINA, op. cit., p.50. Si veda anche GABROVIC MEI O., la diagnosi delle crisi d'impresa, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n.3/1984.

³¹ S. TERZANI, le comparazioni di bilancio, Padova 1978, p. 74.

³² F. ZANFRAMUNDO, guida per il check-up aziendale, Milano 1985, pp. 75-76.

3.2.2 DATI RIFERITI AI LEADER

Una data impresa puo' possedere uno o piu' vantaggi rispetto alle concorrenti³³, tali da qualificarla come leader del settore di cui fa parte. E' dato che non e' detto che i vari tipi di vantaggi che possono aversi facciano capo ad una stessa impresa, ecco che uno stesso settore puo' essere caratterizzato dalla presenza di vari tipi di leader.

Indubbiamente, le imprese leader possono costituire efficaci termini di paragone relativamente allo specifico vantaggio di cui dispongono. Ad es., l'impresa qualificabile come leader in termini di costi, puo' essere assunta quale modello da imitare in sede di valutazione dell'ammontare e della struttura dei costi dell'impresa sottoposta a diagnosi.

Prescindendo dalle difficolta' in cui l'analista puo' incorrere nel reperimento dei dati (che, a meno di voler effettuare un confronto approssimativo e incompleto, non possono certo limitarsi a quelli pubblicati) relativi a ciascun leader, e a parte l'ovvia constatazione che questi termini di confronto non possono essere utilizzati dalle imprese "da imitare" (almeno per quanto concerne i punti di forza ad esse ascrivibili), si deve avvertire circa i pericoli insiti nell'uso indiscriminato di questi parametri. Ci riferiamo alla condizione per cui devono essere stati previamente rimossi gli ostacoli che impediscono la comparabilita' interaziendale³⁴. In caso contrario, i raffronti potrebbero addurre a risultati distorti e a conclusioni fuorvianti.

Appurato cio', si puo' comunque affermare che un siffatto confronto "permette di risalire ai motivi diretti e indiretti che hanno determinato le eventuali differenze tra aziende sufficientemente omogenee"³⁵ e, di conseguenza, alle cause e circostanze che hanno portato a certi risultati, al fine di trarre preziose indicazioni in merito a sintomi di funzionalita' o disfunzionalita' aziendale³⁶.

3.2.3 DATI MEDI DI SETTORE

Un'altro punto di riferimento puo' essere costituito dal settore produttivo di cui l'impresa e' parte, inteso come "un'aggregazione di imprese variamente accomunabili sotto dati profili dell'attivita' economica esplicita dalle imprese stesse in quanto organismi operanti in un dato sistema di mercato"³⁷.

Le aziende che lo costituiscono formano, per cosi' dire, una particolare "entity", le cui caratteristiche, una volta superati i non pochi ostacoli³⁸ che impediscono la comparazione interaziendale e il reperimento dei dati necessari, potrebbero trovare quantificazione in un "bilancio

Pertanto, data la concreta impossibilita' di procedere alle rettifiche di consolidamento per l'eliminazione delle transazioni e dei rapporti infrasettore, che pur sarebbero necessarie per una corretta rappresentazione della

³³ M. PORTER introduce la "catena del valore" come strumento atto ad individuare i vantaggi competitivi di cui un'impresa puo' disporre nei confronti della concorrenza, vantaggi che egli riconduce a tre: il vantaggio di costo, la differenziazione, la focalizzazione. Cfr. M. PORTER, *il vantaggio competitivo*, Milano 1987.

³⁴ S. TERZANI, op.cit., p.91.

³⁵ S. TERZANI, op.cit., p.221. Si veda inoltre L. AMEY, *l'efficienza della gestione: comparazione fra due aziende*, in "Produttivita'", n. 6/1962.

³⁶ S. TERZANI, op.cit., p.81.

³⁷ G. FERRERO, *impresa e management*, Milano 1987, p.48.

³⁸ Il prof. TERZANI sostiene che "si potra' parlare di dati comparabili, e implicitamente di attendibilita' del raffronto, solo se vengono rispettate due basilari premesse: l'omogeneita' nelle rilevazioni e il riferimento allo stesso momento e periodo di tempo". Cfr. S. TERZANI, op.cit., p.223. *consolidato di settore*".

realta' economica dello stesso, nella pratica ci si limita spesso a considerare, anziche' il consolidato, il "bilancio condensato di settore"; la conseguenza di cio' e' un'evidente alterazione dei risultati.

Ma anche a prescindere da questi rilievi, secondo qualche autore³⁹, e' ancora da dimostrare la significativita' del settore come modello rappresentativo cui comparare lo stato di salute dell'impresa oggetto di analisi, date le troppe differenze esistenti fra le varie unita' produttive che lo compongono. Secondo altri studiosi, peraltro, il confronto con i dati di altre unita' produttive puo' rivelarsi quanto mai utile, almeno come punto di partenza per ulteriori indagini e successivi approfondimenti; anzi, proprio le differenze esistenti possono costituire una preziosa fonte di informazioni per spiegare diversi livelli di funzionalita' aziendale⁴⁰.

Si tratta ora di individuare la base (o le basi) di confronto a cui fare riferimento per l'esame dello stato di salute dell'impresa oggetto di analisi. Fra le possibili, quelle che sono applicabili ai dati quantitativi (e, entro angusti limiti, anche a quelli qualitativi, come vedremo alla fine del paragrafo) e che ricorrono piu' spesso sono le seguenti⁴¹:

- i dati relativi;
- la media aritmetica;
- la mediana;
- la moda.

Esaminiamole singolarmente.

A) I DATI RELATIVI

Consiste nel predisporre una serie di dati sottoforma di rapporti (per tener conto delle inevitabili differenze dimensionali esistenti fra le varie combinazioni) istituiti fra poste di bilancio (da utilizzare in sede di esame dell'area amministrativa, come vedremo a suo luogo), fra queste e quantita' extrabilancio e/o, infine, fra dati extrabilancio, relativamente alle imprese del settore (o, se cio' non fosse possibile, ad un campione rappresentativo delle stesse) e a quella sottoposta a check-up, al fine di compararle fra loro.

Questa base di confronto puo' rivelarsi di grande utilita', specie per conoscere il complesso di cause che rendono la funzionalita' di un'impresa dissimile da quella di altre.

B) LA MEDIA ARITMETICA

Questa procedura consiste nel confrontare un gruppo di dati relativizzati (espressi, cioe', sottoforma di rapporti), riguardanti l'impresa oggetto di diagnosi, con i corrispondenti valori medi delle imprese del settore. Ad. es., raffrontando il valore dell'indice che esprime il grado di indebitamento⁴² con quello medio di settore, si otterra' un utile (sebbene non sufficiente) termine di paragone per la salute dell'impresa sotto il profilo della struttura finanziaria, almeno nella misura in cui i valori relativi a ciascuna di esse hanno tendenza centripeta (ossia tendono a concentrarsi in un intorno del valore medio)⁴³ o, per dirla in termini statistici, presentano uno scarto quadratico medio prossimo allo zero. Questa circostanza, pero', difficilmente si verifica, data la presenza di unita' produttive che presentano valori "estremi", che divergono cioe' molto dalla media aritmetica. Di conseguenza, il dato medio che scaturisce e' scarsamente rappresentativo della realta' del settore. Si puo'

³⁹ G.FERRERO-F.DEZZANI, Manuale delle analisi di bilancio. Indici e flussi, Milano 1979, p.97.

⁴⁰ S.TERZANI, op.cit., p.224.

⁴¹ S.TERZANI, op.cit., p.225 e ss.

⁴² Per l'approfondimento dei principali indici si rimanda ad un capitolo successivo.

⁴³ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.92.

ovviare a tale inconveniente "escludendo dal calcolo della media i valori relativi ad aziende che denunciano, sia in senso positivo che negativo, una situazione chiaramente abnorme"⁴⁴.

Il prof. FERRERO propone un'altra chiave di interpretazione, suggerendo, anziché di attenersi rigidamente al dato medio, di assumere "valori segnaletici indicatori di massimi e di minimi" (l'ampiezza dei quali sarà individuata di volta in volta dall'esperienza dell'analista) entro i quali un dato può variare, consentendo così una maggiore latitudine di osservazione ed elasticità di ragionamento⁴⁵.

C) LA MEDIANA

Un'altra possibile base di confronto è rappresentata dalla mediana, ossia il valore che ripartisce le *n* unità statistiche (che possono essere costituite dai dati, espressi sotto forma di rapporti, riferiti alle imprese del settore) in due gruppi ugualmente numerosi⁴⁶. Lo stesso può essere fatto per le imprese che presentano i valori più bassi (ottenendo così il quartile inferiore) e per quelle che evidenziano quelli più alti (in modo da ottenere il quartile superiore).

Questo criterio permette, relativamente ad un dato aspetto, di apprezzare quale posizione "l'impresa occupa nel settore, vale a dire se rientra nel novero dei rapporti centrali o di quelli esterni"⁴⁷. Quindi, purché si tratti di aziende sufficientemente omogenee, i valori centrali, superiori o inferiori sono in grado di segnalare se la posizione dell'impresa (almeno per quanto riguarda il particolare aspetto espresso da quei valori) è uguale, peggiore o migliore rispetto alle concorrenti. Può tuttavia accadere che nessun valore mediano coincida con quello corrispondente ad un gruppo di aziende. È per questa ragione (e per quelle più generali di cui diremo tra poco) che, ai fini del check-up, neanche a questa base di confronto può essere attribuito un valore segnaletico assoluto.

D) LA MODA

La moda (o "valore modale") può essere definita (adattando il concetto statistico alla problematica che stiamo esaminando) come il dato "che, nell'ambito delle aziende da esaminare, ricorre più spesso e, di conseguenza, viene assunto come indicativo del settore considerato"⁴⁸.

Questo criterio presenta il pregio della semplicità e consente di segnalare con immediatezza la posizione dell'impresa sottoposta a check-up nell'ambito del settore produttivo di appartenenza, individuando, rispetto al dato specifico di volta in volta considerato, se si allinea o meno con la maggioranza delle concorrenti.

Per concludere, resta da sottolineare che i dati medi di settore non esprimono situazioni ottimali, bensì solo situazioni di fatto; non "cioè che dovrebbe essere" a livello di settore, ma ciò che è. Conseguentemente, sarebbe errato e fuorviante concludere che, poiché, ad esempio, il costo unitario di produzione risulta uguale (caso, se vogliamo, puramente teorico) a quello medio delle imprese del settore, allora l'impresa (almeno sotto questo profilo) gode di buona salute. Di per sé, infatti, questa informazione ci dice solo che l'impresa sottoposta ad analisi si allinea, sotto questo profilo, alle sue concorrenti (purché, ripetiamo, lo scarto quadratico medio sia prossimo allo zero), ma non che quello sia il livello di costo più basso ottenibile. In altre parole, non è detto che quello sia il livello ottimo.

Questo ci fa capire che i suesposti parametri altro non sono che indicazioni di massima, valide solo per un primo esame, e in quanto tali vadano utilizzati. E ci segnala la necessità di procedere anche ad un esame interno all'impresa, al fine di individuare eventuali aree la cui funzionalità è suscettibile di miglioramento, indipendentemente da ciò che avviene presso i concorrenti.

⁴⁴ S. TERZANI, op.cit., p.227.

⁴⁵ G. FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.95.

⁴⁶ R. LEONI, op. cit., p.91.

⁴⁷ S.TERZANI, op.cit., p. 228.

⁴⁸ S.TERZANI, op.cit., p. 231.

3.2.4 DATI STORICI

Nelle "generalità", trattando le possibili applicazioni del procedimento di check-up aziendale, ne abbiamo individuate una nel peggioramento delle condizioni di salute di un'impresa rispetto al passato, nel senso che, non appena emergono i primi sintomi di ciò, diventa indispensabile e improcrastinabile procedere ad un esame del complesso causale che ne è all'origine. Per far ciò, occorre procedere ad un complesso di confronti fra i dati (di matrice sia contabile che extracontabile) che quantificano la situazione aziendale attuale e quelli riferiti a periodi precedenti. A tal fine, si utilizzano varie metodologie, fra cui la comparazione di bilancio nel tempo, indispensabile per una prima comprensione dei motivi che stanno alla base del peggioramento⁴⁹.

Il check-up, tuttavia, per essere veramente efficace, deve rispondere a requisiti di completezza e di analiticità. È per questo che occorre procedere anche alla comparazione temporale di dati storici extracontabili (anche di ordine qualitativo, nei limiti in cui ciò è possibile) riferiti allo stato di salute di ogni area funzionale critica, in modo da individuare se e come questo è mutato nel corso del tempo.

Pertanto, come avevamo visto a proposito dei confronti interaziendali, anche per la effettuazione di un'efficace comparazione di dati storici occorre che ne sussistano i presupposti. Ci riferiamo alla uniformità di periodo amministrativo; a quella contabile (costanza nella denominazione dei conti e nei criteri di valutazione nel corso di tutto il periodo preso in considerazione); alla costanza nelle modalità di individuazione dei vari centri di costo; alla uniformità nel calcolo dei costi, dei prezzi, dei rendimenti e della produttività; alla conoscenza degli effetti prodotti da eventuali processi di ristrutturazione aziendale implementati in passato, ecc. Occorre, inoltre, essere a conoscenza di eventuali disfunzioni gestionali esistenti in passato, per evitare di sopravvalutare i miglioramenti registratisi successivamente⁵⁰.

3.2.5 DATI RIFERITI A CONDIZIONI OTTIMALI DI FUNZIONAMENTO

Altro possibile parametro di confronto è rappresentato dai dati riferiti a condizioni ottimali di svolgimento dei processi gestionali. Si tratta, in altre parole, di quantità riguardanti un'ipotetica impresa la cui gestione, da guardarsi come modello di riferimento per quella sottoposta ad analisi, funziona nel modo più razionale possibile, in ogni sua parte e nel suo insieme.

Tuttavia, non poche sono le difficoltà che si incontrano nella progettazione di una simile combinazione produttiva, per il fatto che è in larga misura soggettivo stabilire fino a che punto possa arrivare la razionalità di gestione e, di conseguenza, quali siano, in termini assoluti, le condizioni ottimali di salute.

In ogni caso, individuato il livello di funzionalità ottimo, il passo successivo consiste nel determinare ed interpretare gli scostamenti fra la situazione aziendale reale e quella che potrebbe essere se tutto funzionasse al meglio. L'efficacia del criterio sta proprio qui: nel dare un'idea chiara e precisa della strada ancora da percorrere nella direzione di un "buono stato di salute" (le virgolette vogliono ribadire la componente soggettiva di questa base di confronto).

3.2.6 INDICAZIONI DOTTRINALI

La dottrina, specie quella statunitense, ha indicato, anche sulla scorta di indagini empiriche condotte su campioni di aziende sufficientemente rappresentativi e limitatamente a certi indici di bilancio (che riprenderemo a suo luogo), alcuni intervalli entro cui essi possono spaziare, in corrispondenza dei quali si pretenderebbe di

⁴⁹ Sull'argomento si veda, per tutti, S.TERZANI, op.cit., p.167 e ss.

⁵⁰ S.TERZANI, op.cit., p.170.

giudicare la salute di un'impresa, almeno negli aspetti descritti da quegli indici. Ad. es., un indice con cui si sono costruiti veri e propri "prontuari" e' costituito dal quoziente di disponibilita' che, perche' si possa ritenere soddisfacente, dovrebbe essere "almeno pari a due".

La piu' autorevole dottrina italiana che si e' dedicata al tema delle analisi di bilancio⁵¹, e' tuttavia concorde nel sostenere che l'interpretazione degli indici deve rifuggire da schemi prefissati e compiersi, piuttosto, in modo organico e sistematico, con la necessaria elasticita' mentale derivante dall'esperienza dell'analista e dalla sua professionalita'. Come sostiene il prof. PAGANELLI⁵² "il grado di significativita' di questi valori e' alquanto limitato e comunque tutto da verificare avendo riguardo alle specifiche condizioni in cui operano le nostre aziende". Lo stesso autore, peraltro, ritiene che tali valori indicativi, se "presi con le molle", possano avere una qualche utilita'.

3.2.7 RAFFRONTI FRA DATI QUALITATIVI

Abbiamo in precedenza adombrato le difficolta' in cui si incorre nel raffrontare dati di tipo qualitativo. E cio' vale per ognuno dei termini di confronto elencati all'inizio del paragrafo (dati relativi ai leader, al settore, dati storici, ecc.). Un confronto e' possibile solo fra dati suscettibili di misurazione, perche' solo per mezzo di essi e' possibile esprimere in modo oggettivo le differenze esistenti fra le varie combinazioni, differenze che poi generano diversi gradi di funzionalita' aziendale.

D'altra parte, e' indubbio che i vari aspetti qualitativi esercitano un notevolissimo influsso nel determinare proprio le accennate differenze. Di qui l'opportunita' di paragonare dati qualitativi riferiti a varie combinazioni produttive (che pertanto assurgono a parametro per questo genere di raffronti). Alcuni autori⁵³ hanno proposto un metodo (con alcune varianti) consistente nel determinare, per ciascuno dei principali aspetti qualitativi che esprimono le condizioni di svolgimento dei vari processi aziendali, una scala di giudizi, i cui estremi sono costituiti dagli aggettivi "ottimo" e "pessimo" (o analoghe locuzioni). Graduando ogni impresa (cui confrontare quella oggetto di analisi) all'interno delle varie scale di giudizio, e' possibile operare dei confronti di una qualche significativita'. Ad es., per quanto riguarda il c.d. "clima interno", supponendo che il giudizio piu' ricorrente (la moda) presso le imprese del settore sia "ottimo", qualora la nostra impresa presentasse un "mediocre", cio' costituirebbe senz'altro un campanello d'allarme, un sintomo da approfondire per vedere quali conseguenze puo' provocare e fino a che punto possa costituire un potenziale punto di debolezza.

Questo metodo, tuttavia, pur essendo di una qualche utilita', non elimina la componente soggettiva i cui effetti, nella fase della sintesi finale, possono essere dannosi (dato che, ad es., cio' che e' "buono" per una certa impresa in un certo momento, puo' non esserlo per un'altra o per la stessa in un momento diverso), adducendo a valutazioni errate. Esso, percio', puo' essere utilizzato con profitto solo dall'analista dotato di acume e grande elasticita' mentale.

3.3 IL SOGGETTO INCARICATO

Ed e' proprio di questi che e' giunto il momento di trattare. Sin dall'inizio, lo abbiamo ellitticamente denominato "analista". Abbiamo anche scritto che la prospettiva da cui egli opera, oltre a qualificarlo alternativamente come "interno" o "esterno", influisce in modo decisivo (assieme alle sue potenzialita') sulla

⁵¹ Per tutti, si vedano G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.197; S.TERZANI, op.cit., p. 118; O.PAGANELLI, analisi di bilancio. indici e flussi, Torino 1986, p.79.

⁵² O.PAGANELLI, op.cit., p.79.

⁵³ F.ZANFRAMUNDO, op. cit., p.75 e ss.

qualita' e sulla efficacia delle sue conclusioni. La posizione del primo (dovuta ad un incarico ricevuto dalla direzione aziendale, senza essere legato all'impresa da un rapporto di lavoro subordinato, ovvero al fatto di essere alle dipendenze di questa), e' tale da metterlo nella condizione di disporre di tutti i dati concernenti l'impresa, siano essi destinati a pubblicazione o a rimanere all'interno della combinazione. Per la stesura di questo scritto ci poniamo (come gia' anticipato) nell'ottica di questi, dato che, l'elaborazione di una diagnosi efficace ed approfondita, che colga l'impresa nel suo insieme, richiede la conoscenza di molti dati (quelli che abbiamo esaminato nel precedente capitolo), dati che vanno ben oltre quelli destinati al pubblico.

L'analista esterno, viceversa, operando sui soli dati pubblicati (e su quelli che eventualmente e' riuscito a reperire o a carpire per mezzo di indagini personali che, per forza di cose, non possono che essere di natura disorganica e frammentaria), non puo' che formulare conclusioni approssimate e superficiali, data la materiale impossibilita' di indagare a fondo le condizioni interne di funzionalita'. Con cio' non vogliamo affatto escludere che, ove egli sia dotato di capacita' ed esperienza, possa ugualmente raggiungere risultati soddisfacenti.

Il fatto di aver sempre usato il termine "analista", non intende far credere che il check-up aziendale sia un procedimento che viene sempre svolto da una sola persona. Se lo abbiamo fatto (e continueremo a farlo) e' solo per speditezza di linguaggio. Tranne i casi di piccole imprese, organizzate in modo molto semplice, l'esecuzione di un check-up aziendale richiede infatti la partecipazione di un team di persone, dotate di diversa estrazione culturale e di certe qualita' personali, prima fra tutte l'attitudine al lavoro di gruppo. Le conoscenze necessarie per valutare efficacemente le condizioni di salute di una combinazione produttiva, nei suoi particolari (a livello di aree funzionali critiche) e in maniera globale (considerando l'impresa nel suo complesso), sono infatti troppe per essere possedute da un solo individuo, per quanta capacita' ed esperienza possa avere (senza considerare che impiegherebbe un tempo tale da rendere inutile lo stesso check-up).

Puo' quindi trattarsi sia di un gruppo di specialisti alle dipendenze dell'impresa, sia di un team di professionisti esterni che hanno ricevuto l'incarico da questa.

Nel primo caso, del gruppo dovranno far parte, oltre ai vari specialisti di livello gerarchico inferiore, che daranno il loro contributo per l'esame dei particolari di loro competenza, anche i massimi dirigenti dato che, solo disponendo di una visione globale dell'azienda e' possibile valutare in modo compiuto le implicazioni e la portata strategica dei punti di debolezza e di quelli di forza riscontrati⁵⁴.

Nel secondo caso, questo tipo di lavoro viene tipicamente svolto da societa' di consulenza⁵⁵, banche d'affari e rating agencies⁵⁶.

Per quanto attiene alle prime, avvalendosi di personale altamente qualificato e di diversa matrice culturale (queste notazioni valgono ovviamente anche per le altre), sono in grado di esaminare nei minimi particolari le complesse condizioni di salute di un'impresa, come pure di procedere ad efficaci sintesi finali (il "quadro clinico") da consegnare alla direzione aziendale (con eventuali indicazioni terapeutiche) dalla quale hanno ricevuto l'incarico. Spesso il lavoro svolto da queste societa' porta a conclusioni piu' efficaci, in quanto svolto osservando l'azienda dal di fuori e percio' libero da condizionamenti di vario tipo.

Per quanto attiene alle banche d'affari, si tratta di istituzioni note (assai diffuse nei Paesi anglosassoni) per la loro attivita' di consulenza verso gli investitori e gli acquirenti di imprese. Rientra nella loro attivita' consulenziale l'effettuazione di studi assai minuziosi sulle societa' piu' note, al fine di raccomandare (o

⁵⁴ Sul punto si veda G.MANINA, op. cit., p.10.

⁵⁵ Per citare solo uno dei casi piu' noti (accompagnato, peraltro, da molte polemiche), basti pensare al recente check-up eseguito dalla McKinsey & Co. (prima societa' di consulenza, a livello mondiale, per l'alta direzione) per conto dell'Ente FF.SS. In proposito, si veda l'articolo "Consulenza che scotta", di S.MANGIATERRA, apparso su "Espansione" del febbraio 1989.

⁵⁶ Per quanto riguarda le banche d'affari americane piu' prestigiose, si possono citare, fra le altre, le seguenti: Morgan Stanley, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Salomon Brothers, Shearson Lehman. Per quanto attiene alle rating agencies d'oltreoceano, le piu' note sono forse le seguenti: Dun & Bradstreet, Standard & Poor's Corporation, Mody's Investors Service, Dow Jones.

sconsigliare) ai propri clienti l'investimento nei titoli da quelle emessi (azioni, obbligazioni, commercial papers, ecc.).

Per quanto riguarda le rating agencies, si tratta di istituzioni (anch'esse diffuse soprattutto negli Stati Uniti) che, fra le altre cose, stilano periodiche classifiche in merito alla solvibilità dei vari debitori (imprese, enti di ogni tipo, Stati, ecc.) che si rivolgono ai mercati finanziari. Le opinioni che tali istituzioni si formano sulle imprese sottoposte ad analisi sono assai "ascoltate" (come del resto quelle delle banche d'affari) negli ambienti finanziari internazionali e, quando sono favorevoli, rappresentano un vero e proprio "fiore all'occhiello" per la società a cui si riferiscono.

4 L'IMPRESA NEL SISTEMA AMBIENTALE

4.1 INQUADRAMENTO DELL'IMPRESA NELL'AMBIENTE GENERALE

In un precedente capitolo abbiamo visto quali sono le fonti di dati a cui l'analista attinge per valutare gli effetti che l'ambiente esterno produce sullo stato di salute di un'impresa.

In questa sede riteniamo opportuno accogliere il concetto di ambiente esterno all'impresa secondo due accezioni⁵⁷: quella di "ambiente generale" e quella di "ambiente specifico". Secondo la prima, l'ambiente è costituito dal "sistema di condizioni e circostanze, di diritto e di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo"⁵⁸.

L'ambiente così definito può essere utilmente osservabile nei seguenti aspetti (già accennati in precedenza) tra loro interconnessi:

- ambiente fisico-naturale;
- ambiente sociale;
- ambiente economico;
- ambiente culturale;
- ambiente politico-legislativo;
- ambiente tecnologico-scientifico.

Secondo l'accezione più ristretta, l'ambiente è costituito dal "sistema di condizionamenti e circostanze esterne agenti sulla struttura e sul comportamento dell'impresa considerata nella sua individualità"⁵⁹. È in questo ambito che si possono individuare sia i gruppi sociali ed economici con i quali la singola impresa sistematicamente entra in contatto sia, corrispondentemente, i settori economici ed i mercati ad essa riferibili.

La domanda che a questo punto sorge spontanea è la seguente: come può tutto ciò interessare l'analista per l'esecuzione del check-up? La risposta è articolata e varia a seconda della dimensione ambientale che si considera. Sin d'ora, tuttavia, possiamo in generale affermare che l'analista dovrà chiedersi sempre in che modo e con quali conseguenze una certa variabile ambientale può influire sulle condizioni di salute attuali e prospettiche dell'impresa che sta esaminando, dato che tali condizioni non dipendono solo dall'efficacia ed efficienza con cui è gestita l'unità produttiva, bensì anche (ed in misura notevole) dal contesto in cui essa si trova ad operare e, soprattutto, dalla capacità di reazione di fronte ad esso. Questo, infatti, produce condizionamenti (in vario modo agenti sugli equilibri aziendali) che possono ricondursi, quali inputs, alle tre classi seguenti⁶⁰:

a) le "opportunità", ossia le condizioni foriere di vantaggi, specie di natura economica, che si manifestano sotto forma di sollecitazioni e stimoli di mercato o di altra specie, come ad es. nel caso di agevolazioni fiscali o di finanziamenti a tasso agevolato disposti a norma di legge;

b) le "minacce", ossia le condizioni foriere di rischi, soprattutto di ordine economico, che incombono sul sistema aziendale e che, se da una parte debbono essere tenuti costantemente presenti in sede decisionale, dall'altra, ove sussistano idonee capacità manageriali, possono essere trasformate in opportunità;

⁵⁷ G.FERRERO, *impresa e management*, Milano 1987, p.126.

⁵⁸ G.FERRERO, *op.cit.*, p.126.

⁵⁹ G.FERRERO, *op.cit.*, p.126.

⁶⁰ G.FERRERO, *op.cit.*, p.127.

c) i "vincoli", ossia le condizioni limitatrici della libert  di scelta e di decisione nell'ambito dei concreti svolgimenti d'impresa:

mercato a prezzi controllati, vincoli ecologici, tasso di assenteismo dal lavoro, portata e frequenza degli scioperi, ecc.

Nelle suddette classi possono farsi rientrare anche le risorse, materiali o immateriali (materie prime, beni strumentali, licenze, brevetti, lavoro, ecc.) richieste dall'attivit  di produzione che caratterizza la funzione strumentale di ogni impresa, dato che il mercato in cui la stessa opera   parte integrante dell'ambiente esterno. Le condizioni di mercato di tali risorse sono foriere di vantaggi e di svantaggi per l'impresa e, corrispondentemente, di punti di forza e di debolezza.

Pertanto, i rapporti che legano imprese ed ambiente non consistono solamente in una pura dipendenza delle prime dal secondo, in quanto esse, quali parti integranti di quello, possono a loro volta condizionare l'essenza e la portata delle variabili ambientali. E cio  attraverso gli outputs che dalle imprese stesse si propagano verso l'esterno, sottoforma sia di prodotti che di comportamenti (tipo e grado di apertura sociale, varia sollecitudine ai problemi ecologici, maggiore o minore sensibilit  ai problemi del pubblico benessere, ecc.).⁶¹ Emblematico   il caso delle imprese multinazionali di grandi dimensioni le quali, con le loro decisioni, finiscono spesso per condizionare i comportamenti dei vari governi locali e/o centrali. Pertanto, nel loro insieme, anche le imprese di dimensioni medio-piccole, finiscono per influire sull'ambiente circostante in vario modo (basti pensare ai provvedimenti legislativi a sostegno della piccola impresa, o alla proliferazione di scuole professionali finalizzate alla formazione di personale specializzato in certe attivit  locali svolte da piccole e medie iniziative, solo per citare due esempi).

  alla luce di queste relazioni di interdipendenza (che qualificano l'impresa come "sistema sociale aperto") che vanno letti, interpretati e valutati i punti di forza e di debolezza che emergono nella fase finale del lavoro. Ad es., se risultasse che il portafoglio prodotti fosse costituito da beni situati nella fase di declino del loro ciclo vitale, sarebbe sbagliato fermarsi a cio  per concludere che l'impresa naviga in cattive acque. Un giudizio meno affrettato porterebbe infatti a considerare le possibilit  che la combinazione ha (proprio grazie al fatto di poter influire sull'ambiente esterno) o di rilanciare i prodotti, opportunamente modificati nelle caratteristiche tecniche, e/o nel loro design (operazioni di "restyling"), e/o negli altri elementi del marketing mix, ovvero di idearne di nuovi atti a soddisfare nuovi bisogni, della cui soddisfazione e preliminarmente opera di persuasione si fa portatrice l'impresa stessa.

Procediamo, pertanto, all'analisi dei rapporti fra impresa e ambiente generale che pi  interessano l'analista, seguendo lo schema utilizzato per l'illustrazione delle fonti di dati, rinviando a successivi paragrafi l'esame dei rapporti fra impresa e ambiente specifico.

4.1.1 AMBIENTE FISICO-NATURALE

L'ambiente fisico-naturale concorre in vari modi a determinare le condizioni di salute di un'azienda. Per quanto concerne le imprese industriali, un fattore rilevante   costituito dall'ubicazione delle risorse, soprattutto materie prime, energie naturali ed umane. Certamente un'impresa ubicata in luoghi in cui vi sono risorse presenter  consistenti vantaggi (soprattutto in termini di costi di trasporto e di logistica) rispetto ad un'altra che, di contro,   situata lontano da tali centri. E mentre per la prima tale fattore costituir  un punto di forza, per la seconda, al contrario, ne rappresenter  uno di debolezza (naturalmente anche qui occorre che il giudizio sia ponderato dalla considerazione di altri elementi).

Altro fattore relevantissimo   costituito dalla disponibilit  (indipendentemente dal luogo in cui si trovano) di quelle risorse naturali da cui dipende il futuro dei prodotti aziendali. Un'impresa che necessita di risorse scarse e non rinnovabili, pu  facilmente trovarsi in forti difficolt  qualora l'ulteriore utilizzazione fosse impedita dal loro progressivo esaurimento, dai crescenti costi o da vincoli legislativi che ne bloccano l'impiego

⁶¹G.FERRERO, op.cit., p.128.

industriale (basta pensare, ad es., alla situazione in cui versano certe imprese produttrici di pellicce, la cui più urgente preoccupazione è quella di trovare materie prime alternative a quelle di origine animale, date le crescenti pressioni di tipo ecologico ed etico che ormai provengono da ogni parte).

Ai fini del check-up assumono importanza anche certi fattori di ordine demografico. Pensiamo, ad esempio, al trend del numero dei nuclei familiari (formati a seguito di matrimonio o come effetto di semplici convivenze). C'è infatti un'ampia gamma di prodotti il cui successo è strettamente legato a quella variabile. Ci riferiamo principalmente all'abitazione, agli elettrodomestici, ai mobili per arredamento ecc.

Come si può intuire dagli esempi fatti, questa dimensione ambientale, come le altre che stiamo per esaminare, viene presa in considerazione dall'analista solo per quanto la prospetta come origine di inputs per l'impresa e, in quanto tale, come fonte di minacce o di opportunità.

4.1.2 AMBIENTE SOCIALE

L'ambiente sociale si riferisce principalmente alla struttura della società in cui l'azienda è inserita, cioè alla sua articolazione in gruppi sociali variamente configurati, e alle relazioni esistenti fra gli stessi. In senso dinamico, invece, l'elemento più significativo è dato dalla cosiddetta "mobilità sociale", intesa come possibilità di passaggio da un gruppo sociale ad un altro⁶².

Molteplici sono le vie per le quali questa dimensione ambientale incide sulla funzionalità della combinazione produttiva.

Per fare solo un esempio, i cambiamenti che stanno investendo gli stili di vita hanno causato una riduzione del tempo disponibile per cucinare⁶³.

Questa circostanza, mentre è fonte di opportunità per le imprese che producono alimenti surgelati, costituisce una minaccia per quelle che fabbricano elettrodomestici per la preparazione dei cibi "fatti in casa" (macchine per gelati, per la pasta casalinga, ecc.), almeno in assenza di validi rimedi.

4.1.3 AMBIENTE ECONOMICO

La dimensione economica dell'ambiente, diversamente dalle altre (che lo interessano solo mediamente), interessa immediatamente l'analista, dato che incide direttamente sulle condizioni di salute dell'impresa.

L'ambiente economico è rappresentato dal sistema generale dell'economia che regola la vita di una determinata collettività, e risente dei caratteri politico-sociali che può assumere il sistema ambientale. Esso va pertanto distinto dal concetto di mercato (del quale ci occuperemo successivamente), perché rappresenta il complesso delle variabili macroeconomiche (produzione, prezzi, domanda e offerta di moneta, credito, investimenti, cambi, ecc.) che caratterizzano l'ordinamento economico prevalente in un dato ambito territoriale⁶⁴.

Le connessioni fra check-up aziendale e variabili economiche sono evidenti: per formulare diagnosi corrette non si può in alcun modo prescindere dalla conoscenza delle forze economiche esogene (ed in larga misura incontrollabili) che agiscono sull'impresa, condizionandone sia il comportamento che la sopravvivenza.

La prima cosa che interessa l'analista è conoscere il modello di ordinamento economico entro cui è inserita l'impresa. L'appartenenza ad un dato sistema economico (sia esso di mercato, pianificato o, più realisticamente, misto) costituisce, infatti, sia la caratteristica che determina tutte le altre variabili economiche

⁶² AA.VV., le aree funzionali dell'impresa, Torino 1980, p.8.

⁶³ G.PELLICELLI, il marketing internazionale, Torino 1986, p.181.

⁶⁴ S.SCIARELLI, il sistema d'impresa, Padova 1985, p.10.

(e di altra natura, viste le numerose interrelazioni fra i vari sub-sistemi ambientali, cui prima accennavamo), sia uno dei fattori che condizionano la possibilità di sopravvivenza e di sviluppo dell'impresa oggetto di check-up.

In effetti, negli ambienti modellati ad economia di mercato, è il mercato stesso, con le sue ferree leggi, a condizionare il comportamento delle singole combinazioni produttive. L'unica possibilità che queste hanno di sopravvivere in tali condizioni consiste nell'offrire, nel rispetto del principio di economicità, cioè che il consumatore chiede alle condizioni da lui stesso stabilite (non è certo questa la sede per entrare nel merito della spinosa quanto controversa questione della "sovranità del consumatore"); nel momento in cui non si riterrà più soddisfatto della scelta effettuata, si rivolgerà ad un concorrente; in tal caso, all'impresa non restano che due possibilità: o il cambiamento del marketing mix, o la diversificazione in altri settori. Se nessuna delle vie è praticabile, il prezzo che si paga è molto alto e, nel peggiore dei casi, comporta l'espulsione dal mercato e l'estinzione dell'impresa.

La prospettiva è profondamente diversa qualora si operi in contesti modellati ad economia pianificata, in ambienti nei quali, cioè, sia i volumi produttivi che i prezzi sono rigidamente prestabiliti dalle autorità statali in funzione di certi obiettivi. Qui la produzione è effettuata direttamente dallo Stato (che detiene la proprietà della quasi totalità dei fattori necessari) e i gusti dei consumatori, non essendo più vincolanti, passano in secondo piano. In questi ambiti, la possibilità di sopravvivenza di una data combinazione produttiva si ampliano considerevolmente in quanto, qualora essa non sopporti i condizionamenti della domanda (non si può certo parlare di mercato, dato che le autorità centrali, oltre a fissare i prezzi, determinano anche i quantitativi massimi che il singolo può acquistare) o non produca nel rispetto del principio di economicità, riceverà sostegno sotto forma di contributi a fondo perduto a vario titolo erogati (direttamente dallo Stato o da sue diramazioni). Questi sistemi economici, se da un lato garantiscono il perdurare⁶⁵ (non certo illimitato) di tutte le attività produttive (secondo il significato marxista dell'espressione), dall'altro favoriscono la nascita e il moltiplicarsi di sprechi ed inefficienze, dovute principalmente a forti carenze nei sistemi di controllo di gestione, a lacune di carattere organizzativo (che si esprimono nell'appesantimento del processo decisionale e nella mancanza di definizione di chiare linee di responsabilità ai vari livelli gerarchici) e, non ultimo, alla scarsa motivazione e competenza del personale dirigente, abituato a confrontarsi più con una logica politica che con il mercato.

In entrambi i contesti, anche se per ragioni diverse, la procedura del check-up può essere utile applicata: alle imprese operanti in economie di mercato, per rimuovere (o prevenire) quelle patologie che ne ostacolano la salda continuità economica a valere nel tempo⁶⁶; a quelle inserite in modelli collettivistici, con l'obiettivo di dotarle di vitalità economica propria⁶⁷ e, conseguentemente, di sottrarle al ruolo di spesa improduttiva a carico del bilancio statale.

Per quanto riguarda il terzo tipo di ordinamento economico, quello "misto", è quello che l'analista dovrà conoscere meglio, dato che si riscontra nella quasi totalità delle situazioni (con prevalenza, a seconda dei casi, dell'uno o dell'altro modello di base). I modelli visti in precedenza (di mercato e collettivista), infatti, hanno valenza più che altro teorica, dato che anche laddove predomina l'economia di piano non è del tutto assente l'iniziativa privata; né, viceversa, nei Paesi ad economia di mercato manca l'intervento pubblico nell'economia. Il soggetto incaricato del check-up dovrà vagliare attentamente i provvedimenti in cui può esplicarsi l'azione pubblica, provvedimenti che possono essere di "integrazione", di "condizionamento", di "sostituzione"⁶⁸. Ad es.

⁶⁵ Sul punto si veda, fra gli altri, P.ONIDA, *economia d'azienda*, Torino 1971, p.109.

⁶⁶ Il prof. Fazzi identifica nella salda sopravvivenza dell'impresa nel lungo andare il sovrano obiettivo del vertice aziendale. In proposito, si veda R.FAZZI, *il governo d'impresa*, vol.I, Milano 1982, p.128.

⁶⁷ Sul punto si veda G.FERRERO, op. cit., p. 141, dove l'autore parla di "vitalità economica propria" riferendosi alla necessaria (per sopravvivere) caratteristica delle imprese operanti in sistemi ad economia di mercato, e di imprese dotate di "vitalità economica riflessa" per indicare quelle combinazioni produttive inserite in sistemi collettivistici.

⁶⁸ G.FERRERO, op. cit., pp.142-143. Si veda anche AA.VV., *Risanamento e riordino delle PP.SS. Diagnosi critiche e terapie*, Milano 1986.

il giudizio sulle condizioni di salute di una data impresa risente anche della possibilità o meno di accedere a finanziamenti agevolati e/o ottenere agevolazioni fiscali, o di altro tipo, nonché dell'eventualità che, per certi prodotti, lo Stato imponga prezzi "amministrati". Tipico è il caso delle compagnie petrolifere che, per raggiungere l'equilibrio economico (almeno in Italia), possono agire solo sui costi, essendo i prezzi di vendita al dettaglio del combustibile rigidamente imposti per decreto legge. È vero che nel caso si registrino aumenti nei costi di produzione lo Stato (dietro indicazioni del CIP) "ritocca" i prezzi ma, come ripetutamente i produttori hanno lamentato, questo avviene con notevole ritardo. Ciò, evidentemente, non giova certo alla salute della compagnia.

Anche il grado, le modalità e i settori di intervento pubblico nell'economia possono notevolmente condizionare la vita delle combinazioni produttive. Di questa duplice presenza (caratteristica delle economie miste) l'analista dovrà tener conto in sede di "lettura" del quadro concorrenziale, dato che non è la stessa cosa dover affrontare concorrenti privati o pubblici (che spesso operano sotto la veste giuridica di s.p.a. con azioni parzialmente o interamente possedute dallo Stato o da altri enti pubblici). Questi ultimi infatti, a differenza dei primi, se da una parte possono beneficiare di vantaggi di varia natura, dall'altra sono notoriamente affetti (almeno in molti casi) da inefficienze di vario tipo⁶⁹.

Ci sono altri fondamentali aspetti di osservazione dell'ambiente economico (che, come gli altri, vanno presi in considerazione per i riflessi che possono avere sulla salute della combinazione aziendale), i cui connotati risentono del tipo di ordinamento economico di cui sopra, e riguardano la sua struttura, il suo stadio di sviluppo, la situazione economica, la sua collocazione a livello internazionale⁷⁰.

Per quanto concerne la struttura economica dei Paesi che costituiscono il territorio d'interesse per l'impresa, la grandezza principe può essere considerata il prodotto nazionale lordo, con la sua origine e la sua distribuzione. Ciò che più interesserebbe per la diagnosi aziendale, tuttavia, sarà il potere d'acquisto dei potenziali consumatori dei prodotti dell'impresa. Per far ciò si dovranno studiare grandezze quali il reddito pro-capite disponibile, la sua distribuzione territoriale e la sua dinamica temporale.

Lo stato di salute di un'impresa è influenzato anche dallo stadio di sviluppo in cui si trova l'economia. In proposito, possono verificarsi le seguenti fattispecie: società "tradizionale", caratterizzata da basso reddito e basso stadio di sviluppo; "in transizione", nella quale sono maturi i tempi per il decollo dell'economia; "in decollo", dove lo sviluppo diventa un fattore costante; "nello stadio della maturità", in cui le tecnologie moderne hanno rilevante peso nei principali settori produttivi; "dei consumi di massa"⁷¹. Dal livello del reddito di un Paese e dal suo tasso di crescita dipendono i modelli di consumo dei residenti. A riprova di questa connessione, possiamo portare il seguente esempio. Qualora la crescita del reddito diventi una costante dell'economia (società "in decollo"), l'analista dovrà stimare le potenzialità del portafoglio prodotti dell'impresa, onde valutare se abbia ancora spazi di mercato. Aumentando il livello generale di benessere, infatti, cambiano velocemente anche le priorità dei bisogni e, con queste, i beni in grado di soddisfarli.

Importanza cruciale riveste anche la situazione economica del territorio d'interesse per l'impresa. È noto che, in ogni contesto economico (sia a livello locale che mondiale), fasi di espansione si alternano a fasi di depressione, entrambe di durata ed intensità difficili da prevedere. Le imprese, assieme agli altri operatori economici (famiglie e Pubblica Amministrazione) non possono non risentire della fase ciclica che il sistema economico (di cui sono parte) sta attraversando. Non è detto però che tutte le imprese ne risentano allo

⁶⁹ Può essere determinante anche il modo con cui lo Stato (o chi per esso) gestisce certe attività economiche. A riprova del fatto che esiste un nesso fra questa variabile e le condizioni di salute di un'impresa, basta leggere quanto è scritto nella relazione del C.d.A. di una grande impresa chimico-farmaceutica italiana. Dopo aver espresso un giudizio molto negativo sulla gestione della sanità pubblica, si afferma testualmente: "non si vede perché l'onere della cattiva gestione delle risorse debba essere addossato, oltre che ai medici ed ai farmacisti, all'industria farmaceutica, intaccandone le prospettive di sviluppo e di internazionalizzazione". Si veda il fascicolo "Recordati: relazioni e bilancio 1988", p.7.

⁷⁰ G.FERRERO, op. cit., p.144.

⁷¹ G.FERRERO, op.cit., pp.144-145.

stesso modo e con gli stessi effetti. In altre parole, il segno della variazione dell'ammontare delle vendite in periodi di depressione generale può essere sia negativo che positivo, essendo legato al grado di dipendenza dei prodotti aziendali dalle fasi del ciclo. Così come ci sono beni (ad es. l'abitazione, i materiali per l'edilizia, l'automobile con la relativa componentistica, gli impianti industriali⁷²) le cui vendite calano in fasi cicliche negative, ve ne sono altri (quali prodotti alimentari, abbigliamento, ecc.) che, nelle stesse fasi non soffrono del generale rallentamento della domanda. E' evidente che un'impresa che fabbrica prodotti della prima specie sarà più vulnerabile di fronte ai trend negativi del ciclo economico di quanto non lo siano le altre. Ed è proprio questo grado di vulnerabilità che l'analista dovrà stimare. D'altra parte è presumibile che i prodotti "immuni" alle fasi di depressione lo siano anche a quelle di espansione, nel senso che, a differenza degli altri, non beneficeranno, per così dire, dell'effetto amplificato prodotto dalla generale euforia.

Per ultimo (non certo per importanza, data la crescente internazionalizzazione dell'economia), consideriamo il fattore valutario. Per l'esecuzione del check-up si deve tener conto anche dei trend dei mercati dei cambi e individuare, per quanto possibile, la volatilità a cui le valute che interessano l'impresa possono andare soggette. L'importanza di ciò si può facilmente comprendere se pensiamo ad un'impresa (come la maggior parte di quelle italiane) a decisa vocazione internazionale. I tassi di cambio possono giocare un ruolo decisivo nella determinazione del livello di competitività. E' noto dalla macroeconomia che, le rivalutazioni della lira (il concetto, ovviamente, vale per ogni valuta) nei confronti di altre valute, provocano una perdita di competitività di un'impresa esportatrice italiana. D'altra parte, lo stesso apprezzamento rende meno costosi i fattori produttivi importati da altri Paesi (con evidenti ripercussioni positive sul versante della competitività). Il discorso inverso vale nei confronti di svalutazioni della lira (esportazioni più competitive e importazioni più costose). Ecco allora delinearsi il compito dell'analista: esaminare la ripartizione percentuale delle vendite e degli acquisti per area valutaria (non necessariamente coincidente con quella geografica) di destinazione e di provenienza, in modo da stimare il grado di dipendenza della competitività aziendale (che costituisce un elemento primario del suo stato di salute) dalle oscillazioni dei tassi di cambio o, reciprocamente, la vischiosità di fronte a quelle⁷³.

4.1.4 AMBIENTE CULTURALE

L'ambiente culturale può essere inteso, sotto il profilo etnologico, come il contesto entro cui si affermano le manifestazioni tradizionali della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo⁷⁴. La cultura si compone di una serie di elementi, ciascuno dei quali concorre a formare il sistema di valori del singolo individuo e della società nel suo complesso. E' per questo che essa influenza direttamente ogni manifestazione della vita di un uomo, considerato come cittadino, lavoratore, consumatore. In altre parole, essa permea il comportamento sia di coloro che agiscono fuori dall'impresa (consumatori, fornitori, associazioni sindacali, gruppi di opinione, ecc.), sia dei gruppi interni ad essa (management, operai ed impiegati)⁷⁵.

Per capire tutta l'importanza di questa variabile ambientale, basta riflettere sul fatto che essa finisce per qualificare altri importanti subsistemi, quali il sociale, il politico-legislativo, l'economico.

⁷² Un settore molto sensibile ai continui mutamenti della congiuntura economica risulta essere quello delle macchine per il movimento terra. Si veda in proposito l'articolo di E. ZAMPOLLO, macchine movimento terra, apparso su "Il Sole 24 Ore" del 26.9.1989.

⁷³ Nel fascicolo "Il gruppo Olivetti. Bilancio consolidato 1988" si legge, a p. 73, che (nel mercato delle tecnologie informatiche) "è continuata la pressione sui margini e inoltre i produttori europei hanno dovuto affrontare l'accresciuta competitività dei prodotti esportati dagli U.S.A., favoriti dal deprezzamento del dollaro che, nel 1988, ha perso mediamente il 6,5% del suo valore rispetto alla media delle principali valute".

⁷⁴ S.SCIARELLI, op. cit., p.9.

⁷⁵ S.SCIARELLI, op.cit., p.9.

Il nesso logico fra l'ambiente culturale circostante ed il procedimento del check-up puo' apparire difficile da cogliere. Tuttavia, se pensiamo che l'evoluzione di certe variabili culturali agisce profondamente sui gusti e sulle scelte dei consumatori o sull'atteggiamento degli altri pubblici nei riguardi dell'impresa, ci possiamo render conto dell'importanza di conoscere bene questi elementi ai fini diagnostici.

4.1.5 AMBIENTE POLITICO-LEGISLATIVO

L'ambiente politico-legislativo e' definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo prevalenti nel territorio d'interesse per l'impresa. Esso proietta influenze di primaria importanza sulla vita dell'impresa, il cui ruolo e le cui alternative di gestione possono essere fortemente vincolate da leggi, interventi e controlli dei pubblici poteri.

Molte sono le variabili politiche e legislative in grado di incidere sul futuro di un'azienda e che, pertanto, il nostro ipotetico analista dovra' tenere in debita considerazione.

Il modello politico finisce per condizionare quello economico (di cui abbiamo scritto in precedenza): passando da regimi liberisti a socialisti e a comunisti si affermano, infatti, sistemi economici sempre piu' controllati dall'autorita' pubblica e viceversa. Esso si riflette anche sui rapporti internazionali, contribuendo ad ampliare o a restringere i mercati⁷⁶ e, parallelamente, a dischiudere o ad ostacolare le possibilita' di sviluppo delle imprese ad esso soggette. E' nota la tendenza (che peraltro in certi Paesi va lentamente invertendosi) all'isolazionismo culturale ed economico proprio dei regimi dittatoriali: in queste condizioni, le potenzialita' di sopravvivenza delle unita' produttive ivi operanti sono seriamente minacciate; per l'esecuzione del check-up non si puo' non tener conto di una simile situazione.

Strettamente correlato al modello politico e' l'ordinamento giuridico vigente, nel cui ambito scaturiscono le norme di legge che regolano aspetti di estremo interesse per la vita delle imprese. Queste norme rappresentano, a seconda dei casi, un sistema di condizionamenti, di minacce, di opportunita' per le unita' produttive cui sono dirette⁷⁷. Qui il compito dell'analista si fa forse piu' arduo che in altri casi, data l'imprevedibilita' che puo' caratterizzare certi provvedimenti legislativi, non di rado decisivi per le sorti di una data combinazione. Naturalmente, nell'esplicazione del suo mandato, non si limitera' alla valutazione della portata e delle conseguenze delle disposizioni di legge sul sistema aziendale; egli dovra' altresì determinare se e a quali condizioni l'impresa puo' disporre di risorse (materiali ed umane) per reagire ad eventuali minacce legislative e, possibilmente, trasformarle in opportunita'.

Varie sono le piste da seguire relativamente a questo campo di indagine. Fra le principali possiamo indicare le seguenti: disciplina del diritto di proprieta', diritto societario, rapporti di lavoro, fisco, concorrenza e antitrust, difesa del consumatore. Per ciascuna di esse, egli deve valutare come la loro prevedibile evoluzione si ripercuotera' sul sistema aziendale, al fine di individuare potenziali punti deboli e/o forti per l'impresa proiettata nel futuro.

Facciamo alcuni esempi. L'introduzione di una norma che accorcia la durata dei brevetti, costituisce senz'altro una minaccia per tutte quelle imprese che vi basano il proprio vantaggio competitivo e le proprie

⁷⁶S.SCIARELLI, op.cit., p.8.

⁷⁷Ci sembra opportuno, a dimostrazione di come l'ordinamento giuridico possa condizionare la vita aziendale, citare quanto e' scritto nella relazione del C.d.A. di un'impresa operante nel settore chimico-farmaceutico: "anche nel 1980, nuove normative, la maggior parte delle quali di natura restrittiva, hanno caratterizzato l'attivita' e l'assistenza farmaceutica". Si veda "Recordati: relazioni e bilancio 1988", p.24, dove ci si riferisce, in particolare, all'introduzione dei tickets sanitari particolarmente onerosi e alla normativa che tratta della deducibilita' dal reddito d'impresa delle spese sostenute per la promozione e l'organizzazione dei congressi scientifici.

strategie. L'aumento delle imposte sulle sigarette puo' risultare deleterio per i produttori di tabacco⁷⁸. L'introduzione dell'obbligo delle cinture di sicurezza rappresenta una ricca fonte di opportunita' per i relativi produttori.

4.1.6 AMBIENTE TECNOLOGICO-SCIENTIFICO

L'ambiente tecnologico-scientifico tende ad individuare, con riferimento ad un dato contesto ambientale, il livello ed il ritmo del conseguito progresso tecnico-scientifico⁷⁹. Esso, pertanto, comprende l'insieme delle conoscenze tecnologiche e di quelle scientifiche suscettibili di fruttuosa utilizzazione per scopi industriali.

Sono molte le vie per le quali il contesto ambientale in esame puo' influenzare le condizioni di salute di un'impresa.

Consideriamo il livello tecnologico aziendale e quello medio del settore. Dal loro raffronto, effettuato avendo ben presenti le avvertenze di cui al precedente capitolo (e delle eventuali differenze dimensionali ed organizzative), si puo' giudicare se l'unita' produttiva sotto osservazione tiene o meno il passo delle sue concorrenti.

Un'altra via (che in parte interseca la prima) e' costituita dal ritmo con cui, nell'ambito del settore di interesse, la tecnologia si rinnova, imponendo alle imprese che lo formano di adeguarsi prontamente (ad es., effettuando nuovi investimenti e/o, nei limiti del possibile, entrando in altri settori), onde evitare di trovarsi fuori dal mercato. La presenza nella combinazione produttiva di questa tempestivita' nell'adattamento (permessa da idonee risorse finanziarie e umane⁸⁰) di fronte al cambiamento tecnologico (che ha notevoli implicazioni, fra l'altro, anche sul piano organizzativo), costituira' un punto di forza di notevole importanza (che concorre, assieme ad altri elementi, alla formulazione del giudizio che investe l'elasticita' del sistema aziendale), che l'analista terra' in debita considerazione. Evidentemente, nel caso in cui la suddetta tempestivita' non sussista, egli perverra' ad una opposta conclusione.

Egli dovra' pure, nei limiti del possibile, cercare di prevedere le probabili evoluzioni future di questo fattore ambientale⁸¹, relativamente al settore di appartenenza dell'unita' produttiva sottoposta ad analisi e a quelli limitrofi potenzialmente penetrabili, al fine di valutarne il possibile impatto sulla sua vita futura. La portata di certe innovazioni tecnologiche (sia di processo che di prodotto) puo' essere tale da rinforzare o minacciare gli operatori del settore, ponendoli di fronte all'alternativa (per evitare la perdita di quote di mercato) di riposizionare il prodotto (magari creando una particolare nicchia di mercato che consenta di assorbirne le vendite, modificando alcuni elementi del marketing-mix) o di uscire dal settore, con tutti i costi e le difficolta' connesse all'entrata in uno nuovo, sempre che cio' sia possibile o opportuno⁸².

4.2 IL SETTORE ECONOMICO DI APPARTENENZA

⁷⁸ Si vedano, in proposito, i risultati di uno studio sul gruppo alimentare statunitense RJR Nabisco, svolto dagli analisti della Goldman Sachs, una nota banca d'investimento di New York, riportati da R.CARACCILO nell'articolo "le tre sfide della Nabisco", apparso sulla rivista "Mondo Economico" del 20.5.1989 a p.76.

⁷⁹ G.FERRERO, op.cit., p.135.

⁸⁰ Sul punto torneremo successivamente.

⁸¹ Si veda F.PEZZANI, l'innovazione tecnologica nelle aziende di produzione, Milano 1981, p.154 e ss.

⁸² Sul punto torneremo successivamente.

La precedente disamina ha indicato l'approccio da seguire per inquadrare l'impresa in quel contesto di circostanze esterne che possono in vario modo influenzarne le condizioni di salute, contesto che, pur articolandosi in varie "dimensioni", abbiamo ellitticamente denominato "ambiente generale".

Peraltro, come già accennato, la vita di ogni impresa è condizionata, in modo più diretto ed immediato, da un sistema di condizioni e circostanze esterne che si identificano con il settore (o i settori) economico di cui è parte e i mercati sui quali opera.

Per quanto concerne il settore di appartenenza, premesso che per tracciarne univocamente i confini si deve ricorrere a criteri convenzionali⁸³, in questa sede appare opportuno definirlo semplicemente come un gruppo di imprese che produce beni che sono intercambiabili l'uno rispetto all'altro. Non essendo questa la sede per entrare nel merito della problematica connessa alla individuazione dei confini di settore⁸⁴, ci preme affermare che tale definizione, se da un lato può apparire semplicistica (nonostante l'autorevolezza della fonte⁸⁵), dall'altro è sufficiente per le finalità del nostro lavoro; oltretutto una tale nozione, indicata da taluni⁸⁶ come "criterio merceologico", è quella più usata nel linguaggio corrente. Quando si parla di settore tessile, di quello automobilistico o di quello alimentare, si comprende subito cosa si vuol significare; è peraltro ovvio che si può essere più precisi specificando il sub-settore a cui ci stiamo riferendo: in proposito, nell'ambito del settore dell'abbigliamento, si possono individuare il sub-settore dell'alta moda (abiti firmati) e quello dell'abbigliamento casual, solo per fare due esempi.

Conoscere bene le caratteristiche del settore è assolutamente necessario (sebbene non sufficiente) per capire a fondo le possibilità di sopravvivenza e/o le potenzialità di sviluppo dell'impresa sottoposta a check-up⁸⁷.

4.2.1 LE FORZE COMPETITIVE

Per quanto concerne la struttura del settore, il primo punto da studiare è certamente quello che riguarda l'intensità della concorrenza, i cui effetti sullo stato di salute di una combinazione produttiva sono sin troppo evidenti. Secondo M.PORTER⁸⁸, lo stato della concorrenza in un settore dipende da cinque forze competitive fondamentali, che vanno ben oltre le imprese concorrenti (la concorrenza intesa in questo senso più ampio è definita dall'autore "concorrenza allargata"): le minacce di entrata, l'intensità della concorrenza fra le imprese, la concorrenza dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale degli acquirenti, il potere contrattuale dei fornitori. Esiste poi un altro fattore in grado di incidere sullo stato della concorrenza: le politiche pubbliche.

⁸³ Si vedano in proposito: G. VOLPATO, concorrenza, impresa, strategie, Bologna 1986, p. 43 e ss.; AA.VV., le aree funzionali dell'impresa, op.cit., p.13; G.FERRERO, op.cit., p.46 e ss.

⁸⁴ Da un punto di vista operativo, dover elencare una serie di beni fra loro intercambiabili è assai arduo e largamente soggettivo. In proposito, si veda G.VOLPATO, op. cit., p.43 e ss.

⁸⁵ M.PORTER, la strategia competitiva, Bologna 1982, p. 13; G.FERRERO, op.cit., p.47.

⁸⁶ AA.VV., le aree funzionali dell'impresa, op. cit., p.14

⁸⁷ "I manager [...] cercano, attraverso l'analisi di settore, di individuare i punti di forza e di debolezza delle proprie imprese nei confronti della domanda e dell'offerta e di ottenere indicazioni valide per effettuare le scelte più opportune, al fine di garantire la permanenza sul mercato e lo sviluppo delle loro aziende". Così U.COLLESEI, impresa e concorrenza, Milano 1973, p.14.

⁸⁸ Per le considerazioni che seguono in tema di analisi di settore, si è attinto prevalentemente da M.PORTER, op.cit.

Dato che i profitti del settore industriale (e, di riflesso, quelli delle imprese che lo costituiscono) sono determinati dall'azione congiunta delle cinque forze suddette, si comprende l'importanza di conoscere più da vicino la natura di ciascuna di esse.

4.2.1.1 LE MINACCE DI ENTRATA

La facilità con la quale un settore può essere penetrato da nuove imprese (compreso il caso in cui un'impresa esistente venga acquisita da una esterna al settore, in grado di potenziare notevolmente la prima) deve essere attentamente considerata dall'analista, dato che il loro ingresso può provocare tanto riduzioni nei prezzi quanto lievitazione nei costi, il tutto a danno dei margini di profitto. La facilità in discorso è ostacolata dalla presenza di due elementi: le barriere all'entrata e la valutazione delle reazioni dei concorrenti esistenti di fronte alla minaccia di nuovi entranti. L'analista dovrà misurare il "peso" di entrambi, poiché, evidentemente, se le barriere sono elevate e/o i nuovi arrivati si devono attendere decise reazioni da parte delle imprese già presenti, la minaccia è limitata e, a parità di ogni altra condizione, le prospettive di un'impresa che già vi opera sono migliori di quelle che sarebbero state se si fosse trovata ad agire in settori caratterizzati da maggiori possibilità di ingresso.

A) BARRIERE ALL'ENTRATA

Esistono sette cause principali di barriere all'entrata:

A.1 ECONOMIE DI SCALA

Siamo in presenza di economie di scala quando, al crescere del volume assoluto di produzione, si verifica una riduzione dei costi unitari di prodotto (o di un'operazione o di una funzione che contribuisce all'ottenimento del bene)⁸⁹.

Le economie di scala possono aversi in quasi tutte le aree funzionali: produzione, marketing, acquisti, ricerca e sviluppo, ecc. Esse scoraggiano le entrate poiché impongono alle imprese esterne di entrare con alti volumi di produzione (e subire le conseguenti reazioni da parte dei concorrenti), ovvero entrare con volumi di attività ridotti, subendo così gli inerenti svantaggi di costo. Sarà perciò necessario conoscere approfonditamente le imprese già presenti (utilizzando la metodologia che in seguito proporremo), per vedere se la loro gestione è caratterizzata dalle economie in parola; se queste sono significative, i rischi derivanti da un inasprimento della concorrenza sono trascurabili. In casi come questo, e a parità di condizioni, la posizione dell'impresa in quel settore appare rassicurante.

A.2 DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO

Deriva dalla identificazione della marca da parte dei consumatori e dalla fedeltà agli acquisti. La pubblicità, l'assistenza pre e post-vendita, le diversità tecniche del prodotto, il fatto di essere entrati per primi nel settore, sono tutte condizioni che ne consentono la realizzazione.

Essa costituisce una barriera all'entrata nel settore, dato che costringe i nuovi entranti a forti investimenti in pubblicità e nelle strutture distributive, investimenti caratterizzati anche da forti rischi, per il fatto di essere irreversibili qualora l'entrata non abbia successo. Necessita inoltre di tutto un processo di apprendimento, relativo ai nuovi mercati e alle caratteristiche della clientela. Ciò, ovviamente, ritarda il momento in cui la produttività del nuovo entrante sarà paragonabile a quella delle aziende presenti già da tempo⁹⁰.

Per l'effettuazione del check-up si dovrà esaminare se (e in che misura) la differenziazione dei prodotti è una caratteristica connaturale del settore (come accade, ad esempio, per il settore dei prodotti per neonati e

⁸⁹ Cfr. M.PORTER, op. cit., p.15. Si veda inoltre G.VOLPATO, op.cit., p.43.

⁹⁰ G.VOLPATO, op. cit., p.65.

per quello dei farmaci vendibili senza prescrizione medica⁹¹). In caso affermativo, l'impresa già presente (i cui prodotti sono differenziati da quelli dei concorrenti) è posta al riparo da eventuali aggressioni di imprese esterne al settore.

L'argomento sarà comunque ripreso quando tratteremo della posizione dell'impresa sul mercato di vendita.

A.3 FABBISOGNO DI CAPITALI

Per entrare in certi settori (es. elaboratori elettronici, automobili, estrazione idrocarburi) sono necessari ingenti investimenti, sia in immobilizzazioni tecniche che in capitale circolante, la cui effettuazione genera enormi fabbisogni finanziari, le cui coperture sono accessibili solo a poche imprese.

Per questa barriera all'entrata vale quanto precisato per le altre: l'analista dovrà farsi un'idea della quantità dei mezzi finanziari richiesti dalle produzioni del settore (del quale fa parte l'impresa che sta esaminando), e giudicare se ciò costituisce o meno una barriera contro potenziali entranti. A parità di ogni altra condizione, è preferibile far parte di settori del tipo suddetto, dove le possibilità di entrate sono ridotte al minimo e i margini di profitto delle imprese sono salvaguardati.

A.4 COSTI DI RICONVERSIONE

Un'altra barriera all'entrata che può caratterizzare la struttura di un settore è rappresentata dalla presenza di costi di riconversione, cioè di costi che l'acquirente deve sostenere quando decide di rivolgersi ad altro fornitore per l'approvvigionamento di un certo prodotto. Questi costi possono sorgere a causa di nuove attrezzature, dell'addestramento del personale all'uso di nuovi materiali, ecc.; di essi fanno parte anche i costi psicologici dovuti alla rescissione di un rapporto consolidato nel tempo. Per fare un esempio⁹², il settore delle soluzioni endovenose è costituito da elevati costi di riconversione. Dato che le tecniche di somministrazione al paziente variano da prodotto a prodotto, l'apprendimento necessario per adottarne uno nuovo spiega la riluttanza delle infermiere (che fra l'altro sono responsabili della somministrazione) ad utilizzare nuovi prodotti. Le possibilità di entrare con successo sono pertanto affidate alla capacità di creare un prodotto (inteso in senso ampio, quale "pacchetto di servizi") nuovo che offra consistenti vantaggi rispetto a quelli esistenti, obbiettivo, peraltro, di non semplice raggiungimento.

Evidentemente, a parità di altre condizioni, è auspicabile che l'impresa sottoposta ad analisi operi in un (o più) settore con alti costi di riconversione per la clientela. Questa circostanza, la cui esistenza dovrà essere appurata dall'analista, favorisce le sue prospettive di sopravvivenza e di sviluppo.

A.5 ACCESSO AI CANALI DI DISTRIBUZIONE

Un'altra barriera è costituita dalle difficoltà che i nuovi entranti incontrano nell'accedere a certi canali distributivi per la commercializzazione del prodotto.

Il compito dell'analista sarà quello di appurare se le imprese già presenti nel settore si sono assicurate l'esclusiva dei canali distributivi, in modo da precluderne l'accesso alle potenziali nuove entranti. Nella misura in cui ciò si verifica, l'impresa già presente godrà di una posizione privilegiata rispetto a quelle esterne. Queste potranno entrarvi solo sostenendo alti costi per costruirsi propri canali distributivi, con le annesse campagne pubblicitarie per diffonderne la conoscenza. È evidente che ciò costituisce una barriera che può essere superata solo quando (anche a prescindere dalle possibilità finanziarie) le prospettive del settore siano particolarmente allettanti e, comunque, tali da giustificare i rischi connessi.

A.6 VANTAGGI DI COSTO INDIPENDENTI DAL VOLUME DI PRODUZIONE

⁹¹ Gli esempi sono tratti da M.PORTER, op. cit., p.17.

⁹² Si veda M.PORTER, op.cit., p.18.

Le imprese presenti in un dato settore possono disporre di particolari vantaggi di costo che non dipendono (come invece accade per le economie di scala) dalla quantità prodotta. Tali vantaggi possono essere connessi all'uso di tecnologie di prodotto esclusive, all'accesso privilegiato alle materie prime, all'ubicazione favorevole, alle sovvenzioni pubbliche, alle curve di esperienza (e' noto che, al crescere dell'esperienza accumulata, i costi diminuiscono perché i lavoratori migliorano le loro prestazioni e diventano più efficienti), e finiscono per creare solidi schermi difensivi nei confronti dei potenziali nuovi entranti.

Per l'esecuzione del check-up si dovrà appurare la presenza di questi vantaggi nell'ambito del settore di cui l'impresa fa parte. Fra quelli citati, il vantaggio di costo più difficile da conseguire è forse quello derivante dall'esperienza⁹³ accumulata nel tempo. Le imprese appena entrate nel settore (quindi senza esperienza), avranno costi più alti rispetto a quelli delle aziende già presenti; dovranno perciò sopportare le perdite derivanti dall'applicazione di prezzi non remunerativi, salvo il caso in cui, ovviamente, la nuova entrata si presenti con un prodotto per la cui fabbricazione non servono particolari esperienze, in grado di soddisfare meglio lo stesso bisogno: in tal caso, essa può praticare prezzi remunerativi (questa possibilità è una delle ragioni che rendono l'esperienza accumulata poco efficace come barriera all'entrata). L'analista deve prendere atto dell'esperienza eventualmente accumulata dall'impresa, dato che essa può costituire un punto di forza difficilmente scalabile dai concorrenti.

A.7 POLITICA PUBBLICA

L'ultima fonte di barriere all'entrata è costituita dalla politica che i pubblici poteri intendono portare avanti. È infatti possibile che essi limitino o anche precludano le entrate in determinati settori, mediante controlli che vanno dall'obbligo di ottenere speciali autorizzazioni fino a limitazioni nell'accesso alle materie prime. Ciò può avvenire anche indirettamente, tramite, ad esempio, le norme a salvaguardia dell'ambiente, che consentono di entrare in certi settori solo a patto di disporre di impianti antinquinamento molto sofisticati e, per questo, estremamente costosi.

Operare in un settore in cui i pubblici interventi sono una caratteristica essenziale, può preservare da eventuali attacchi esterni contenendo la tensione concorrenziale; di conseguenza, risulta salvaguardata (a parità di altre condizioni) la redditività del settore e, di riflesso, quella dei protagonisti già presenti. Ci si dovrà perciò accertare se il settore sia influenzato (e per quali vie) dalle politiche pubbliche del tipo di quelle sopra esemplificate.

B) LE REAZIONI ATTESE

Accanto alle varie cause di barriere all'entrata esiste un altro elemento che può scoraggiare un potenziale nuovo entrante. Ci riferiamo alle reazioni che, a suo giudizio, avranno le imprese già esistenti di fronte alle minacce di nuovi concorrenti. L'opinione che questi si formano può costituire un vero e proprio deterrente all'entrata e viene suffragata da alcune condizioni quali, ad esempio, le precedenti energiche reazioni contro nuovi entranti, notevoli risorse a disposizione per contrastarli, imprese che hanno investito molto e si sono impegnate nel settore, un tasso di crescita limitato o comunque tale da ridurre le possibilità di entrare senza danneggiare i concorrenti esistenti. Un indicatore in grado di segnalare la reazione delle imprese presenti è costituito dal c.d. "prezzo di dissuasione all'entrata", da intendersi come quell'ipotetico prezzo che bilancia i benefici dell'entrata con i costi attesi per superare le barriere e i rischi di reazione⁹⁴. Qualora le imprese esistenti fissino deliberatamente (ovvero forzatamente, a causa della situazione concorrenziale) prezzi inferiori all'ipotetico prezzo di dissuasione, ciò indica chiaramente la decisa volontà di arginare potenziali nuovi entranti, anche a costo di sacrificare i margini.

⁹³ Sul punto torneremo in sede di esame dell'area funzionale della produzione.

⁹⁴ Si veda M. PORTER, op.cit., p.21.

Per vagliare la portata delle reazioni attese, valutando implicitamente anche le capacità "immunitarie" del settore, si dovrà verificare l'esistenza delle condizioni di cui sopra. Se queste sussistono, si potrà formulare un giudizio positivo sul futuro della combinazione produttiva che di quel settore è parte. Tale giudizio poi (anche nel caso risulti negativo), dovrà essere "letto" congiuntamente a quelli che scaturiranno dall'esame di altri aspetti, sia interni che esterni all'impresa. Solo così, infatti, sarà possibile formarsi un'idea puntuale circa le sue condizioni di salute.

È quanto mai opportuno precisare che tanto le barriere all'entrata quanto le reazioni attese non rimangono immutate nel tempo; esse, al contrario, cambiano continuamente a seguito dell'incessante cambiamento che caratterizza l'ambiente esterno. Questo fatto assume un rilievo estremo in sede di esecuzione del check-up. L'indagine diagnostica che si fermasse a considerare la struttura attuale del settore, altro non sarebbe che uno sterile esercizio, le cui conclusioni sarebbero miopi e provvisorie (se non errate e fuorvianti). Al contrario, occorre, nei limiti dei dati e dei mezzi disponibili (competenze, tempo e denaro), cercare di prevedere la loro probabile evoluzione temporale. Questa precisazione, peraltro, anche se fatta a proposito delle minacce all'entrata, vale anche per gli altri fattori che determinano l'intensità della concorrenza.

4.2.1.2 L'INTENSITA DELLA CONCORRENZA FRA LE IMPRESE

La concorrenza fra le imprese è un altro fattore competitivo del settore, e si manifesta attraverso noti comportamenti: manovre sui prezzi, battaglie pubblicitarie, lancio di prodotti nuovi o modificati, creazioni di nuovi canali distributivi, nuovi servizi collaterali ai clienti, massicci investimenti in R & S, ecc. Questi comportamenti sono finalizzati a migliorare la propria posizione sul mercato e/o a difenderla da iniziative altrui. L'effetto finale è costituito da un nuovo quadro competitivo, che concorre a modificare continuamente le prospettive reddituali del settore e quelle della singola unità produttiva.

Quando la concorrenza si svolge sul terreno del prezzo, i risultati sono molto incerti e, comunque, si ripercuotono negativamente sui profitti. Se invece è condotta mediante battaglie pubblicitarie, si può verificare sia un allargamento del mercato, sia un aumento del grado di differenziazione dei prodotti: in entrambe le ipotesi si ha un beneficio per tutte le imprese.

FATTORI CHE DETERMINANO L'INTENSITA' DELLA COMPETIZIONE

L'intensità della concorrenza è il risultato dell'interazione reciproca di molti fattori. I principali sono i seguenti⁹⁵:

- concentrazione dell'offerta⁹⁶ (maggiore il grado di concentrazione, minore la probabilità di iniziative autonome capaci di sconvolgere gli equilibri competitivi);

⁹⁵ Si veda M.PORTER, op. cit., p.25.

⁹⁶ Per avere un'idea visiva del grado di concentrazione del settore, si può ricorrere alla costruzione della "spezzata di concentrazione" (conosciuta anche come "curva di Lorenz"); il sistema di assi cartesiani da cui scaturisce si ottiene ponendo sull'asse verticale la percentuale cumulata delle quote di mercato e su quello orizzontale la percentuale delle imprese che le detengono. Se poi si divide l'area racchiusa tra la retta di equidistribuzione e la curva di Lorenz con quella compresa tra la retta di equidistribuzione (che si ha nel caso in cui ogni impresa possiede la stessa quota di mercato) e gli assi cartesiani, si ottiene un rapporto (indice di Gini) che dà una misura del grado di concentrazione che caratterizza il settore. Tale indice può rivelarsi assai utile, soprattutto se osservato nella sua dinamica temporale e/o se confrontato con quello di altri settori, nonché per la formulazione delle prospettive del settore cui si riferisce. Sul punto si veda G.VOLPATO, op. cit., p.196 e ss.

Secondo U.COLLESEI, per concentrazione "si intende generalmente il controllo da parte di un ristretto numero di imprese di un'alta percentuale di risorse economiche, di addetti o del fatturato di un settore". Come si vede, quest'autore fornisce un concetto meno rigoroso e più ampio rispetto a quello di G.VOLPATO. Si veda U.COLLESEI, op.cit., p. 40

- crescita limitata (piu' lenta la crescita del settore, maggiori i costi che le imprese sostengono per difendere la propria quota di mercato);
- livello dei costi fissi e di magazzinaggio (se sussistono forti capacita' produttive, le imprese cercheranno di aumentare la produzione, innescando cosi' una guerra dei prezzi dalle conseguenze imprevedibili⁹⁷; una situazione simile si verifica quando i costi di magazzinaggio sono elevati; in entrambi i casi si possono verificare riduzioni nei margini di profitto);
 - scarsa differenziazione e/o alti costi di riconversione (la bassa differenziazione fra i prodotti e i bassi costi di riconversione per il cliente, provocano riduzioni nei margini di profitto, e viceversa);
 - forti aumenti nella capacita' produttiva (i vincoli tecnologici possono imporre l'aumento della capacita' produttiva per conseguire economie di scala: cio' puo' sconvolgere l'equilibrio fra domanda e offerta, riducendo sensibilmente la redditivita' settoriale);
 - diversita' fra i concorrenti (i concorrenti hanno origini, modelli culturali e stili direzionali diversi; cio' si riflette sugli obiettivi e sulle connesse strategie; in fase di attuazione, le suddette strategie possono entrare in collisione e scontrarsi, anche perche' le varie imprese incontrano notevoli difficolta' nel comprendere le rispettive posizioni e nello stabilire le regole del gioco; cio' fomenta la competizione in vari modi, ripercuotendosi negativamente sui profitti);
 - priorita' strategiche (qualora le unita' produttive, per questioni di immagine e/o sinergetiche, considerino fondamentale la presenza in un certo settore, esse saranno disposte a competere ad ogni costo sul piano della quota di mercato, anche a scapito dei profitti);
 - alte barriere all'uscita (si tratta di fattori economici, strategici ed emotivi che trattengono un'impresa sul mercato, anche se il ROI e' negativo; le principali fonti di barriere all'uscita sono le seguenti: impianti altamente specializzati, costi fissi d'uscita, interdipendenze strategiche, barriere emotive, problemi di ordine politico e sociale; in presenza di esse, sussiste una certa eccedenza di capacita' produttiva, dato che le imprese meno competitive non abbandonano il settore; pur di restare, sono disposte ad iniziative estreme, che possono innescare reazioni a catena, il cui effetto finale e' l'abbassamento della redditivita' settoriale).

L'INSTABILITA' CONCORRENZIALE

I fattori che determinano la concorrenza cambiano nel tempo. La loro evoluzione, quale espressione dell'incessante mutamento che investe l'ambiente, e' in grado di variare continuamente l'intensita' della competizione fra le imprese e, con essa, la redditivita' del settore.

Varie sono le cause di un tale cambiamento. Una e' costituita dal rallentamento dei settori a rapida crescita: e' intuibile che il passaggio dalla fase di espansione a quella di maturita' sia accompagnato da mutamenti nei comportamenti strategici che spostano sempre piu' la competizione sul piano delle campagne pubblicitarie, sui prezzi e sulla R & S, risolvendosi, alla fine, in una generale riduzione dei profitti settoriali. Un'altra causa e' data dall'ingresso di imprese apportatrici di rilevanti innovazioni tecnologiche e/o (piu' in generale) "gestionali", tali da costringere le altre a rivedere politiche ormai consolidate.

BARRIERE ALL'ENTRATA E BARRIERE ALL'USCITA

Anche se si tratta di situazioni distinte, i due tipi di barriere possono presentarsi strettamente connesse. E' il caso di un settore caratterizzato da impianti altamente specializzati e sofisticati: se da una parte questi generano forti barriere all'entrata, proprio a causa del notevole e rischioso impegno finanziario che richiedono, dall'altra sono anche cause di barriere all'uscita, dato che gli stessi presentano bassi valori di liquidazione ed alti costi di adattamento e riconversione.

⁹⁷Fra i settori di questo tipo si annoverano quello della carta e dell'alluminio. Si veda M.PORTER, op.cit., p.25.

Poiche' possono esistere alte o basse barriere tanto dal lato dell'entrata quanto da quello dell'uscita, ogni settore puo' essere caratterizzato da 4 situazioni, che possono essere rappresentate graficamente sottoforma di matrice (si veda la figura 4-1 ⁹⁸):

figura 4-1 barriere e redditività

BARRIERE ALL'ENTRATA		BARRIERE ALL'USCITA	
		basse	alte
	basse	Redditività bassa e stabile	Redditività bassa e rischiosa
	alte	Redditività alta e stabile	Redditività alta e rischiosa

Come si vede, la situazione piu' favorevole in cui un'impresa puo' trovarsi e' quella che si verifica quando siamo in presenza di un settore con alte barriere all'entrata e basse barriere all'uscita. Per quanto concerne questo aspetto, l'analista dovra' posizionare in uno dei quattro quadranti il settore (o i settori) cui appartiene l'impresa sottoposta a check-up e trarne le relative conclusioni.

Terminando questo punto, giova puntualizzare per quale ragione e in che modo la conoscenza dell'intensita' della concorrenza e' essenziale per la diagnosi aziendale. Analizzando le singole cause che stanno alla base di questa intensita', abbiamo visto che, a seconda di come queste si presentano (e di come cambiano nel tempo), la redditività del settore (ferme restando le altre quattro forze concorrenziali) e le sue prospettive future mutano notevolmente. Corrispondentemente, varieranno i giudizi esprimibili dall'analista.

4.2.1.3 LA CONCORRENZA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI

Le imprese competono con i settori che fabbricano prodotti sostitutivi. Questi limitano i potenziali profitti di un settore, ponendo un tetto massimo ai prezzi che le prime possono stabilire. Piu' favorevole e' il rapporto qualita'/prezzo offerto dal sostituto, maggiore e' il vincolo sulla redditività del settore ⁹⁹. In che modo si possono identificare i potenziali prodotti sostitutivi? Si tratta indubbiamente di un compito assai complesso, capace di condurre a settori apparentemente molto lontani ¹⁰⁰. Tuttavia, dato che la ricerca non puo' estendersi a raggiera (dati i vincoli di costo e di tempo cui deve sottostare l'esecuzione del check-up), l'attenzione potra' essere concentrata solo su quei prodotti che:

- in prospettiva possono migliorare il loro rapporto qualita'/prezzo nei confronti di quelli del settore;

⁹⁸ La figura e' tratta da M.PORTER, op.cit., p.25.

⁹⁹ Pensiamo, ad esempio, alla situazione in cui versano i produttori di zucchero: il loro prodotto risulta seriamente minacciato dallo sciroppo di cereali ad alto contenuto di fruttosio (un sostituto dello zucchero). Si veda M.PORTER, op. cit., p.30.

¹⁰⁰ Si veda M.PORTER, op. cit., p.30.

- provengono da settori che consentono larghi profitti¹⁰¹. In questo caso tali prodotti entrano spesso nel mercato come concorrenti se nei loro settori di origine aumenta la tensione competitiva; ciò inevitabilmente provoca riduzioni nei prezzi e nei margini.

Ovviamente, il giudizio dell'analista dovrà abbracciare tutti i settori in cui l'impresa opera e, per ciascuno di essi, l'intera gamma di prodotti che offre sul mercato, in modo da stimare la vulnerabilità di ciascuno nei confronti di potenziali sostituti attuali e (per quanto prevedibili) futuri. Evidentemente, minore la vulnerabilità, migliore il giudizio sulle prospettive dell'impresa (e viceversa).

4.2.1.4 IL POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI

I clienti sono una forza concorrenziale perché esercitano pressioni per riduzioni di prezzo, migliore qualità del prodotto e del servizio, mettendo le imprese fornitrici l'una contro l'altra, con conseguenti riflessi negativi sul piano del profitto.

Il potere degli acquirenti di un settore dipende da molti fattori. In linea di massima, un gruppo di acquirenti è potente in presenza delle seguenti circostanze:

- è concentrato o acquista grandi volumi in relazione al giro d'affari del venditore;
- il volume di acquisti effettuato dal compratore presso il settore rappresenta una porzione importante sul totale dei suoi costi;
- il prodotto è standardizzato o indifferenziato;
- i suoi costi di riconversione sono bassi;
- sussiste la concreta possibilità di attuare un processo di integrazione verticale da parte degli acquirenti¹⁰²;
- il cliente è in difficoltà finanziarie¹⁰³;
- il prodotto acquistato influenza la qualità del prodotto (o del servizio) del compratore¹⁰⁴;
- il compratore ha informazioni dettagliate.

Quelle suddette, peraltro, non sono circostanze statiche ed immutabili nel tempo. Al contrario, esse variano incessantemente (così come continuamente mutano tutte le determinanti che stanno alla base delle altre quattro forze concorrenziali) e, con esse, anche il potere contrattuale degli acquirenti, come pure la redditività

¹⁰¹ E. CHAMBERLIN ha proposto un criterio matematico per l'individuazione dei prodotti sostitutivi, quello della c.d. "elasticità incrociata". Sul punto si veda O. VOLPATO, op. cit., p. 43 e ss.

¹⁰² Se gli acquirenti sono parzialmente integrati o minacciano di divenirlo, la loro posizione contrattuale è molto forte. A questo proposito PORTER cita i casi General Motors e Ford Motor Company, quali esempi di imprese che godono di un forte potere contrattuale nei confronti dei fornitori di componentistica per auto. Minacciando un'integrazione a monte e/o attuandola almeno parzialmente, riescono ad imporre i prezzi ai propri fornitori, i cui profitti, di conseguenza, non possono che assottigliarsi. A questi non rimane che tentare la contromossa della minaccia di una integrazione a valle (anche se questa possibilità rimane del tutto teorica, date le alte barriere all'entrata che caratterizzano il settore dell'auto). Si veda M. PORTER, op. cit., p. 32.

¹⁰³ Questa era la situazione della Chrysler. La terza casa automobilistica americana, verso la fine degli anni '70 navigava in pessime acque, trovandosi soffocata da un pesante indebitamento bancario e priva di chiare strategie future. Si veda in proposito l'interessante autobiografia dell'attuale presidente: L. IACOCCA, un'autobiografia, Milano 1986, p. 221 e ss.

¹⁰⁴ Un settore in cui l'importanza della qualità del componente d'acquisto risulta sin troppo evidente è costituito dai congegni antiepisone, dal cui funzionamento dipende l'affidabilità del prodotto finito che, in questo caso, può essere rappresentato da attrezzature per la prospezione petrolifera. Cfr. M. PORTER, op. cit., p. 32.

del settore¹⁰⁵. Stando così le cose, se da un punto di vista strategico una scelta accurata della clientela assume un rilievo fondamentale, non meno importante risulta esserne l'analisi per l'esecuzione del check-up. In particolare, per quanto concerne l'analisi di settore, si dovrà analizzare il potere contrattuale dei principali gruppi di clienti, proprio sulla base dei parametri appena illustrati¹⁰⁶.

4.2.1.5 IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

I fornitori possono utilizzare il loro potere contrattuale sulle imprese di un settore minacciando aumenti di prezzo e riduzioni della qualità dei prodotti e/o servizi collaterali (durata e forma del credito concesso, garanzie di funzionamento, assistenza pre e post-vendita). Maggiore il loro potere contrattuale, minore risulta essere il saggio di profitto del settore e viceversa. Si comprende allora l'importanza di osservare più da vicino questa forza concorrenziale e studiare le principali variabili da cui dipende. In particolare, si può sostenere che il gruppo delle imprese fornitrici è forte (e quindi riesce ad imporre il proprio potere contrattuale) quando:

- è costituito da poche imprese ed è più concentrato del settore a cui vende;
- il settore non è un cliente importante per il fornitore;
- non è costretto a competere con prodotti sostitutivi¹⁰⁷;
- il prodotto fornito è un input importante per il compratore;
- il gruppo dei fornitori ha differenziato i propri prodotti o ha provocato costi di riconversione;
- i fornitori minacciano di integrarsi verticalmente a valle.

È importante puntualizzare che con il termine "fornitori" si intendono tutti coloro che forniscono fattori produttivi. Quindi non solo le imprese ma anche i lavoratori. Questi, come quelle, possono disporre di una notevole forza contrattuale, specie se si tratta di manodopera specializzata e di difficile reperimento. Il potere contrattuale dei fornitori non sfugge alla legge generale del continuo cambiamento e varia in relazione al variare dei fattori elencati in precedenza.

4.2.1.6 L'INFLUENZA DELLE POLITICHE PUBBLICHE SULLA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

Le politiche del governo centrale (e/o locale) possono influenzare la situazione concorrenziale. Per molti settori lo Stato è un cliente o un fornitore e, a seconda delle politiche che adotta, può incidere sensibilmente sulla loro attrattività¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Un esempio è costituito dal settore delle confezioni, dove, a causa della progressiva concentrazione e qualificazione dei compratori (grandi magazzini e negozi favorevolmente ubicati), si è registrato un progressivo indebolimento dei produttori, anche perché si sono dimostrati incapaci di rispondere in modo adeguato (come avrebbero potuto, ad esempio, minacciando o attuando in parte operazioni di integrazione a valle). Si veda M.PORTER, op. cit., p.33.

¹⁰⁶ Successivamente, in sede di analisi dei mercati di sbocco, riprenderemo il tema dell'analisi della clientela aziendale, al fine di metterne in luce altri aspetti importanti per il check-up.

¹⁰⁷ Ad esempio, i fornitori di dolcificanti alternativi allo zucchero, anche se singolarmente sono grandi, sono costretti a competere con molti prodotti sostitutivi; di conseguenza, il loro potere contrattuale verso gli acquirenti risulta indebolito. Si veda M.PORTER, op. cit., p.34.

¹⁰⁸ PORTER cita, a titolo di esempio, quanto avviene negli U.S.A., dove il governo federale svolge un ruolo primario quale acquirente di prodotti destinati alla difesa e quale fornitore di legname attraverso il Forest Service, che controlla vaste zone dell'Ovest. In entrambi i casi, lo Stato ha un notevole potere contrattuale che lo avvantaggia nei confronti, rispettivamente, dei settori fornitori e di quelli acquirenti. Si veda M.PORTER, op. cit., p.34.

In sede di analisi del settore, l'analista dovrà perciò tener conto del modo in cui questo fattore può alterare lo stato della concorrenza, nonché valutarne le possibili ripercussioni sulle condizioni di salute dell'impresa che sta esaminando.

4.2.2 LE IMPRESE CONCORRENTI

Abbiamo poc'anzi puntualizzato che l'intensità della concorrenza fra le imprese è uno dei fattori da cui dipende la vita futura di un settore e, segnatamente, la sua redditività. Dato che il quadro competitivo varia soprattutto (anche se non solamente) in funzione sia del continuo mutamento dei rapporti di forza fra i concorrenti, sia delle incessanti e (spesso) imprevedibili modificazioni alle loro politiche, è assolutamente necessario tracciare un'identikit dei rivali dell'azienda sottoposta a check-up. Peraltro, dato che non è possibile (e forse neppure necessario) conoscere minuziosamente tutte le imprese del settore, nella prassi ci si limita a tracciare un profilo delle principali imprese che vi operano (in termini di quote di mercato). Ciò si ottiene focalizzando l'attenzione sui più significativi aspetti strutturali e gestionali, dal cui esame scaturiscono (seppur approssimativamente) anche i principali punti di forza e di debolezza altrui. È poi opportuno precisare che, con il termine "concorrenti", non ci riferiamo solo a quelli attuali, bensì anche a quelli potenziali, per la cui individuazione occorre cercare fra:

- le imprese esterne al settore, ma in grado di superare facilmente le barriere all'entrata;
- le imprese a cui l'entrata offre potenziali sinergie;
- le imprese che trovano nel settore un naturale sviluppo delle proprie strategie;
- i fornitori o i clienti che ricercano integrazioni, rispettivamente, a valle o a monte.

L'attenzione va poi rivolta alle possibili acquisizioni e fusioni: il risultato di queste operazioni è tale da modificare gli equilibri del settore, nel senso che un concorrente forte può trasformarsi rapidamente in uno debole e viceversa, con possibili ripercussioni dirette e/o indirette sugli equilibri dell'impresa cui il check-up si riferisce. Di seguito vengono indicati gli aspetti da cui risultano i tratti salienti dei principali competitori.

A) GLI OBIETTIVI FUTURI

L'analisi degli obiettivi futuri consente di valutare se ogni concorrente è soddisfatto della propria posizione e dei risultati raggiunti; conseguentemente, si possono delineare le probabili strategie che potranno, in un futuro più o meno immediato, nuocere alle altre unità produttive. Gli obiettivi vanno valutati tenendo conto che l'impresa può far parte di un gruppo: in tal caso occorre conoscere gli obiettivi di questo e il ruolo svolto dall'impresa nel suo ambito.

B) LA PERCEZIONE DELLA PROPRIA SITUAZIONE E LE STRATEGIE FUTURE

Il modo in cui il concorrente valuta la propria situazione presenta gradi di precisione diversi. Evidentemente, minore è la percezione della situazione di partenza, meno efficaci (e meno pericolose per le altre imprese) sono le strategie che da quella prendono le mosse. Prevedere le strategie future dei concorrenti è compito certamente complesso e, in ogni caso, conduce a indicazioni che vanno interpretate con molta cautela. Questa considerazione, peraltro, non smorza certo l'importanza di un loro attento studio (che prende le mosse dalle situazioni di partenza e dagli obiettivi futuri), dato che è solo attraverso la loro accurata individuazione che è possibile prevedere il modo in cui si evolverà il quadro competitivo e la redditività settoriale. Ai fini della diagnosi, si tratta di valutare le capacità di reazione dell'impresa da esaminare, una volta che le strategie offensive altrui siano state intercettate.

C) I PUNTI FORTI E QUELLI DEBOLI

Per quanto concerne i punti deboli e forti esterni, questi si localizzano esaminando la posizione del concorrente nei confronti delle cinque forze competitive viste in precedenza. Per quanto riguarda quelli interni, i principali sono individuabili tramite un sintetico ma efficace "check-list" che focalizza l'attenzione su alcuni punti cruciali quali¹⁰⁹:

- i prodotti, esaminati secondo la loro qualita' e la composizione della gamma, le rispettive quote di mercato, la fedelta' alla marca, ecc.;
- la rete di concessionari e distributori, relativamente al grado di copertura del mercato e alla qualita' dei canali;
- gli altri elementi del marketing-mix, per quanto riguarda l'efficacia del relativo sistema informativo, la preparazione del personale di vendita e, piu' in generale, l'orientamento al mercato dell'intera organizzazione;
- la produzione, studiata relativamente alle economie di scala, alle curve di apprendimento, all'eta' e flessibilita' degli impianti, al livello di know-how tecnologico, ecc.;
- la ricerca & sviluppo, per quanto concerne i brevetti e i diritti di esclusiva, la creativita' e le conoscenze dei ricercatori, i collegamenti con l'area marketing, ecc.;
- i costi, che devono essere analizzati tanto per natura quanto per funzione, al fine di scoprire eventuali carenze gestionali;
- la gestione finanziaria, esaminata soprattutto in relazione alla capacita' di generare flussi di cassa positivi, alle capacita' di debito inutilizzate, alle possibilita' di effettuare aumenti di capitale a pagamento, alla gestione del capitale circolante, ecc.;
- l'organizzazione, soprattutto per quanto riguarda la sua coerenza con le strategie;
- le aree di attivita', per quanto riguarda il grado di diversificazione produttiva e la ciclicita' dei vari business;
- i principali indicatori di bilancio, segnatamente i vari ROE, ROI, ROS, il grado di leva finanziaria, il break-even point, ecc.

Disponendo di queste informazioni, e' possibile farsi un'idea abbastanza precisa delle forze e delle debolezze altrui. Sulla scorta di queste, l'analista sara' in grado di interpretare meglio la portata dei punti deboli e dei punti forti dell'impresa sottoposta a check-up, dato che la "personalita'" dei rivali influisce molto sulla redditivita' e sull'evoluzione futura del settore.

4.2.3 LA STRUTTURA INTERNA DEL SETTORE

Poiche' gli obbiettivi, le propensioni al rischio e le situazioni aziendali di partenza (espresse in termini di punti deboli e forti) variano da impresa a impresa, e' naturale che, corrispondentemente, mutino le strategie necessarie¹¹⁰ per raggiungere i primi. E' peraltro possibile che, nell'ambito di un medesimo settore, esistano imprese che adottano strategie simili, almeno relativamente a certe alternative (in materia di prezzi, di distribuzione, di integrazione, del ruolo assegnato alla tecnologia, del livello dei servizi pre e post-vendita, ecc.). Se cio' si verifica, e' quanto mai opportuno (per le ragioni che vedremo fra poco) individuare tali insiemi di strategie relativamente omogenee, alle quali corrispondono solo certe imprese. Per identificare tali gruppi di

¹⁰⁹ M.PORTER, op.cit., p.66.

¹¹⁰ In linea con il concetto di strategia espresso nel testo e' anche DAVIS, che la definisce come "a long term commitment of resources to achieve a specific goal in a competitive environment". Si veda K.DAVIS, marketing management, New York 1981, p.17.

aziende, M. PORTER ha coniato il termine "raggruppamenti"¹¹¹. L'uso di tale concetto e' essenziale per conoscere a fondo lo spettro di ostacoli e di opportunita' e, parallelamente, le prospettive di redditivita' che si dischiudono ad una data impresa, molto di piu' di quanto lo sia la semplice analisi di settore, condotta senza considerare che le imprese possono adottare strategie diverse e che, di conseguenza, diversamente risentono e reagiscono all'azione delle cinque forze fondamentali.

Per eseguire il check-up si dovranno collocare le varie imprese concorrenti (o le piu' significative fra loro) all'interno di appositi raggruppamenti, costruiti classificandole in relazione alle strategie adottate. Al limite, nel caso (per la verita' assai teorico) non vi siano omogeneita' strategiche di nessun tipo, potrebbero aversi tanti raggruppamenti quante sono le imprese del settore. Cosi' come potrebbe verificarsi il caso (altrettanto teorico) di assoluta omogeneita'. In ogni caso, lo strumento per visualizzare il risultato di una tale operazione¹¹² e' costituito dalla c.d. "mappa dei raggruppamenti", di cui di seguito riportiamo un esempio (vedi figura 4-2 **mappa dei raggruppamenti strategici**) riferito ad un ipotetico settore, in relazione a due variabili strategiche (specializzazione e integrazione verticale). Una volta costruita la mappa, si dovra' analizzare la struttura del raggruppamento in cui e' presente l'impresa sottoposta ad analisi; cio' potra' esser fatto applicando a questo sottoinsieme di imprese la metodologia proposta per lo studio generale del settore¹¹³. L'interpretazione della mappa deve essere effettuata tenendo conto che le modificazioni nella struttura del settore (connesse a mutamenti ambientali) possono agire su quella dei raggruppamenti interni ad esso. Tutto cio' si riflette in continue variazioni del livello e della stabilita' dei saggi di profitto dei singoli raggruppamenti. Alla luce di tali cambiamenti, anche le stime sulla redditivita' futura della singola impresa potrebbero essere riviste. D'altra parte, questa redditivita' dipendera' anche dalla posizione occupata all'interno del raggruppamento che, a sua volta, e' determinata da quattro fattori fondamentali:

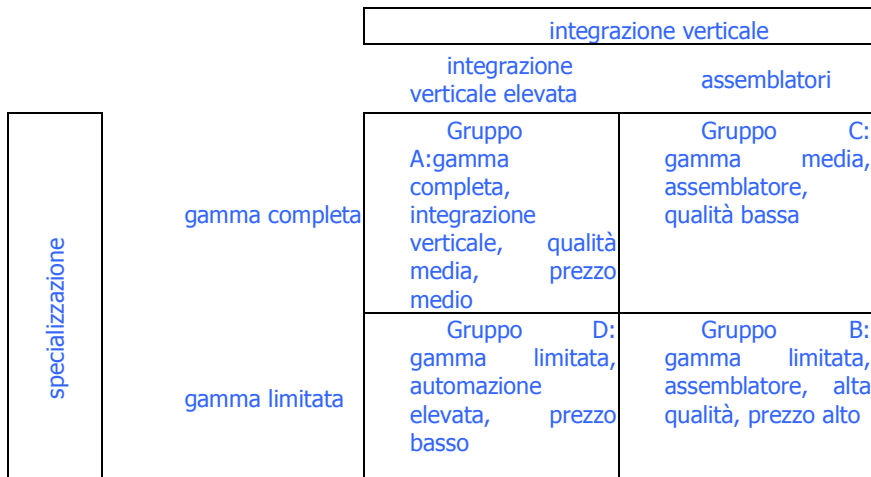
- il livello di competitivita' all'interno del raggruppamento;
- la dimensione dell'impresa rispetto alle altre del medesimo raggruppamento;
- l'abilita' dell'impresa ad attuare e migliorare le strategie in fase di realizzazione;
- i costi di entrata e di uscita dal raggruppamento.

¹¹¹ Si veda M.PORTER, op.cit., p.123 e ss.

¹¹² I limiti di questo strumento sono dovuti al fatto che i raggruppamenti sono ottenuti "incrociando" solo due alternative strategiche (o al piu' tre, nel caso di rappresentazione tridimensionale). La figura riportata nel testo e' tratta da M.PORTER, op. cit., p.125.

¹¹³ Si veda il paragrafo 4.2.1

figura 4-2 mappa dei raggruppamenti strategici



Gli altri fattori che, per così dire, fanno la differenza, sono costituiti dalla sua storia, dalle risorse disponibili e dalle competenze possedute.

4.3 I MERCATI IN CUI OPERA

Dopo aver presentato la logica che sta alla base dell'analisi del settore economico di appartenenza, sia a livello di forze competitive (che, assieme ad altri fattori, concorrono a determinarne la redditività) che di raggruppamenti strategici, nonché quella relativa all'esame delle imprese concorrenti, all'analista resta da setacciare l'altro sub-sistema dell'ambiente specifico: i mercati sui quali opera l'impresa, sia in veste di acquirente di fattori produttivi (mercati di acquisto), sia a titolo di venditrice del prodotto finito (mercati di vendita). È intuibile che i due sub-sistemi (proprio in quanto tali) presentino punti di contatto. Non solo: si potrebbe altresì obiettare che le relative analisi potrebbero sovrapporsi, con l'evidente rischio che, trattando del mercato, si ripeta parte del lavoro già svolto affrontando la tematica del settore economico. Tuttavia, un volta precisato che per mercato (sia di acquisto che di vendita) intendiamo "il complesso degli atti di scambio che si manifestano o che potrebbero manifestarsi in rapporto ad un determinato prodotto e in un certo ambito territoriale"¹¹⁴ (utilizzando una definizione simile a quella già fornita in precedenza¹¹⁵), e che la relativa analisi è incentrata soprattutto sul tema delle "negoiazioni", con tutti i problemi inerenti al procedimento del check-up, non solo la precedente obiezione risulta respinta, ma risalta tutta l'importanza che questa tematica riveste ai fini della diagnosi aziendale.

¹¹⁴ S. SCIARELLI, op. cit., p. 18.

¹¹⁵ P. KOTLER, marketing management: analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato, Milano 1984, p.6.

4.3.1 I MERCATI DI ACQUISIZIONE

L'insieme delle negoziazioni attuate da imprese diverse e dalle stesse finalizzate all'acquisto di fattori produttivi omogenei nella loro funzione economica, costituisce il mercato di approvvigionamento. Peraltro, dato che i fattori produttivi sono molto diversi fra loro, per ciascuno di essi esiste uno specifico mercato, con caratteristiche e forme del tutto peculiari e, comunque, diverse da quelle di ogni altro. E' noto che le caratteristiche e le problematiche del mercato del lavoro sono profondamente diverse da quelle del mercato finanziario e queste, a loro volta, differiscono notevolmente da quelle del mercato della produzione.

Anche ai fini della diagnosi aziendale si dovra' procedere ad analizzare ciascun tipo di mercato di approvvigionamento (operando necessariamente alcune generalizzazioni), considerandone quei tratti salienti che possono essere forieri di punti di forza o di debolezza per l'impresa da esaminare. Ed e' proprio quello che ci accingiamo a fare, premettendo che, per ragioni espositive, suddivideremo il mercato di incetta nel modo seguente:

- mercato del lavoro,
- mercato della produzione,
- mercato dei capitali.

A) MERCATO DEL LAVORO

Si tratta di un mercato molto particolare, caratterizzato, in massima parte, da contrattazioni collettive su base sindacale che vedono schierati da una parte i rappresentanti delle imprese e dall'altra quelli dei lavoratori. Questa contrattazione non riguarda solo aspetti di natura economica (retribuzioni, premi, indennita' di fine rapporto, ecc.), dato che investe anche aspetti di altro tipo, connessi alla vita del lavoratore nel luogo di lavoro (godimento delle ferie, trasferte, cambiamento di mansioni, rapporti in azienda, reclami e contestazioni, orario di lavoro e riposo, ecc.).¹¹⁶

Il mercato del lavoro e' variamente caratterizzato da certe rigidita' che, se da un lato lo rendono del tutto peculiare rispetto agli altri, dall'altro costituiscono un sistema di vincoli entro cui devono destreggiarsi le imprese (che in quel mercato alimentano la corrente di domanda). Le rigidita' a cui ci stiamo riferendo possono essere tanto di natura "istituzionale" quanto "comportamentale". Entrambe, seppur per motivi diversi, possono ripercuotersi sullo stato di salute di un'impresa. Quella istituzionale e' causata da una serie di norme che regolano tanto il rapporto di lavoro (lasciando quindi poco spazio alla libera contrattazione fra le parti) quanto il suo scioglimento (pensiamo alla severita' delle norme sul licenziamento vigenti nel nostro Paese). Quella comportamentale si riferisce alla propensione dei lavoratori a muoversi piu' o meno liberamente sul mercato del lavoro (in proposito si parla di "mobilita' esterna" del personale). Questi vincoli, il cui rigore varia nel tempo e nello spazio, mal si conciliano con le esigenze delle imprese che, per fronteggiare rapidamente e con successo il continuo cambiamento ambientale, debbono dotarsi di una certa elasticita' strutturale e comportamentale.¹¹⁷

Altro aspetto importante e' costituito dalla varia difficolta' nel reperimento di professionalita' particolarmente qualificate. E' intuibile che, ove la qualita' del prodotto finito sia strettamente connessa alla professionalita' della manodopera e questa (per varie ragioni) scarseggi sul mercato, le ripercussioni sull'equilibrio economico non potranno che essere negative. Cio', indubbiamente, costituisce un punto debole e un campanello d'allarme di cui l'analista terra' conto per la formulazione del giudizio finale.

B) MERCATO DELLA PRODUZIONE

¹¹⁶ Fra i tanti documenti consultabili in proposito, si veda il "Contratto nazionale di lavoro" dei lavoratori metalmeccanici, Roma 1979.

¹¹⁷ Il multiforme tema dell'elasticita' aziendale sara' ripreso e sviluppato in un prossimo capitolo.

Con questa espressione si intende qui l'insieme degli scambi aventi per oggetto materie prime, semilavorati, impianti, servizi vari, che avvengono fra imprese dotate di diverso potere contrattuale (del quale abbiamo trattato in precedenza), in un contesto di forze in continuo cambiamento. Gli aspetti di questo mercato rilevanti per la diagnosi aziendale sono molti e debbono essere tutti attentamente valutati. E' intuibile l'importanza di conoscere il numero e il profilo dei principali fornitori (a tal fine, si puo' applicare la metodologia proposta per l'analisi dei principali concorrenti): queste informazioni fanno luce sui rischi insiti negli approvvigionamenti (oltre che sulla potenziale redditivita' delle imprese acquirenti¹¹⁸), nonche' sulla misura in cui la continuita' degli stessi (e, potremmo dire, la stessa continuita' aziendale) e' legata ai destini e alle scelte dei vari fornitori.

Secondariamente, e' assai importante conoscere il tipo di materiali di cui abbisogna l'impresa: puo' trattarsi di merci di facile reperimento, quanto a

costo e disponibilita' sul mercato; ma potrebbe anche darsi il caso che l'impresa abbisogni di materiali particolarmente ricercati e scarsamente disponibili, o comunque destinati a scomparire dal commercio (perche', ad esempio, i fornitori non reputano piu' opportuno produrli). In questo caso, compito dell'analista sara' quello di stimare fino a quando (e a quali costi) tali merci saranno reperibili e, di conseguenza, per quanto tempo ancora l'impresa potra' farvi affidamento.

Contemporaneamente, dovra' valutare quanto essi siano importanti per l'ottenimento del prodotto finito. Potrebbe infatti trattarsi di componenti accessori e facilmente rimpiazzabili in caso di esaurimento. Ma potrebbe anche verificarsi il caso in cui i materiali in questione siano essenziali per il successo del prodotto finale: nell'esprimere il giudizio (che nel secondo caso sarebbe certamente piu' negativo rispetto al primo) su questo aspetto della vita aziendale, l'analista, come al solito, non si fermara' alla constatazione del fatto in se'; sulla scorta degli elementi in suo possesso, valuterà come il rapporto prezzo-prestazioni variera' (se cioe' migliorera' o peggiorera') a seguito della sostituzione del materiale, eventualmente resasi necessaria. Infatti, qualora il suddetto rapporto dovesse migliorare (per una riduzione del prezzo e/o per un aumento delle prestazioni), la scarsa disponibilita' del materiale non verrebbe certo considerata un punto debole; al contrario, anzi, l'analista accorto segnalerebbe l'opportunita' di una pronta sostituzione, senza la quale non si potrebbe sostenere che l'impresa abbia ottimizzato la propria gestione.

Un altro aspetto molto importante concerne le modalita' di regolamento del prezzo dei beni acquistati. Ci possono essere mercati in cui non sono concesse dilazioni e il pagamento avviene per pronta cassa. Allo stesso modo possono aversi casi in cui la dilazione di pagamento (la cui durata varia da mercato a mercato) e' la regola. Questo aspetto, anche se investe problemi di ordine finanziario, deve essere tenuto in considerazione in questa sede, dato che, per usare le parole del prof. FERRERO "l'impresa, operando nel mercato di approvvigionamento dei beni strumentali o dei beni di consumo industriale, con l'acquisto di tali beni, indirettamente negozia anche finanziamenti, corrispondentemente all'importo della fornitura (o parte di essa) avente regolamento differito. Questi finanziamenti indiretti hanno dunque origine, nei mercati di approvvigionamento, da un indebitamento dell'impresa acquirente verso fornitori"¹¹⁹. Per la diagnosi aziendale si dovranno percio' conoscere le condizioni di pagamento nei mercati in questione, nonche' la loro evoluzione nel tempo, proprio per dare un giudizio sulle capacita' di reazione dell'impresa. Ad esempio, se nel mercato dove l'impresa si rifornisce e' prassi comune dilazionare di un mese il pagamento, un improvviso accorciamento dei termini (che puo' al limite arrivare sino al pagamento per pronta cassa) puo' trovarla impreparata, costringendola a fare altrettanto nei confronti dei propri clienti (con conseguenze deleterie sulle vendite, salvo migliorare il livello di qualche altro servizio) oppure a ridurre in qualche altro modo la durata del

¹¹⁸ Sul punto ci siamo soffermati in un precedente paragrafo e vi torneremo in un successivo capitolo, esaminandolo secondo l'ottica dell'efficacia della funzione "approvvigionamenti".

¹¹⁹ G.FERRERO, op.cit., p.20.

ciclo operativo aziendale¹²⁰. L'ultima alternativa è quella di ricorrere ad altre fonti di finanziamento. Oltre al mercato delle materie prime (per quello dei semilavorati valgono considerazioni simili), di cui ci siamo sin qui occupati¹²¹, l'impresa si affaccia su quello dei beni strumentali. Gli aspetti di questo mercato che debbono essere presi in considerazione per il check-up aziendale sono, almeno in parte, gli stessi visti per quello delle materie prime (caratteristiche dei fornitori, condizioni di pagamento, livello di assistenza, ecc.). Premesso che l'acquisto a titolo di proprietà non è l'unica possibilità per ottenere la disponibilità di un bene a fecondità ripetuta¹²², il compito dell'analista sarà quello di valutare i potenziali rischi tipici di questo mercato: ci riferiamo a quelli legati all'incessante progresso tecnologico che, oltre a ripercuotersi sull'organizzazione interna, accelera l'obsolescenza degli impianti esistenti. Ad esempio, qualora un fornitore brevettasse una certa invenzione che dà vita ad un impianto estremamente innovativo, grazie al quale egli può spiazzare gli abituali fornitori dell'impresa, questa potrebbe dover sottostare a nuove condizioni di regolamento, di tempi di consegna, di assistenza pre e post-vendita; condizioni che, in mancanza di valide alternative, potrebbero sconvolgerne la normale funzionalità aziendale.

C) MERCATO DEI CAPITALI

Il mercato dei capitali è "il complesso delle negoziazioni di prestiti monetari e di finanziamenti con vincolo di capitale concluse dalle aziende di ogni specie nella successione del tempo"¹²³. Questo tipo di mercato si differenzia dai precedenti per caratteristiche del tutto peculiari (essendo, forse più degli altri, direttamente collegato a problemi di ordine macroeconomico e soggetto a particolari controlli da parte delle pubbliche autorità) e si articola, tradizionalmente, in mercato monetario e mercato finanziario. Sul mercato monetario avvengono negoziazioni che hanno per oggetto prestiti a breve termine. Esso deve essere attentamente esaminato, date le ripercussioni che eventuali cambiamenti possono provocare sugli equilibri economici e finanziari

delle imprese. Solo per fare un esempio, pensiamo alle conseguenze che può generare l'aumento del costo del denaro deciso dalle autorità monetarie (magari per spezzare una spirale inflazionistica). Anche l'eventuale imposizione di massimali (o l'aumento di quelli esistenti) agli impieghi, imposti dalla banca centrale alle aziende di credito, provoca automaticamente restrizioni alle linee di credito concesse alle imprese. Nel primo caso, l'analista dovrà stimare fino a che punto i ricavi futuri saranno in grado di coprire i maggiori oneri finanziari, nonché appurare se l'impresa ha vagliato altre opportunità per coprire quei fabbisogni (per esempio, chiedendo un allungamento dei termini di pagamento ai propri fornitori). Nel secondo, egli dovrà valutare l'esposizione complessiva verso i singoli istituti, per appurare se esistono concreti rischi di dover rientrare improvvisamente (tuttavia, prima di esprimere un giudizio, dovrà anche esaminare le fonti di finanziamento alternative di cui si può disporre). Sul mercato finanziario, invece, hanno luogo negoziazioni di capitali la cui

¹²⁰ Con tale espressione si intende il periodo di tempo intercorrente fra il sostenimento del costo e l'incasso del relativo ricavo. Evidentemente, si tratta di un concetto avente finalità prevalentemente didattiche, dato che è praticamente impossibile, nell'ambito dell'unitaria gestione d'impresa, instaurare una relazione diretta fra un singolo costo e un singolo ricavo. In ogni caso, il concetto è qui usato per indicare che l'impresa, invece di accorciare i termini di pagamento concessi ai clienti, potrebbe agire sulla durata del processo di trasformazione: in tal modo si otterrebbe lo stesso effetto (quello di accelerare gli afflussi monetari) senza pregiudicare il livello delle vendite. Si veda in proposito G.FERRERO-F.DEZZANI, *Manuale delle analisi di bilancio. Indici e flussi*, Milano 1979, p.405 e ss. Altri autori identificano lo stesso concetto utilizzando il termine "ciclo monetario". In proposito si veda P.PISONI-L.PUDDU, *analisi di bilancio: casi ed esercizi*, Torino 1984, p.41 e ss.

¹²¹ In questa sede, si affronta il problema della diagnosi aziendale ponendo l'enfasi sui fattori esterni; restano pertanto esclusi i problemi inerenti alla valutazione della funzione approvvigionamenti, per l'esame dei quali si rinvia ad un capitolo successivo.

¹²² Esistono, infatti, altre due alternative: il ricorso al leasing e l'autoproduzione (o "costruzione in economia").

¹²³ G. DELL'AMORE, *economia delle aziende di credito*, vol.I, Milano 1960, p.6.

restituzione o e' incerta, oppure avviene dopo un lungo periodo di tempo. Nel primo caso si parla di mercato azionario sul quale, appunto, grazie all'emissione di azioni a pagamento¹²⁴, le imprese entrano in possesso di mezzi monetari senza obbligo di restituzione (capitale di rischio). Per le aziende che hanno certi requisiti (e sempre che reputino opportuna la quotazione), la raccolta di questi capitali avviene tramite la Borsa. E' peraltro noto che le imprese quotate richiedono capitali solo quando la situazione di mercato lo consente: i periodi in cui i corsi delle azioni sono depressi e tendono al ribasso, non sono certo i piu' favorevoli per lanciare con successo aumenti di capitale. L'entita' del sovrapprezzo che si puo' richiedere in questi casi e' molto basso e cio', oltre a causare un minor afflusso di mezzi monetari, puo' pesare negativamente sulla stessa immagine aziendale. La fase negativa della Borsa non favorisce certamente la situazione di un'azienda che, per reagire ad una profonda crisi di mercato, decida di ricorrere al mercato azionario (essendo per ipotesi impedito l'accesso ad altri canali di finanziamento) per realizzare un programma di investimenti atto a consentire una certa diversificazione. Anche di cio', naturalmente, l'analista dovra' tener conto per la formulazione del giudizio finale.

L'importanza delle fluttuazioni del mercato borsistico si affievolisce per l'esame delle imprese non quotate. Per queste, piuttosto, l'enfasi deve essere posta sulle possibilita' finanziarie dei proprietari¹²⁵.

Per quanto concerne le negoziazioni che danno vita a prestiti con vincolo di restituzione, premesso che ne esistono di vari tipi, aventi forme e contenuti contrattuali diversi (riguardo al tasso nominale, a quello effettivo, al trattamento fiscale, alle modalita' di rimborso, ecc.), esse possono tuttavia essere ricondotte a due fattispecie: i prestiti obbligazionari e i mutui contratti da istituti di credito speciale.

L'opportunita' di ricorrere al mercato delle obbligazioni varia da periodo a periodo e dipende dalle condizioni interne alle imprese e da quelle esterne ad esse. Ad esempio, puo' essere considerata una valida alternativa all'emissione di azioni (specie nelle fasi depressive del mercato azionario, comunque, quando i soci esistenti non sono disposti o non hanno la possibilita' di sottoscrivere aumenti di capitale), quando si tratta di effettuare investimenti in beni strumentali¹²⁶. La creativita' aziendale ha da tempo ideato uno strumento che sta a cavallo fra le due alternative: le obbligazioni convertibili in azioni. La presenza di queste fra le passivita' aziendali prelude (nella misura in cui sara' richiesta la conversione) ad aumenti di capitale, nel senso che decade l'obbligo di restituzione dei mezzi finanziari ricevuti a suo tempo, con tutti i benefici conseguenti. Anche questo mercato dovra' essere esaminato per cogliere le opportunita' che offre o le minacce che nasconde, per giudicare se l'impresa abbia o meno effettuato scelte opportune in materia di indebitamento a lungo termine. L'altro strumento e' costituito dalle varie forme di finanziamento a medio-lungo termine contratte con istituti di credito speciale. Il mercato sul quale avvengono queste negoziazioni presenta opportunita' di vario tipo, variabili da momento a momento (tassi di interesse particolarmente favorevoli o agevolati, possibilita' di proroga nei rimborsi, ecc.), cosi' come puo' presentare svantaggi rispetto ad altre forme di finanziamento, condizionando negativamente il futuro dell'impresa.

4.3.2 I MERCATI DI VENDITA

Per quanto concerne i mercati di vendita (o di "sbocco"), e' facilmente intuibile che la loro analisi riveste un'importanza cruciale per l'esecuzione del check-up: il futuro di un'impresa e' in gran parte condizionato dalle potenzialita' e caratteristiche di quelli, nonche' dalla efficacia ed efficienza degli strumenti approntati per

¹²⁴ Come preciseremo nel successivo capitolo, il presente lavoro si riferisce particolarmente alle imprese operanti sotto la veste giuridica di s.p.a.

¹²⁵ Di questi aspetti ci occuperemo nel prossimo capitolo.

¹²⁶ E' noto infatti (e sulla verifica della sussistenza di questa condizione torneremo successivamente, in sede di esame della struttura finanziaria della combinazione produttiva sottoposta a check-up) che deve sussistere un equilibrio fra la durata temporale degli investimenti e quella dei finanziamenti.

soddisfare i bisogni dei clienti. Di questi strumenti (che nel loro insieme costituiscono il c.d. "marketing-mix") ci occuperemo successivamente, quando illustreremo le tecniche per apprezzare l'efficienza e l'efficacia con cui opera l'area marketing. In questa sede (che, come già precisato, è dedicata ai fattori esterni che possono influire sulle condizioni di salute di una data unità produttiva) ci soffermiamo sull'importanza delle potenzialità e delle caratteristiche del mercato ai fini della diagnosi aziendale, nonché sulle tecniche più usate per misurarne gli effetti sulla funzionalità del sistema d'impresa.

Anzitutto una precisazione. Le considerazioni che svilupperemo, piuttosto che al mercato inteso come massa di bisogni omogenei, saranno riferite ai "segmenti di mercato"¹²⁷ sui quali l'impresa opera, data la pressoché unanime constatazione (diffusa tanto nella vita operativa quanto nell'ambito dottrinale) che i clienti sono molto diversi fra loro quanto a gusti, stili di vita, potere d'acquisto, ecc., e, perciò, non possono essere soddisfatti tutti allo stesso modo. La metodologia del check-up non si discosta certo da questa logica; e se useremo il termine "mercato" invece di "segmento di mercato" è solo per speditezza di linguaggio. In un precedente capitolo abbiamo definito la domanda proveniente dal mercato come "l'origine del moto aziendale". Come già ricordato, da essa dipende il futuro aziendale, dato che le prospettive di sopravvivenza e di sviluppo sussistono fino a che esiste un potenziale di domanda da soddisfare. Un'impresa che operasse su un mercato (o su più mercati) con dimensioni in progressiva riduzione, sarebbe certamente destinata a scomparire (a meno che, naturalmente, non adotti appropriati interventi di diversificazione), anche se avesse vissuto un passato "glorioso". Ora, dato che "la conoscenza della salute di un'azienda non è mai fine a se stessa ma parte, comunque notevole, di un giudizio che è sempre rivolto al futuro"¹²⁸, si comprende facilmente che, nelle condizioni esemplificate, il giudizio dell'analista non potrà che essere negativo. Ovviamente vale anche il discorso (e le conclusioni) inverso, qualora si dischiuda un futuro roseo sul fronte del potenziale di mercato, anche se in passato l'impresa avesse attraversato periodi difficili. Si comprende, quindi, quanta importanza rivesta questa variabile ai fini della diagnosi aziendale.

Anzitutto si dovrà stimare il potenziale di mercato¹²⁹, intendendo con questa espressione la quantità massima di beni che il mercato può assorbire in un certo periodo di tempo. In questo capitolo ci occuperemo delle principali tecniche di cui l'analista può servirsi per stimare la dimensione di questo aggregato. Del potenziale di vendita della singola impresa, invece, dato che dipende più direttamente dalle sue capacità e politiche di marketing¹³⁰, appare logico, anche sotto il profilo espositivo, occuparsi nel capitolo dedicato all'esame della funzionalità dell'area marketing.

4.3.3 LE TECNICHE PER STIMARE LE POTENZIALITÀ DI MERCATO

La prassi aziendale ha elaborato varie tecniche per misurare le future capacità di assorbimento di un mercato, nessuna delle quali, per quanto sofisticata possa essere, garantisce l'esattezza delle previsioni. Quello che si cerca, peraltro, sia ai fini direzionali che per il check-up, non è tanto l'infallibilità, bensì una buona

¹²⁷"Market segmentation is a process whereby management recognizes the existence of different demand curves in the market and adopts the company's strategy accordingly". Così si esprime K.DAVIS, op.cit., p.65.

¹²⁸Così G.FARNETI, il check-up aziendale ai fini previsionali, in "Riv. dei Dott. Commercialisti", aprile-maggio 1988, p.288.

¹²⁹Sul punto si veda, fra gli altri, G.MARBACH, le ricerche di mercato, Torino 1982.

¹³⁰G.MARBACH, op. cit., p.316.

approssimazione. In ogni caso, le tecniche (o "modelli") di cui l'analista può servirsi per effettuare la stima, possono essere ricondotte alle seguenti¹³¹ : 1) modelli temporali, 2) modelli causali, 3) modelli qualitativi.

Vediamone succintamente le caratteristiche.

1) MODELLI TEMPORALI

In questi modelli si utilizzano i valori fatti segnare in passato dalla domanda, per effettuare una proiezione della sua evoluzione futura. Il procedimento è il seguente. Disponendo di una serie storica di dati, si procede distribuendoli su un sistema di assi cartesiani, in corrispondenza dei periodi (mesi, anni, ecc.) in cui si sono registrati; si identifica poi la funzione matematica che meglio si adatta a descrivere l'andamento nel tempo di quello scatter di punti; i parametri di questa saranno poi ottenuti mediante l'applicazione del metodo dei minimi quadrati, quello cioè che garantisce il miglior grado di accostamento; una volta identificata e parametrizzata la funzione (può trattarsi di una retta, di una parabola, di un polinomio di grado n , ecc.), si procede all'estrapolazione grazie alla quale si ottiene, per diversi orizzonti temporali, il valore stimato del potenziale futuro di mercato.

I risultati a cui conduce questa tecnica, peraltro, debbono essere presi "con le molle". A parte il rilievo che l'estrapolazione perde di significatività man mano che ci si inoltra nel futuro, occorre infatti puntualizzare che si trascura l'influenza di ogni fattore esterno che possa incidere sulla potenziale domanda di quel dato bene¹³².

2) MODELLI CAUSALI

I modelli causali, esprimono matematicamente le relazioni causa-effetto tra le variabili oggetto di previsione e quelle esplicative¹³³, consentendo di prevedere il potenziale di mercato in relazione al variare di certi elementi. Si tratta di una categoria molto ampia, che fa ricorso a metodologie statistiche assai diversificate e sofisticate¹³⁴. Tuttavia (anche per non snaturare l'oggetto del presente scritto) essi possono essere ricondotti a due categorie: i modelli di correlazione e i modelli econometrici. I modelli di correlazione si basano sull'ipotesi che esista una relazione funzionale fra una o più variabili causa e la variabile effetto, della quale desideriamo disporre di una previsione. Per accertarsi dell'esistenza della suddetta relazione si può utilizzare il coefficiente di correlazione lineare. Qualora questo (variabile in un intervallo compreso fra -1 e +1) assuma valori prossimi a +1 (-1), ciò sta a dimostrare che fra le due variabili esiste una concordanza positiva (negativa), nel senso che, se la variabile indipendente aumenta, anche quella dipendente fa registrare un incremento (decremento). Appurata l'esistenza di una concordanza positiva fra la variabile (o le variabili) causa e quella oggetto di previsione, si procede secondo le stesse modalità previste per i modelli temporali (disposizione dei valori storici sopra un piano cartesiano, specificazione della funzione interpolante e parametrizzazione della stessa ricorrendo al metodo dei minimi quadrati¹³⁵). I modelli econometrici vengono applicati quando fra le variabili in gioco esiste un rapporto di natura interdipendente. In questi casi si deve

¹³¹ G.VOLPATO, concorrenza, impresa, strategie, Bologna 1986, p.164; S.SCIARELLI, op. cit., p.416; G.RAVAZZI (a cura di) marketing, impresa e società, Milano 1980, p.179.

¹³² G.VOLPATO, op. cit., p.148.

¹³³ E.VALDANI, marketing e previsione delle vendite, Milano 1978, p.116; in proposito S.SCIARELLI sostiene che tali metodi hanno la loro principale remora nelle caratteristiche meccanicistiche su cui si fondano. Si rivelano pertanto utili prevalentemente per previsioni di breve termine e per prodotti giunti allo stadio di maturità. Si veda S.SCIARELLI, op. cit., p.417.

¹³⁴ Per ogni approfondimento si rinvia a E.VALDANI, op. cit., p.116 e ss.

¹³⁵ Per maggiori dettagli si rinvia ad un testo di statistica descrittiva. Fra gli altri, si veda R.LEONI, statistica metodologica, Firenze 1981, p.178 e ss.

ricorrere a sistemi di equazioni assai piu' complesse da gestire¹³⁶. Fanno parte di questi modelli le matrici input-output (note anche come "matrici delle interdipendenze settoriali"). Esse possono essere utilizzate per effettuare previsioni sulla domanda di interi comparti produttivi (sembra che il loro impiego dia risultati soddisfacenti soprattutto per la valutazione della domanda di beni industriali come, ad esempio, acciaio e cemento). Per loro natura, tuttavia, i modelli in discorso sono utilizzabili piu' a livello di pubblici organismi (per finalita' di programmazione economica) che per scopi aziendali.

3) MODELLI QUALITATIVI

Si tratta di modelli che sono utilizzabili sia quando non e' possibile ricorrere ad altre tecniche (ad esempio, per la mancanza di dati), sia in ausilio ai metodi statistico-matematici visti in precedenza, in modo da rendere piu' feconda di spunti la lettura dei risultati ottenuti con quelli. Pur peccando di accuratezza, questi metodi sono piu' idonei per valutare i potenziali di mercato di quanto non lo siano gli altri: mentre questi ultimi fanno leva unicamente sulla estrapolazione dei valori storici della domanda (che non coincidono necessariamente con la massima capacita' di assorbimento), i metodi qualitativi sono in grado di fornire preziose indicazioni in merito ai suddetti potenziali¹³⁷, dato questo che, come abbiamo gia' accennato, assume un'importanza maggiore ai fini della diagnosi di quanto non sia per la domanda prevista.

I principali metodi in questione sono riconducibili ai seguenti¹³⁸:

- il metodo Delphi;
- il panel di esperti.

Il metodo Delphi e' basato su una successione di interviste ad un gruppo di esperti. Dopo la prima tornata di interviste ciascun esperto viene informato delle valutazioni espresse dagli altri; quindi si procede ad ulteriori interviste di affinamento. Questo metodo, tuttavia, piu' che per la stima della massima capacita' di assorbimento del mercato, sembra particolarmente adatto per la costruzione degli scenari futuri.

Il panel di esperti si configura come una tavola rotonda, attorno alla quale gli esperti discutono ed effettuano le loro valutazioni previsionali. Ad essi puo' essere richiesto di esprimere quali saranno le dimensioni quantitative piu' probabili del potenziale di mercato. In genere questa tecnica e' utilizzata per le stime concernenti la domanda di beni industriali complessi (ad esempio, macchinari ed impianti di assemblaggio)¹³⁹.

Di fronte ad una tale varieta' di tecniche disponibili, l'analista, ai fini della stima del potenziale di mercato, si servira' di quella (o di quelle) che meglio si adatta alla tipologia di domanda che riguarda l'impresa sottoposta a check-up, senza mai perdere di vista, peraltro, il rapporto costi-benefici di ciascun metodo.

4.3.4 LA CLIENTELA AZIENDALE E L'ELASTICITA' DELLA DOMANDA

In precedenza abbiamo accennato all'importanza di disporre di un profilo dei fornitori aziendali, dato che le loro caratteristiche possono condizionare non poco la salute della combinazione produttiva. Non meno importante e' conoscere piu' da vicino un altro gruppo di interlocutori: quello rappresentato dalla clientela

¹³⁶ Si veda G.VOLPATO, op. cit., p.149.

¹³⁷ Si veda S.SCIARELLI, op. cit., p.419.

¹³⁸ Si veda G.VOLPATO, op.cit., p.151 e ss.

¹³⁹ Si veda G.VOLPATO, op. cit., p. 154.

aziendale. Molteplici sono i punti di vista dai quali i clienti (siano persone fisiche o altre imprese) possono essere analizzati ai fini del check-up¹⁴⁰. Intanto le loro motivazioni all'acquisto e, parallelamente, il tipo di bisogno di cui sono portatori. L'importanza di ciò risulta evidente se si pensa che le fortune dell'impresa sono direttamente collegate alla sua capacità di fornire prodotti in grado di soddisfare le aspettative della clientela, in maniera migliore o diversa di come ci riescono i concorrenti.

La qualità delle informazioni necessarie per valutare questo aspetto della funzionalità aziendale è in funzione della efficacia del sistema informativo di marketing¹⁴¹, dato che sarebbe assai oneroso (anche in termini di tempo) procedere ad indagini di mercato "ad hoc". Secondariamente (ma non certo per importanza) deve essere attentamente considerata la solvibilità attuale e futura degli acquirenti. L'importanza di questo aspetto è in diretta relazione col peso che le vendite a dilazione hanno sul totale delle vendite aziendali, nel senso che, ai fini del check-up, l'insolvenza di un gruppo (anche cospicuo) di clienti non deve preoccupare più di tanto qualora la dilazione ad essi concessa fosse stata un'eccezione di fronte alla regola (che verrà osservata anche in futuro) del pagamento a pronta cassa: le conseguenze che possono determinarsi, infatti, si ripercuotono negativamente sul reddito di un solo esercizio, senza compromettere la situazione economica (che, com'è noto, va apprezzata in un'ottica di medio-lungo periodo). In ogni caso, i dati necessari per verificare la solvibilità dei clienti (che non dipende solo dalla loro situazione finanziaria, bensì anche da eventi esterni, quali, ad esempio, la situazione politica del Paese a cui appartengono) potranno essere forniti dal sistema informativo di marketing (per le ragioni spiegate in precedenza)¹⁴².

Connesso alle caratteristiche della clientela è il grado di elasticità della domanda, intesa come la variazione che la domanda di un bene subisce al variare di certi fattori. Essa assume una grande importanza ai nostri fini e può essere misurata in relazione al mutare di diverse variabili significative. Quelle che di solito vengono prese in considerazione sono le seguenti¹⁴³:

- il reddito degli acquirenti,
- il prezzo del prodotto,
- il prezzo dei prodotti sostitutivi (o simili).

Esaminiamoli separatamente.

A) ELASTICITÀ RISPETTO AL REDDITO DELL'ACQUIRENTE

È interpretabile come la variazione percentuale che la domanda del bene prodotto dall'impresa (vendite aziendali) subisce al variare del reddito dei consumatori. Essa è misurata dal seguente rapporto:

$$Er = \frac{\text{variaz. \% (+ o -) nella quantità venduta}}{\text{variaz. \% (+ o -) nel reddito dei consumatori}}$$

¹⁴⁰ La clientela (così come i fornitori) è già stata esaminata in sede di analisi del settore, quale forza competitiva in grado di condizionare la redditività delle imprese che ne fanno parte. È a quella sede che rinviamo per la valutazione del suo potere contrattuale e le ragioni da cui deriva.

¹⁴¹ Sulle tecniche di diagnosi dell'area marketing torneremo in un successivo capitolo.

¹⁴² Nel caso in cui i clienti siano numerosi, potrebbero essere selezionati ricorrendo a tecniche campionarie, analoghe a quelle predisposte dalle società di revisione per appurare l'esistenza dei crediti iscritti in bilancio.

¹⁴³ Si veda in proposito G. MARZILI, sistemi informativi per la direzione di marketing, Firenze 1979, p.95; nonché G. VOLPATO, op. cit., p.123 e ss.

Se il risultato del suddetto rapporto fosse superiore a 1, cio' starebbe a significare che all'aumentare (diminuire) del reddito le vendite aziendali aumentano (diminuiscono) con intensita' ancora maggiore, essendo diretta la relazione che lega le due variabili.

B) ELASTICITA' RISPETTO AL PREZZO

Si tratta della sensibilita' delle vendite aziendali alle modificazioni intervenute nei prezzi unitari dei propri prodotti.

Si calcola con il seguente rapporto:

$$E_p = \frac{\text{variaz. \% (+ o -) nelle quantita' vendute}}{\text{variaz. \% (+ o -) nel prezzo}}$$

Com'e' intuibile, a differenza della precedente, si tratta di una relazione inversa, nel senso che all'aumentare dei prezzi le vendite aziendali dovrebbero (e lo scopo del rapporto e' misurare l'intensita' della reazione) subire una riduzione. Quando questo effetto non si produce, siamo di fronte a beni aventi domanda "rigida", nel senso che i clienti continuano ad acquistarli nonostante siano divenuti piu' costosi. Cio' si verifica perche' puo' trattarsi di beni di prima necessita' (esempi macroscopici sono costituiti da pane, acqua, carne) e senza sostituti, gli aumenti dei quali sono applicati da tutti i produttori. Siamo di fronte ad un indicatore molto significativo, in grado di segnalare i presumibili effetti provocati da incrementi o decrementi di prezzo futuri. Ad esempio, qualora la domanda dell'impresa presentasse una certa rigidita' (verso il basso), questo rappresenterebbe indubbiamente un punto di forza, dato che, ove si rendesse necessario aumentare i prezzi, la quantita' venduta non subirebbe riduzioni sostanziali, determinando cosi' un incremento nel valore delle vendite (a conclusioni diverse si perverrebbe qualora la domanda fosse rigida verso l'alto).

Pertanto, non si possono sottacere le difficolta' insite nel calcolo e nella corretta interpretazione di questo indicatore (e in generale di tutti gli indicatori di elasticita'), dato che si trascurano gli effetti prodotti sulla domanda da fattori non considerati nel calcolo¹⁴⁴.

C) ELASTICITA' RISPETTO AI PREZZI DEI BENI SOSTITUTIVI

E' altresì interessante conoscere come si comporta la domanda del bene (o dei beni) aziendale quando i prezzi dei prodotti sostitutivi variano. Questo tipo di elasticita', conosciuta anche come elasticita' incrociata ("cross elasticity")¹⁴⁵, si puo' calcolare con una formula analoga alle precedenti:

$$E_{ps} = \frac{\text{variaz. \% quantita' venduta prod. B}}{\text{variaz. \% prezzo prod. A}}$$

¹⁴⁴ A questo proposito, K.DAVIS scrive che " we should not let this simple formula mislead us. The computation of the price elasticity of demand for a product is a very difficult task. In order to measure price elasticity, it is necessary to assume that other things be kept constant. Unfortunately, this is not likely to be the case. Because these complexities, however, it does not follow that we cannot use the concept of price elasticity, or that we cannot develop somewhat precise mathematical measures of price elasticity". Si veda K.DAVIS, op. cit., p.632.

¹⁴⁵ Si veda in proposito P.G.MARZILI, op.cit., p.76; si veda inoltre J.STEPLETON, how to prepare a marketing plan, Aldershot 1982, p.42.

dove B e' il prodotto dell'impresa sottoposta a check-up, mentre A e' un prodotto sostitutivo. Di regola, la relazione che lega queste variabili dovrebbe essere diretta, nel senso che, all'aumentare del prezzo del bene A, anche le vendite di B dovrebbero far registrare un incremento, e viceversa. Tuttavia anche qui occorre guardarsi da conclusioni affrettate, dato che la domanda di A dipende da molti altri elementi non contemplati nel rapporto.

Come per i precedenti, anche per il calcolo di questo indicatore occorre basarsi su dati storici, riferiti a periodi in cui si sono verificati cambiamenti nei prezzi dei prodotti sostitutivi. Se, ad esempio, il rapporto, presentasse un valore pari a 2, cio' segnalerebbe all'analista (che, se diligente, interpreterebbe il dato con la massima cautela) che la domanda del prodotto B, almeno in passato, si e' rivelata molto sensibile al prezzo dei beni sostitutivi e, presumibilmente (a parita' di condizioni), potra' esserlo anche in futuro. In queste circostanze egli potrebbe concludere che l'impresa e' molto vulnerabile nei confronti delle decisioni dei concorrenti in materia di prezzi. Il concetto di elasticita' incrociata puo' essere utilmente applicato anche ai beni dello stesso tipo (e quindi non sostitutivi) fabbricati da concorrenti appartenenti allo stesso settore: in tal caso, fra l'altro, si ha una misura del grado di differenziazione dei prodotti aziendali rispetto a quelli offerti dai diretti concorrenti, misura che dipende strettamente dalla fedelta' alla marca dimostrata dagli acquirenti¹⁴⁶.

4.3.5 LA POSIZIONE DELL'IMPRESA SUL MERCATO DI VENDITA: I PRINCIPALI INDICATORI

Scopo di questo paragrafo e' presentare alcuni indicatori in grado di segnalare all'analista lo spazio occupato dall'impresa sui mercati di sbocco.

L'attenzione di questi, quindi, si sposta ancora di piu' dalle caratteristiche del mercato alla posizione occupata dall'impresa sullo stesso.

I principali indicatori di cui si serve l'analista possono essere ricondotti ai seguenti:

- grado di diversificazione,
- grado di differenziazione,
- quota di mercato,
- portafoglio ordini.

Esaminiamoli separatamente.

A) GRADO DI DIVERSIFICAZIONE

Secondo il prof. FAZZI, la strategia di diversificazione costituisce una delle massime decisioni di carattere strategico (l'altra, che prende le mosse da una logica opposta, e' rappresentata dalla specializzazione) e "si estrinseca nel dispiegamento delle risorse in attivita' diverse di uno stesso settore produttivo o anche in settori diversi"¹⁴⁷.

Vari sono gli scopi che inducono un'impresa a distribuire le proprie energie fra piu' mercati. Il principale e' forse quello di ridurre il grado di rischio connaturato ad ogni iniziativa imprenditoriale: operando su piu' mercati

¹⁴⁶ Una misura del grado di sostituibilita' fra due prodotti puo' essere ottenuta attraverso la determinazione dell'elasticita' incrociata delle relative domande. Tali elasticita' misurano le variazioni nel volume di vendita di un prodotto in relazione al variare del prezzo dell'altro. Cfr. U.COLLESEI, op. cit., p.92.

¹⁴⁷ Si veda R.FAZZI, il governo d'impresa, vol.II, Milano 1984, p. 22.

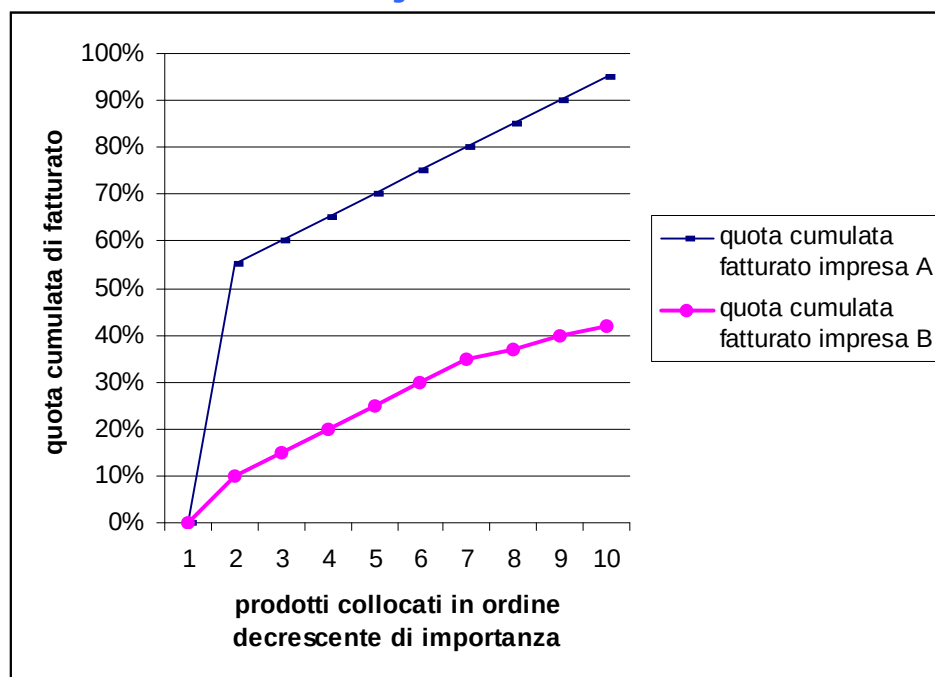
(in senso geografico e/o in termini di bisogni da soddisfare) e presentandosi su ciascuno con appropriate "formule" di marketing-mix, si evita di legare le sorti di un'impresa all'andamento di uno soltanto. In tal modo si previene il rischio che i suoi equilibri e la sua stessa sopravvivenza possano essere irrimediabilmente compromessi, qualora la domanda sia destinata a ridursi (o, peggio, a scomparire) o, indipendentemente da ciò, la posizione dell'azienda sul mercato si indebolisca.

La diversificazione, peraltro, se da un lato attenua i rischi di oscillazione di fatturati e profitti, dall'altro non consente di sfruttare le opportunità che deriverebbero dall'essersi specializzati e nell'occupare una buona posizione in settori con forti potenzialità di crescita. Si intuisce perciò quanta attenzione l'analista dovrà concentrare su un aspetto tanto cruciale per la salute della combinazione produttiva.

Per la misura del grado di diversificazione (e, reciprocamente, di quello di specializzazione) sono state predisposte varie tecniche¹⁴⁸.

In genere si applicano gli indici atti a misurare la concentrazione nell'ambito di un settore. Si potrà, pertanto, ricorrere alla curva di Lorenz per visualizzare il grado di diversificazione attivato dall'impresa: in tal caso, la curva che ne risulterà¹⁴⁹ sarà, più propriamente, una "spezzata di diversificazione". Nella figura 4-3 **curva di diversificazione** presentiamo un esempio¹⁵⁰, dal quale emerge che le due imprese si presentano sul mercato applicando la strategia in parola con differenti intensità.

figura 4-3 curva di diversificazione



¹⁴⁸ Si veda G.VOLPATO, op. cit., p.267 e ss.

¹⁴⁹ Per le indicazioni in merito alla sua costruzione si veda la nota n. 96.

¹⁵⁰ L'esempio riportato è tratto da G.VOLPATO, op. cit., p.271.

Da un primo esame del grafico sembra che l'impresa B presenti una maggiore diversificazione. Per averne una misura (e perciò una conferma), si può ricorrere al calcolo dell'indice di Herfindahl, ottenibile con la seguente formula:

$$D_h = 1 - \left(\sum_{i=1}^n p_i^2 \right)$$

dove p_i = quota di fatturato relativa al prodotto i -esimo. I valori estremi che tale indice può assumere sono i seguenti:

$D_h = 0$ se l'impresa è monoprodotto (opera su un solo mercato);

$$D_h = 1 - \frac{1}{n}$$

se l'impresa ripartisce equamente il fatturato fra gli n prodotti commercializzati. L'indice di Herfindahl, se da un lato può palesare alcune difficoltà interpretative¹⁵¹, dall'altro può essere utilmente impiegato dall'analista (come al solito, in modo congiunto ad altri strumenti) anche con finalità comparative.

B) GRADO DI DIFFERENZIAZIONE

In un precedente paragrafo, a proposito dello studio del settore economico di appartenenza, abbiamo scritto dell'importanza di conoscere il grado di differenziazione esistente all'interno di un aggregato di imprese, considerandolo un fattore in grado di condizionare la redditività dello stesso. La conoscenza di questo aspetto, che si manifesta tramite la facilità (influenzabile con politiche appropriate) con cui i clienti distinguono ed esprimono preferenze per i diversi prodotti presenti sul mercato¹⁵², è tuttavia rilevante anche a livello di singola impresa. I motivi sono vari, riconducibili, peraltro, a due principali. Anzitutto perché dal grado di differenziazione dipende direttamente la rigidità della domanda aziendale, nel senso che, più l'impresa riesce a caratterizzare i propri prodotti, più le vendite risultano "immunizzate" nei confronti della variabilità dei fattori su di esse influenti. Secondo, da esso dipende la capacità di reagire alle mutevoli condizioni di mercato: maggiore è la fedeltà alla marca, maggiori sono i margini di manovra (in materia di prezzi, pubblicità, caratteristiche del prodotto) per attuare le eventuali modificazioni che si rendessero necessarie, in risposta al cambiamento ambientale. Appurata l'importanza di questo indicatore, passiamo ad esaminare i principali metodi per ottenerlo. Essi possono essere ricondotti a due: uno di carattere qualitativo ed un altro di natura quantitativa.

Quanto al primo, si tratta di una procedura che consente di comparare le diversità esistenti fra i prodotti concorrenti. Anzitutto occorre ripartire i prodotti delle diverse marche in classi (in base al prezzo medio praticato al consumo), e considerare la differenziazione all'interno di ciascuna di esse, in base a criteri il più possibile oggettivi. In altre parole, si tratta di descriverne e valutarne la qualità, il design, i servizi di assistenza (ovviamente se richiesti dalla natura del bene). Disponendo di queste informazioni, sarà possibile esprimere un giudizio sul grado di differenziazione dei prodotti aziendali rispetto a quelli dei concorrenti¹⁵³. Per quanto

¹⁵¹ Si veda G.VOLPATO, op. cit., p.270.

¹⁵² Si veda U.COLLESEI, op. cit., p. 91 e ss.

¹⁵³ Si veda U.COLLESEI, op. cit., p. 95 e ss.

riguarda il metodo di ordine quantitativo, esso si basa sulle scelte di un gruppo di acquirenti, selezionati in base ad un'indagine campionaria: e' il c.d. "metodo della fedeltà alla marca"¹⁵⁴. Si tratta di un'applicazione degli indici di Tschuprow¹⁵⁵, costruiti prendendo le mosse da una tabella del tipo di quella rappresentata nella figura 4-4 **fedeltà alla marca**. Supponiamo di avere selezionato degli acquirenti e chiesto loro in che proporzione ripartiscono i propri acquisti in beni che soddisfano un medesimo bisogno. Ipotizziamo che la spesa del primo acquirente, pari a L.100, sia interamente rivolta al prodotto A, e che lo stesso accada per i compratori di altri prodotti.

Se calcoliamo l'indice medio quadratico di connessione (indice di K. Pearson), indicato nel testo con il simbolo @, e lo dividiamo per il numero delle righe (o delle colonne), si ottiene l'indice di Tschuprow:

$$T = \frac{@}{h-1}$$

dove h = numero righe (o colonne). Questo indice ha un campo di variazione che va da 0 a 1 (estremi compresi).

Assume valore 0 quando si ha indipendenza stocastica, ossia quando (adattando il discorso ai nostri fini) fra gli acquirenti e' presente un'estrema incertezza, nel senso che possono facilmente e continuamente cambiare marca.

Viceversa, assume valore 1 (come nel nostro esempio) quando sussiste perfetta dipendenza unilaterale fra le preferenze degli compratori e i prodotti acquistati, ossia quando, almeno nell'ambito del campione scelto, c'è un'assoluta fedeltà alla marca. Il che significa che fra i prodotti esistenti sul mercato (o fra un campione rappresentativo degli stessi) sussiste una forte differenziazione: se fra essi e' compreso il prodotto (o i prodotti) dell'impresa sottoposta a check-up, l'analista non potrà che formulare giudizi positivi sulla dinamica attuale e futura delle vendite aziendali.

figura 4-4 fedeltà alla marca

		acquirenti			
		I	II	III	totali
prodotti	A	10 0			100
	B		10 0		100
	C			10 0	100
totali		100	100	100	300

C) LA QUOTA DI MERCATO

Con questa espressione si intende generalmente la percentuale delle vendite di un prodotto di un'impresa rispetto al totale delle vendite del mercato in cui opera. Occorre subito avvertire che la sua efficacia quale

¹⁵⁴ Si veda G.VOLPATO, op. cit., p. 180 e ss.

¹⁵⁵ Per maggiori particolari si rinvia a R.LEONI, op. cit., p.159. e ss.

strumento atto a valutare la posizione dell'impresa sul mercato, dipende dalla possibilità di riferirla a ciascun prodotto e tipo di prodotto, dato che la capacità segnaletica di un dato di natura globale, riferito cioè a tutti i prodotti aziendali, sarebbe estremamente bassa. Conoscendo la fase di vita in cui si trova il segmento di mercato e quella dei prodotti in esso collocati dall'impresa, si possono ottenere, con buona approssimazione, preziose indicazioni in merito alle prospettive di medio e lungo termine che si dischiudono alle sue vendite¹⁵⁶ e, quindi, alla propria quota di mercato.

Per quanto concerne l'unità di misura, è quanto mai opportuno conoscere la quota di mercato espressa in quantità fisiche e in valore. Mentre le variazioni fisiche (esprese in numero di pezzi, kg., metri, litri, ecc.) ci informano sull'andamento della produzione e del consumo, le seconde, quelle a valore, sono in grado di segnalare anche eventuali cambiamenti nei prezzi. Questa distinzione è importante perché, com'è noto, a

variazioni percentuali della quota di mercato di un'azienda non corrispondono necessariamente variazioni dello stesso segno ed entità nella quantità delle sue vendite e nel saldo che, reciprocamente, si assume venduto dai concorrenti. Le variazioni nella quantità hanno notevole importanza ai fini della diagnosi in quanto è da supporre che, indipendentemente dalle variazioni nella quota, l'incremento nelle quantità vendute comporta (a parità di prezzi, di costi e di investimenti operativi) un aumento del tasso di rendimento del capitale investito (ROI)¹⁵⁷. L'importanza dell'analisi della quota di mercato (unitamente a quella riguardante lo stadio di sviluppo dei relativi segmenti) si comprende anche considerando che, più è alta, maggiore è il controllo di mercato e, conseguentemente, più concrete sono le possibilità di "dettare le regole

del gioco" ai concorrenti (a meno che non sussista un alto grado di differenziazione fra i prodotti offerti). Essa è altresì un valido indicatore dei progressi compiuti dall'impresa in termini di penetrazione e di forza relativa nei confronti dei competitori, specie se studiata nella sua dinamica temporale. Ad esempio, l'aumento della quota in un mercato stazionario coincide direttamente con l'aumento del valore delle vendite aziendali ed indica, ovviamente, che l'impresa opera meglio delle rivali¹⁵⁸. Inoltre, un'alta quota di mercato implica vantaggi di costo relativi rispetto ai concorrenti e un forte potere contrattuale nei confronti dei clienti¹⁵⁹, come abbiamo già potuto constatare presentando la metodologia per l'analisi del settore economico.

D) IL PORTAFOGLIO ORDINI

Un'altro prezioso indicatore da tenere in considerazione per la diagnosi aziendale è costituito dal livello e dalla qualità degli ordini che l'impresa ha ricevuto dalla propria clientela.

Indubbiamente, un'impresa che dispone di un cospicuo ammontare di ordini da evadere avrà, per così dire, le "spalle coperte" di fronte all'incertezza che sempre caratterizza il futuro, almeno per il tempo necessario alla loro evasione. Il contrario dicasi di una combinazione produttiva che non dispone di ordini in portafoglio (o il loro ammontare è trascurabile).

Gli ordini debbono essere analizzati (ricorrendo ad una selezione campionaria, ove fossero numerosi) sia da un punto di vista quantitativo, sia da uno qualitativo.

È importante conoscere la dimensione media di ciascuno di essi, dato che da essa si comprende anche se il tipo di organizzazione in atto è idoneo a svolgere il lavoro futuro. Si pensi, ad esempio, a quanto possa

¹⁵⁶ G.RAVAZZI (a cura di), op. cit., p.134. Sul ciclo di vita dei prodotti aziendali ci soffermeremo in un successivo capitolo, in sede di analisi della area marketing; si veda anche L.SICCA, il controllo dell'attività commerciale, Padova 1974, p.31.

¹⁵⁷ G.RAVAZZI (a cura di), op. cit., p. 135 e ss.

¹⁵⁸ G.RAVAZZI (a cura di), op. cit., p. 138.

¹⁵⁹ A.BUCKLEY, la gamma dei prodotti: uno schema per l'analisi degli aspetti finanziari, in "Problemi di gestione", ott. 1974, p.69 e ss.

essere diverso il modello organizzativo delle imprese che eseguono ordini di basso importo unitario,rispetto a quello di combinazioni produttive dedite all'evasione di grossi ordinativi.

Anche la qualita' del portafoglio assume importanza per la diagnosi. Pensiamo alle imprese che operano su commessa: qualora ricevessero ordini relativi a prodotti particolarmente personalizzati, occorre valutare se e in che modo l'impresa e' in grado di evaderli alle condizioni richieste e nel rispetto, ovviamente, del principio di economicita'

5 LA PROPRIETA' ED IL MANAGEMENT

5.1 IL PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA S.P.A.

Nell'introduzione abbiamo precisato che il presente lavoro si riferisce in modo particolare alle imprese industriali.

Nell'ambito delle possibili vesti giuridiche sotto le quali tali imprese possono essere costituite, quella rappresentata dalla società per azioni è certamente la più idonea per favorire ed assecondare processi di sviluppo dimensionale, così come a fronteggiare i rischi insiti in ogni iniziativa imprenditoriale, grazie agli strumenti finanziari di cui dispone (possibilità di emettere azioni ed obbligazioni) e alla responsabilità limitata accordata ai soci. Ed è proprio per le maggiori opportunità finanziarie che la legge le offre, che è possibile ricomprendere nella s.p.a. ogni fattispecie e problematica di ordine diagnostico concernente un'impresa industriale. È per queste ragioni che il presente lavoro sarà principalmente (anche se non esclusivamente) riferito alle imprese (industriali) costituite sotto forma di società per azioni.

5.2 LA PROPRIETA': CARATTERISTICHE E POTENZIALITA'

Nel loro insieme, gli azionisti di un'impresa formano ciò che ellitticamente si definisce la "proprietà aziendale". Le caratteristiche e le potenzialità di questo gruppo di soggetti, che possono essere tanto persone fisiche quanto persone giuridiche, possono influenzare per varie vie lo stato di salute di un'impresa, nel senso che possono essere foriere di punti di forza o di debolezza per una combinazione produttiva proiettata nel futuro.

Le ragioni di questa connessione sono molteplici.

Intanto le sue capacità finanziarie: un'impresa che può contare sull'appoggio di azionisti in grado di fornire mezzi monetari adeguati, a titolo di capitale di rischio, ogni qual volta se ne presenti la necessità o anche solo l'opportunità (ad es., per realizzare processi di ristrutturazione aziendale o per supportare piani di sviluppo dimensionale¹⁶⁰), dispone di un vantaggio notevole sui concorrenti che di tali condizioni non beneficiano. Le capacità finanziarie dipendono strettamente dall'identità dei proprietari. Ciò è evidente laddove l'impresa sottoposta a check-up faccia parte di un potente gruppo aziendale: qualora essa rappresenti una "partecipazione strategica" (e quindi, in quanto tale, incedibile), il suo avvenire è assicurato e garantito dalle risorse finanziarie (e non) di cui dispone il gruppo (specie se le azioni di qualche società di questo sono quotate in Borsa), risorse che possono permettere (o favorire) di superare periodi di crisi economica e/o finanziaria in cui l'impresa potrebbe imbattersi. Evidentemente, tutto ciò non sarebbe possibile se l'impresa fosse indipendente, o appartenesse ad azionisti poco facoltosi.

Appurata l'importanza di questo punto, resta da stabilire il tipo di indagine che dovrà svolgere il nostro analista. Egli dovrà esaminare chi sono i principali azionisti (così come accertarsi se sono privati o pubblici) e che tipo di garanzie finanziarie possono offrire, nonché l'importanza da essi assegnata alla partecipazione di cui dispongono. Relativamente a quest'ultimo aspetto, gli indicatori da prendere in considerazione sono costituiti dal tipo di attività svolto dagli azionisti e dalla loro situazione economica e finanziaria: è evidente che, ad es., laddove l'azionista sia fortemente indebitato e la partecipazione nell'impresa sottoposta ad analisi non sia (o non sia più) considerata strategica (ad es., perché divenuta incompatibile con i nuovi obiettivi aziendali), la soluzione più ragionevole (il prezzo e le condizioni diranno quanto è opportuna) sembra essere quella della

¹⁶⁰ Sul punto si veda V.CODA, ruolo della proprietà nei risanamenti di imprese, in "Finanza aziendale e mercato finanziario. Scritti in memoria di G.PIVATO", vol.II, Milano 1982, p.682 e ss.

cessione. E il cambiamento di proprietà, come vedremo fra poco, può essere fonte di opportunità ma anche di minacce, a seconda delle caratteristiche del compratore e della funzione che esso assegna all'impresa acquisita. In queste condizioni, qualunque sia il giudizio su tutti gli altri aspetti della vita aziendale attuale, l'analista non potrà che formulare riserve intorno a quella prospettiva, qualora sia probabile un prossimo cambiamento di proprietà'.

Un'altro aspetto rilevante, strettamente connesso ai precedenti, è costituito dal grado di frazionamento della proprietà¹⁶¹. Dalla sua misura (o dal suo reciproco, costituito dal relativo grado di concentrazione)¹⁶² dipende la vulnerabilità dell'impresa nei confronti di possibili scalate. Il fenomeno dei "take-over" ha recentemente attraversato un vero e proprio periodo di boom, specialmente nei Paesi anglosassoni. Ciò non è dovuto al caso. Proprio in quelle economie, infatti, il frazionamento della proprietà aziendale ha raggiunto limiti tali che, in molti casi, non esiste un socio di riferimento, bensì migliaia di piccoli azionisti che non riescono ad esprimere una volontà comune. Queste condizioni, fra l'altro, favoriscono il dominio pressoché assoluto dei top manager, dato che nessuna maggioranza assembleare può rimuoverli (questo tipo di società è conosciuta come "public company"). In casi come questi, diventa possibile ad eventuali "predatori" operare un rastrellamento di azioni sul mercato¹⁶³, finalizzato all'ottenimento del controllo della società. Se ciò avviene, le fondamentali linee strategiche possono subire seri sconvolgimenti, tali da mettere in pericolo la sopravvivenza stessa dell'unità produttiva. Per non parlare dello smembramento delle attività aziendali, operato al fine di lucrare cospicue plusvalenze¹⁶⁴.

Altro aspetto da analizzare ai fini della diagnosi aziendale è costituito dalla reciproca compatibilità degli interessi di cui gli azionisti sono portatori, e dal conseguente grado di armonia esistente fra gli stessi. Sotto questo profilo, è indubbio che laddove esistono contrasti di vedute attorno alla "missione aziendale" e alle connesse scelte strategiche di fondo, le premesse per l'ingovernabilità del sistema ci sono tutte. I contrasti fra i soci, infatti, si ripercuotono (spesso in maniera amplificata) a livello di membri del C.d.A. (che di quelli sono i rappresentanti), generando incertezza e sfiducia reciproca, con evidenti ripercussioni negative sull'equilibrio aziendale di medio-lungo termine. Il problema interessa soprattutto quelle società in cui non esiste un socio dominante (o comunque un leader nel capitale di comando), in quanto c'è una certa equidistribuzione delle azioni; reciprocamente, esso non si pone laddove un socio può vantare la maggioranza assoluta delle azioni, in modo tale da poter imporre la propria volontà in modo autoritativo, ogni qual volta se ne presenti la necessità¹⁶⁵.

¹⁶¹ Sul punto si veda A.BERLE-G.C.MEANS, società per azioni e proprietà privata, Torino 1966.

¹⁶² Il grado di frazionamento può essere ottenuto dal reciproco del grado di concentrazione, per la misura del quale si può calcolare l'indice del GINI (operando gli adattamenti al problema specifico), già richiamato nel precedente capitolo.

¹⁶³ Com'è noto, solo le azioni ordinarie danno diritto al voto in ogni assemblea: è a queste che ci riferiamo nel testo. In proposito, si veda P.S.FLORENCE, ownership, control and success of large companies, London 1961, p.44 e ss.; sulle dimensioni e problematiche sollevate dal fenomeno dei "take-overs", si veda l'articolo "the right way to regulate the market", apparso su "The Economist" del 23 sett. 1989.

¹⁶⁴ In proposito, sono interessanti le considerazioni espresse da M.HIDE (un analista finanziario inglese) e riportate nell'articolo "the peasant makes good", apparso su "The Economist" del 25 giugno 1988; in quella sede si fa riferimento alle probabili ragioni che stavano alla base dell'acquisizione della Montedison da parte del gruppo Ferruzzi. Secondo il citato analista, alla base di quella acquisizione vi era l'intenzione di ottenere il controllo indiretto della Iniziativa Me.Ta (controllata direttamente da Montedison), holding del settore terziario dal cui smembramento sarebbero derivate cospicue plusvalenze.

¹⁶⁵ Sul punto si veda C.CIAPPEI, il leader del capitale di comando, in "Sviluppo e Organizzazione", luglio-agosto 1989, p. 80.

5.3 IL MANAGEMENT AZIENDALE

Il prof. ONIDA scrive che "l'efficiente funzionamento dell'azienda e il buon andamento economico della gestione dipendono largamente dalle qualità dei capi: sia di quelli che stanno al vertice della gerarchia, sia dei cosiddetti capi intermedi"¹⁶⁶. Questa affermazione, che certamente necessita di essere sviluppata, dà un'idea dell'influsso esercitato dal management aziendale sui destini dell'unità produttiva sottoposta a check-up.

Il ritmo e l'imprevedibilità del cambiamento ambientale da un lato, la crescente complessità dei processi gestionali dall'altro, impongono che alla guida delle imprese (di ogni tipo e dimensione) siano preposti dirigenti dotati di alta professionalità¹⁶⁷. In caso contrario, infatti, difficilmente si possono conciliare le esigenze dei vari portatori di interessi (azionisti, dipendenti, fisco, clienti, finanziatori, fornitori, ecc.) con quelle del sistema aziendale (che necessita di un costante equilibrio finanziario e di un equilibrio economico a valere nel tempo)¹⁶⁸. Si può dire che, al giorno d'oggi, le qualità che si richiedono ad un manager hanno a che fare soprattutto con la sua abilità a sviluppare e ad integrare le risorse tecniche ed umane dell'impresa, in maniera tale da tenere sotto controllo contemporaneamente sia le richieste ed il dinamismo dell'ambiente, sia la tendenza all'entropia organizzativa¹⁶⁹.

Dalla efficacia ed efficienza con cui opera il management dipendono le possibilità e le condizioni di sopravvivenza e di sviluppo di un'impresa. In effetti, può accadere che due imprese operanti nello stesso settore, aventi dimensioni e tecnologia simili, con personale esecutivo dotato delle medesime competenze, conseguano differenti risultati in termini di produzione, di vendita, di profitto, ed abbiano altresì diverse prospettive reddituali: ciò soprattutto perché diversa è la qualità dei dirigenti¹⁷⁰. E ancora: "l'esperienza dimostra che una buona organizzazione, retta da capi di alta qualità e costituita da uomini accuratamente selezionati e ben collocati ciascuno al proprio posto, per attitudini, preparazione ed altre qualità, permette all'azienda di superare le più avverse condizioni di vita; mentre le condizioni più favorevoli riescono vane e le migliori prospettive vengono sciupate da organizzazioni inefficienti, concepite o mantenute da capi al di sotto del proprio compito"¹⁷¹.

La valutazione dei dirigenti, dunque, se da un lato rappresenta attualmente uno degli strumenti per dotare l'azienda di una buona direzione¹⁷², dall'altro è assolutamente indispensabile per l'indagine diagnostica, finalizzata alla costruzione di un quadro clinico relativo all'impresa in ogni sua parte e nel suo insieme.

Si tratta ora di esaminare quali sono i requisiti dirigenziali sui quali l'analista dovrà focalizzare la propria attenzione e con quali tecniche potrà stabilire se ed in che misura essi appartengono al patrimonio personale dei manager.

¹⁶⁶ P. ONIDA, *economia d'azienda*, Torino 1971, p.182.

¹⁶⁷ G.ZANDA, *la valutazione dei dirigenti*, Padova 1984, p.1. Si veda anche P.DRUCKER, *l'efficienza della direzione*, Milano 1985.

¹⁶⁸ Sul punto si veda R.FAZZI, *il governo d'impresa*, vol.I, Milano 1982, p.128; nonché G.ZANDA, op. cit., p.6.

¹⁶⁹ G.ZANDA, op. cit., p.13. Si veda anche A.CANZIANI, *la strategia aziendale*, Milano 1984.

¹⁷⁰ In proposito si veda A.RUGIADINI (a cura di), *la managerialità delle imprese italiane*, Bologna 1985, p.7.

¹⁷¹ P.ONIDA, op. cit., p.137. Si veda inoltre V.CODA, *crisi d'impresa e comportamento direzionale*, in "L'impresa", n.2/1977, p.183, nonché L.D'ALESSIO, *la direzione del personale di vendita*, Napoli 1980, p.137. Si veda anche L.GUATRI, *alle origini delle crisi aziendali*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n.1/1985.

¹⁷² G.ZANDA, op. cit., p.19. Questo autore, peraltro, sostiene che le tecniche di valutazione dei dirigenti adottate da molte imprese sono poco efficaci, poiché tendono a confrontare le persone con stereotipi costruiti calcando prevalentemente sugli attributi della personalità.

5.4 I REQUISITI DEI MANAGER E I PRINCIPALI METODI PER VALUTARLI

Anzitutto una premessa. Poiché il check-up aziendale, come già precisato¹⁷³, è un procedimento diretto a valutare lo stato di salute di un'impresa proiettata nel futuro, allora, anche per quanto concerne il management, se ne dovranno

considerare tanto il valore "attuale", ossia i risultati conseguiti e le qualità tecniche e direzionali dimostrate in passato dai manager, quanto quello "potenziale", vale a dire le capacità che si reputa di poter attribuire ai dirigenti, ossia la loro attitudine a ricoprire ruoli organizzativi differenti, che comportano funzioni, responsabilità e competenze diverse da quelle che qualificavano i compiti svolti in precedenza.

A questo punto possiamo chiederci quali siano le capacità di cui l'analista deve tener conto. In proposito, esse sono riconducibili alle seguenti:

- capacità di conseguire obiettivi;
- capacità manageriali evidenziate sul lavoro;
- capacità tecniche nell'ambito dell'area funzionale supervisionata¹⁷⁴.

Queste capacità devono essere patrimonio di ogni manager, qualunque sia il grado e la posizione occupata nell'ambito della gerarchia aziendale.

Vediamo ora in cosa consistono tali capacità, e a quali metodologie l'analista farà ricorso per appurarne l'esistenza all'interno del management dell'impresa sottoposta a check-up.

5.4.1 LA CAPACITÀ DI CONSEGUIRE OBIETTIVI

La capacità in oggetto presuppone che la filosofia direzionale sia ispirata ad una moderna metodologia di management che, se ben applicata, contribuisce notevolmente a razionalizzare le decisioni e a migliorare l'efficacia e l'economicità della gestione. Ci riferiamo alla "direzione per obiettivi" (d.p.o.), i cui benefici sono di gran lunga superiori agli sforzi organizzativi che la sua concreta attuazione richiede.

Gli obiettivi possono essere fissati tanto in via partecipativa che autoritativa. Quando la d.p.o. è impostata su basi partecipative (i cui risultati sono senz'altro migliori rispetto a quelli altrimenti ottenibili), costituisce uno strumento che permette non solo di misurare il successo del manager nel conseguimento degli obiettivi programmati, ma anche di apprezzare le sue capacità di fissare gli stessi e di approntare i mezzi per la loro realizzazione. Implicitamente, pertanto, la metodologia in parola consente anche di valutare la capacità operativa dei singoli dirigenti.

La capacità in discorso costituisce un parametro che concentra l'attenzione dell'analista su ciò che i manager fanno nell'espletamento dei loro compiti, piuttosto che su ciò che essi sono come persone. Ciò significa che, implicitamente, si pone l'enfasi sull'efficacia e sull'efficienza nell'impiego delle risorse assegnate a ciascun dirigente, ben consapevoli che da quelle dipendono in gran parte le sorti della combinazione produttiva.

Per appurare la presenza di questo requisito nell'ambito del management aziendale, l'analista dovrà conoscere quali erano gli obiettivi assegnati ai vari manager (in ogni caso deve trattarsi di obiettivi facilmente verificabili) e in che misura e sotto quali condizioni sono stati raggiunti. Questa valutazione, peraltro, dovrebbe sempre tener conto dei criteri con cui gli obiettivi vennero fissati. Sarebbe infatti errato giudicare negativamente i dirigenti incapaci di raggiungere certi obiettivi, qualora questi ultimi fossero stati stabiliti senza tener conto dell'influsso di fattori al di fuori del loro controllo. Si pensi, ad es., ad un direttore delle vendite a cui viene assegnato il seguente obiettivo: far accrescere le vendite del prodotto x nella regione y del 20% rispetto all'anno precedente. Supponiamo ora che questo obiettivo non sia stato completamente raggiunto (le

¹⁷³ Si veda il paragrafo 4.3.2

¹⁷⁴ G.ZANDA, op. cit., p.107 e ss.

vendite sono aumentate solo del 15%); in tal caso sarebbe frettoloso ed errato addossare la responsabilit  al direttore in questione (e concludere che egli   incapace di conseguire gli obiettivi). Un'analisi pi  approfondita delle cause potrebbe infatti rivelare che la qualit  del prodotto (per la quale il direttore delle vendite non   responsabile)   andata progressivamente deteriorandosi, impedendo alle vendite di svilupparsi secondo quanto prestabilito. In questo caso, semmai (occorre anche qui non farsi ingannare da facili conclusioni), il soggetto incapace di conseguire gli obiettivi va ricercato nella persona del direttore di produzione (che risponde dell'operato del responsabile dei controlli di qualit )¹⁷⁵.

La capacit  di conseguire obiettivi   una delle doti fondamentali del manager efficiente ed implica lo studio dell'ambiente interno ed esterno, l'analisi obiettivi-risorse disponibili o da richiedere, il coordinamento dei propri obiettivi con quelli dei superiori, dei subordinati e di altri partecipanti all'organizzazione, ecc.¹⁷⁶. Questi dati, fra l'altro, consentono di valutare le capacit  evidenziate dai dirigenti nelle fasi di programmazione e di controllo.

Evidentemente, si pu  disporre di questi dati solo laddove la d.p.o.   correttamente applicata. Piu' precisamente, occorre che gi  esista all'interno dell'organizzazione un documento da cui risulti il reticolo di obiettivi coerenti fra loro, assegnati ai vari livelli della gerarchia, nonch  un efficace sistema di controllo degli stessi, riferito a periodi di tempo annuali o (preferibilmente) infrannuali. In mancanza di un tale sistema di controlli, che nelle imprese modernamente amministrate si articola e si completa con l'esame degli scostamenti, ben difficilmente l'analista potr  formarsi un valido giudizio in merito alle capacit  in discorso. Anche in questo caso, poi, non si devono perdere di vista le risorse che si hanno a disposizione, ne' il rapporto costi-benefici del procedimento di check-up.

5.4.2 LE CAPACITA' MANAGERIALI

La capacit  di conseguire obiettivi, pur essendo indispensabile, non   tuttavia un requisito sufficiente per qualificare un manager come efficiente. Sono infatti necessarie altre capacit , piu' squisitamente "manageriali", che denotano il modo di interpretare il ruolo di manager.

In altri termini, per usare le parole di KOONTZ, si tratta di valutare i manager in quanto manager ("appraise managers as managers")¹⁷⁷. A questo proposito, nonostante i dissensi esistenti in dottrina e nella prassi operativa intorno ai compiti che deve assolvere un manager, si pu  affermare che, qualunque sia il suo rango, un dirigente dev'essere in grado di svolgere le seguenti funzioni¹⁷⁸:

- pianificazione,
- organizzazione,
- formazione e valutazione dei subordinati,
- direzione dei subordinati,
- controllo.

Vediamo in cosa consistono queste funzioni e in che modo si pu  stabilire se le capacit  che esse implicano fanno parte del patrimonio personale dei manager aziendali.

¹⁷⁵ In merito all'esame degli scostamenti (a cui, implicitamente, si fa riferimento nel testo) si veda, fra gli altri, L.BRUSA-F.DEZZANI, budget e controllo di gestione, Milano 1983, p.235 e ss.

¹⁷⁶ G.ZANDA, op. cit., p.132.

¹⁷⁷ H.KOONTZ, appraising managers as managers, New York 1971, p.102.

¹⁷⁸ Cos  H.KOONTZ-C.O'DONNELL, principles of management: an analysis of managerial functions, New York 1964, p.39.

PIANIFICAZIONE

La capacita' e l'abitudine a pianificare il proprio lavoro e quello dei subordinati e' un requisito che ogni manager deve possedere per potersi considerare efficiente. La logica di piano¹⁷⁹, infatti, costituisce la premessa per l'efficace svolgimento delle altre funzioni manageriali. Senza pianificazione le decisioni diverrebbero casuali, improvvisate, prive di coerenza ed organicita', creando una situazione simile a quella di un pilota d'aereo che decolla senza conoscere la propria destinazione¹⁸⁰.

L'importanza del requisito in parola e' essenzialmente dovuta a quattro ragioni: si ha una riduzione dell'incertezza; l'attenzione viene focalizzata sugli obiettivi aziendali; si registra un aumento dell'economicita' della gestione; viene facilitata la funzione di controllo.

Per valutare in che misura i dirigenti aziendali lavorano sulla base di una logica di piano, l'analista potra' utilizzare un questionario composto da alcune domande¹⁸¹ inerenti alla funzione di pianificazione. Sulla base di indagini "ad hoc" o di informazioni reperite all'interno della direzione del personale o presso altri dipartimenti aziendali, l'analista potra' rispondervi e formarsi un'idea precisa intorno alla misura in cui il manager "testato" svolge il suo lavoro operando con una mentalita' di piano.

Questo metodo e' applicabile anche per saggiare le altre capacita' manageriali, delle quali ci occuperemo in seguito.

Per quanto attiene alla funzione in oggetto, le domande di cui sopra sono del tipo seguente¹⁸²:

1a - il manager da valutare stabilisce per la sua unita' organizzativa obiettivi, quantitativi e qualitativi, a breve e a lungo termine, che siano verificabili e collegati in modo sinergetico con gli obiettivi del suo superiore e con quelli dell'impresa?

1b - in che misura impiega, nel processo di pianificazione, premesse di planning¹⁸³ ufficiali e coerenti, e fino a che punto si assicura che i dipendenti facciano altrettanto?

1c - comprende il ruolo che le politiche d'impresa esercitano rispetto alle sue decisioni e si assicura che i subordinati facciano altrettanto?

1d - fino a che punto, nella risoluzione di un problema, sviluppa alternative di soluzione applicabili, prima di prendere una decisione?

1e - nel formulare le decisioni, quanto tiene in considerazione la dimensione e la durata degli impieghi di capitale, di risorse umane, ecc., causati dalle decisioni stesse?

1f - controlla periodicamente i piani e i budget per verificare se sono coerenti con i risultati che ci si aspetta di realizzare nel corso del tempo?

2) ORGANIZZAZIONE

Questa funzione consiste nello stabilire la struttura organizzativa, e cioe' un reticolo coerente di ruoli e comunicazioni nell'ambito delle risorse di cui il manager sottoposto a valutazione e' responsabile¹⁸⁴.

L'importanza della capacita' organizzativa si

¹⁷⁹ R.FAZZI, op. cit., p.182.

¹⁸⁰ H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.79.

¹⁸¹ Per la valutazione delle capacita' manageriali useremo il programma di valutazione predisposto da KOONTZ nel testo "appraising managers as managers", riportato da G.ZANDA, op. cit., p.178 e ss.. Questo programma consta di 73 domande, di cui 14 per la pianificazione, 19 per l'organizzazione, 12 per lo staffing, 12 per il directing, 16 per il controllo. Nel testo, tuttavia, riportiamo solo le piu' rilevanti ai fini del check-up.

¹⁸² G.ZANDA, op. cit., p.179 e ss.

¹⁸³ Le "premesse di planning" sono costituite dai principali fenomeni interni aziendali ed esterni ambientali che potranno incidere in futuro sulla gestione. Cfr. G.ZANDA, op. cit., p.165.

¹⁸⁴ G.ZANDA, op. cit., p.182.

comprende se si considera che, fra l'altro, dal modo in cui essa si esplica dipende il "clima interno", ossia il grado di soddisfazione che i dipendenti ricavano dal lavoro. E le connessioni fra questo e la salute del sistema aziendale sono facilmente intuibili¹⁸⁵.

La costruzione di questa intelaiatura, composta di obiettivi, ruoli, responsabilita' e circuiti informativi, e' compito di ogni manager, qualunque sia la posizione occupata nell'ambito della gerarchia d'impresa. Quello che rileva ai nostri fini (e che sfugge anche ad un esame accurato dell'organigramma aziendale) e' la qualita' delle relazioni che un dirigente intreccia spontaneamente con i suoi colleghi e subordinati ("organizzazione informale"), anche al di la' di quanto previsto in mansionari o manuali di procedure predisposti dall'impresa.

Per valutare i manager sotto questo aspetto, possiamo porci domande di questo tipo:

2a - il manager delega ai suoi subordinati l'autorita' sulla base dei risultati che si attende da essi? Attribuisce cioe' ai suoi dipendenti il potere discrezionale necessario per conseguire i loro obiettivi?

2b - formula per iscritto gli obiettivi, le deleghe di autorita' e le norme di funzionamento volte a guidare il comportamento dei suoi subordinati?

2c - definisce chiaramente le responsabilita' che competono ai vari dipendenti coinvolti in un determinato programma da lui diretto?

2d - mantiene adeguato controllo quando delega l'autorita'? Comprende cioe' che il delegare non vuol dire abdicare alle responsabilita' di direzione?

2e - salvaguarda il principio dell'unita' di comando e lo disattende solo nei casi in cui i vantaggi superano chiaramente gli svantaggi che derivano da tale deroga?

2f - utilizza, quando necessario, i servizi di staff ed assegna loro funzioni puramente consultive?

2g - si preoccupa di non aumentare eccessivamente il numero dei livelli della struttura organizzativa aziendale?

3) FORMAZIONE E VALUTAZIONE DEI SUBORDINATI

Appurato che dalla qualita' dei manager dipende in gran parte il futuro dell'impresa¹⁸⁶, e' evidente l'importanza di quella complessa attivita' finalizzata al reclutamento, all'addestramento e alla valutazione dei dipendenti. Si tratta di un insieme di compiti che spettano agli stessi dirigenti (almeno dalla fase di addestramento in poi¹⁸⁷), dato che questi, meglio di altri, conoscono i profili professionali ed umani piu' idonei per occupare certe posizioni¹⁸⁸.

Un dirigente che non e' in grado di formare e valutare i propri subordinati (o lo fa in maniera superficiale) non e' un buon dirigente, perche' puo' creare serie difficolta' alla gestione futura. Infatti, qualora egli venga chiamato ad assumere responsabilita' maggiori, non vi saranno, nell'ambito dell'organico esistente, persone in grado di sostituirlo. Cio' soprattutto perche' egli non ha operato quel travaso di conoscenze che sarebbe stato necessario nei confronti di qualche suo subordinato. Di qui l'inevitabile ricorso al mercato e/o lo sconvolgimento piu' o meno marcato del precedente assetto organizzativo, con tutti i costi di adattamento conseguenti.

La misura in cui questo genere di capacita' rientra nel patrimonio personale dei dirigenti, puo' essere apprezzata attraverso la seguente serie di domande:

¹⁸⁵ Sulle tecniche di valutazione del clima interno torneremo nel capitolo dedicato all'esame dell'efficacia ed efficienza con cui operano le varie aree funzionali critiche, fra cui, appunto, quella relativa al personale.

¹⁸⁶ "It is abundantly clear that the quality of the manager makes most of the difference between success and failure". Così scrivono H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.395.

¹⁸⁷ L'attivita' di reclutamento, infatti, viene spesso commissionata a societa' dedite alla ricerca e selezione del personale. Piu' in particolare, quando si tratta di reclutare manager, questa attivita' viene svolta da societa' specializzate, chiamate, in modo abbastanza colorito, "cacciatori di teste".

¹⁸⁸ H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.397.

3a - il manager assume piena e reale responsabilit  per la funzione formativa-valutativa relativa al suo dipartimento, anche se ottiene l'assistenza necessaria dall'ufficio del personale o, al contrario, trascura di fatto tale funzione, relegandola alla discrezione del citato ufficio?

3b - si assicura che i suoi dipendenti abbiano l'opportunit  di ottenere l'addestramento necessario per ricoprire ruoli pi  elevati sia all'interno del suo dipartimento, sia in altri reparti dell'azienda?

3c - utilizza appropriati metodi per addestrare e per sviluppare le capacit  dei suoi dipendenti?

3d - pratica in modo efficiente il "coaching" (l'insegnamento-consiglio accompagnati da un'adeguata delega di responsabilit ) come mezzo per addestrare i subordinati?

3e - se dopo un'obiettiva valutazione dei meriti di un subordinato, dopo un continuo sforzo per sviluppare le sue capacit  umane e professionali e dopo un'accurata individuazione di possibili compiti alternativi, il manager accerta che il subordinato stesso non ha le qualit  per svolgere efficientemente il ruolo confidatogli, si adopera a rimuoverlo da quella posizione organizzativa o tende a mantenerlo?

3f - valuta imparzialmente e regolarmente i dipendenti, anche in rapporto alla loro capacit  di comportarsi come manager?

3g - valuta imparzialmente e regolarmente i dipendenti sulla base di obiettivi predeterminati?

3h - utilizza la valutazione in modo costruttivo, vale a dire come mezzo per aiutare i subordinati a migliorare le loro prestazioni?

3i - seleziona e promuove i dipendenti sulla base di un'obiettiva valutazione delle loro prestazioni e alla luce delle loro possibilit  di crescita nell'azienda?

4) DIREZIONE DEI SUBORDINATI

Questa funzione   finalizzata a consentire ai subordinati di svolgere il loro lavoro nel modo pi  proficuo¹⁸⁹. Piu' precisamente, essa ha per oggetto la guida, la motivazione e la supervisione del personale¹⁹⁰. Si tratta di un'attivit  assolutamente indispensabile, senza la quale non   possibile raggiungere quei fini che vanno al di l  delle capacit  dei singoli individui¹⁹¹. E', per cos  dire, l'elemento che combina ed unifica le energie umane operanti nell'impresa.

Siamo di fronte ad un complesso di compiti che si basano sostanzialmente sui rapporti interpersonali e che, pertanto, richiedono attitudini e competenze molto particolari e difficili da valutare; compiti che, per loro natura, devono essere svolti dai manager.

Qualora tale funzione non fosse svolta adeguatamente o non fosse svolta da tutti i dirigenti, le ripercussioni negative non tarderebbero certo a manifestarsi (conflitti di competenze, malcontento generale, vuoti di responsabilit , mancanza di coordinamento, ecc.). Essa, pertanto, costituisce un requisito indispensabile di ogni manager, qualunque sia il suo compito e il grado di responsabilit  all'interno dell'organizzazione.

Ai fini del check-up, si tratta di stimare fino a che punto i manager aziendali sono in grado di svolgere tale complessa funzione. Per fare cio', si proceder  rispondendo ad un questionario composto dalle seguenti domande:

4a - il manager comprende cio' che motiva i subordinati e si adopera a sviluppare condizioni che gratifichino tali motivazioni?

4b - guida i dipendenti orientandoli a scoprire che i loro interessi personali sono in armonia (anche se non coincidono necessariamente) con gli obiettivi dell'azienda o di un dipartimento della stessa?

4c - emana istruzioni chiare, compatibili con la sua area di autorit  e che possono essere pienamente capite dai suoi dipendenti?

4d - usa tecniche di comunicazione efficaci ed efficienti nel trattare con i suoi dipendenti?

¹⁸⁹ H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.473.

¹⁹⁰ G.ZANDA, op. cit., p.187.

¹⁹¹ H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.473.

- 4e - da' un'adeguata importanza alle comunicazioni dirette "faccia a faccia"?
- 4f - contribuisce a creare un ambiente in cui il personale e' incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai prodotti, ai processi, al marketing e ad altre politiche ed aree aziendali?
- 4g - e' sensibile alle idee innovative, ai suggerimenti, alle richieste di colloquio, sia che provengano dal suo superiore, sia che derivino dai suoi pari grado o dai subordinati?
- 4h - si aspetta in merito agli obiettivi, alle politiche, ai programmi aziendali e alle sue decisioni, che i subordinati propongano modifiche ed esprimano obiezioni critiche o si attende dagli stessi cieca acquiescenza?
- 4i - i suoi dipendenti possono avvicinarlo facilmente per discutere i loro problemi e ottenere un indirizzo in proposito?
- 4j - aiuta i suoi subordinati a capire gli obiettivi ed i programmi aziendali e l'ambiente in cui saranno prese le decisioni ed effettuate le operazioni di gestione?
- 4k - esercita' una leadership partecipativa, quando cio' e' utile, e una direzione di tipo autoritario quando ne ravvisa la necessita'?
- 4l - e' efficace come leader? Ha cioe' le capacita' e la volonta' di riunire e coinvolgere le persone per il conseguimento di uno scopo comune?

5) CONTROLLO

Mediante la funzione di controllo, si misurano e si correggono le prestazioni dei subordinati, al fine di riportare la gestione entro le linee tracciate nei piani e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali¹⁹².

Sebbene vari l'intensita' con cui tale attivita' viene svolta, e' indubbio che essa e' una funzione manageriale e, in quanto tale, coinvolge ogni dirigente indipendentemente dalla posizione gerarchica occupata. Si tratta di un compito indispensabile, che viene svolto con l'ausilio di tecniche piu' o meno sofisticate¹⁹³, in mancanza del quale la gestione e' lasciata in balia di se' stessa, tanto da poter provocare situazioni di squilibrio difficilmente rimediabili.

Come per gli altri requisiti manageriali, anche la funzione di controllo (come gia' detto) deve essere esercitata efficacemente da ogni manager. Se qualche dirigente non la esercitasse per quanto di sua spettanza, cio' potrebbe innescare una catena di ripercussioni negative che, presto o tardi e in mancanza di opportuni provvedimenti, si diffonderebbe all'intero sistema aziendale.

Per far luce sul modo e sull'intensita' con cui viene esercitata la funzione in discorso, l'analista potra' porsi una serie di domande del tipo seguente:

- 5a - con quanta efficacia il manager da valutare sviluppa standard e tecniche di controllo che si adattano ai programmi che ricadono nella sua area di responsabilita'?
- 5b - impiega, quando e' possibile, tecniche di controllo atte a prevedere anticipatamente le deviazioni rispetto agli standard programmati?
- 5c - le sue tecniche di informazione e controllo consentono di segnalare prontamente le deviazioni rispetto agli standard programmati?
- 5d - sviluppa e utilizza un sistema di informazioni per il controllo che sia obiettivo e verificabile?
- 5e - avvia prontamente azioni correttive quando si verificano deviazioni rispetto agli standard?
- 5f - quando l'azione e i risultati dei subordinati non sono in linea con gli standard prestabiliti, si preoccupa di aiutare gli stessi subordinati ad impostare e ad attuare le opportune azioni correttive?
- 5g - opera efficacemente con i budget flessibili di profitto e di prestazione?
- 5h - sviluppa e utilizza i metodi di controllo che gli consentono di valutare i risultati totali (e non solo le specifiche azioni e realizzazioni parziali) della complessiva area sottoposta al suo controllo?

¹⁹² H.KOONTZ-C.O'DONNELL, op. cit., p.537.

¹⁹³ Fra quelle piu' usate, possiamo ricordare la tecnica del "budgetary control", che si svolge mediante un assiduo confronto fra quanto programmato e quanto verificatosi effettivamente; le differenze emergenti dal suddetto confronto vengono poi studiate accuratamente al fine di coglierne le cause, individuarne eventuali responsabilita' e adottare le piu' appropriate terapie correttive.

5i - tiene informato il suo superiore sui piu' significativi problemi e sui piu' consistenti scostamenti rispetto agli standard che riguardano le operazioni sotto il suo controllo? Lo informa sulle cause delle deviazioni e sui provvedimenti correttivi intrapresi?

Come gia' accennato, sulla base delle risposte date alle precedenti domande, l'analista sara' in grado di apprezzare i manager in quanto manager, stabilendo se essi sono o meno all'altezza del loro compito.

A questo punto giova fare qualche precisazione di ordine metodologico, in ordine alle possibili tipologie di risposta da dare alle precedenti domande. In proposito, per stabilire se la condotta di un dirigente da valutare corrisponde o meno agli standard di comportamento giudicati razionali, piuttosto che rispondere con un si' o con un no, appare preferibile ricercare la risposta all'interno di una scala di giudizi, quali ad es., pessimo, mediocre, sufficiente, buono, eccellente. Senza ombra di dubbio, cio' consente di apprezzare con piu' precisione le singole situazioni riscontrate. Inoltre, se ad ogni tipologia di giudizio si conviene di associare un punteggio (ad es., pessimo=-2, eccellente=+2) e' possibile quantificare il giudizio per ogni funzione di volta in volta considerata (pianificazione, organizzazione, ecc.), nonche' sommarli fra loro per ottenere una quantificazione del complessivo giudizio intorno alle capacita' manageriali¹⁹⁴. Qualora poi la specifica situazione richieda un approfondimento di qualche aspetto, cio' potra' esser fatto sviluppando e articolando qualcuna delle domande elencate in precedenza. Cosi' facendo, infatti, e' possibile analizzare ogni particolare che puo' far luce sulla capacita' di interpretare il ruolo di dirigente.

5.4.3 LE CAPACITA' TECNICHE

La capacita' di conseguire obiettivi, assieme a quelle che abbiamo ellitticamente denominato "manageriali", pur essendo necessarie, non sono tuttavia sufficienti a delineare il profilo del dirigente efficiente. Oltre alla gia' vista capacita' di conseguire obiettivi, questi deve infatti possedere un bagaglio di conoscenze relative a qualche ramo della gestione aziendale, conoscenze che possono essere frutto della formazione culturale del manager e/o derivare da precedenti esperienze "sul campo".

Ogni manager, specie se collocato in una posizione medio-bassa della gerarchia, deve essere competente in almeno una delle principali funzioni aziendali: amministrazione, finanza, marketing, produzione, ecc. Tali competenze implicano la conoscenza (che dovra' essere continuamente aggiornata) delle modalita' tecniche secondo le quali si devono svolgere le suddette funzioni, l'abilita' nell'impiego degli strumenti necessari per l'espletamento delle stesse e una solida esperienza in materia. Occorre cioe' l'attitudine a trasformare efficacemente certe informazioni in operazioni di gestione.

Le capacita' tecniche, pur dovendo essere possedute da ogni manager, diventano peraltro relativamente meno importanti man mano che si sale sulla scala gerarchica¹⁹⁵. In altri termini, gli organi di vertice, possono risultare efficaci anche senza un adeguato bagaglio di conoscenze specifiche. Cio' e' possibile nella misura in cui essi possono fare affidamento sul supporto di dirigenti inferiori, in grado di fornire loro tutte le conoscenze necessarie per informare i loro processi decisorii. Tuttavia, a parita' di condizioni, un alto dirigente che possiede conoscenze tecniche e' preferibile ad un suo collega che di tali conoscenze e' privo. Infatti, se e' vero che un alto dirigente deve essere soprattutto capace di conseguire obiettivi e possedere doti manageriali, e' altrettanto indubbio che questi requisiti possono essere affinati e potenziati ove siano supportati da un certo bagaglio di capacita' tecniche.

Per quali ragioni le capacita' in discorso costituiscono un requisito cosi' importante per un manager?

¹⁹⁴ Il metodo in questione puo' essere reso ancor piu' efficace ponderando i vari punteggi con l'importanza attribuibile ad ogni domanda. Ad es., se ad una domanda si attribuisce maggiore importanza rispetto ad un'altra, un eventuale giudizio pessimo, anziche' valere -2, puo' essere fatto valere -4; analogamente, qualora un certo aspetto sia da giudicarsi come eccellente, in luogo di +2 si puo' assegnare un punteggio pari a +4, ecc.

¹⁹⁵ G.ZANDA, op. cit., p.238.

Anzitutto perche' rendono piu' efficaci le funzioni di coordinamento e di controllo che spettano ad ogni dirigente. In mancanza di un minimo di conoscenze tecniche, controllare e coordinare efficacemente l'attivita' di subordinati altamente qualificati e competenti nel campo di conoscenze che attiene alla propria sfera di responsabilita', puo' risultare compito assai arduo (se non impossibile).

Secondariamente, le capacita' tecniche consentono ai dirigenti di offrire un apprezzabile aiuto ai diretti subordinati nella soluzione dei loro problemi¹⁹⁶. I subordinati devono essere consapevoli che, in ogni momento, possono fare affidamento sul capo per qualsiasi problema tecnico essi debbano trovarsi a risolvere. Questa consapevolezza da' loro sicurezza e contribuisce alla creazione di un clima di fiducia reciproca.

Inoltre, grazie alle capacita' tecniche, le comunicazioni all'interno del gruppo di lavoro di cui egli e' responsabile risultano notevolmente facilitate e razionalizzate; cosi' come risulta' piu' efficace il compito di portavoce di una data funzione aziendale presso la direzione generale e/o nei confronti dei responsabili di altri dipartimenti.

Infine, le capacita' tecniche migliorano la qualita' della leadership dei dirigenti e, piu' precisamente, la percezione che i subordinati hanno del livello di tale qualita'¹⁹⁷. Questi ultimi, infatti, aspirano a ricevere dai superiori un trattamento economico-professionale in funzione della qualita' del lavoro svolto. Affinche' i dirigenti siano in grado di effettuare tali valutazioni, occorre che dispongano delle conoscenze tecniche necessarie. In mancanza di queste, si sentiranno ingiustamente apprezzati o deprezzati, con evidenti riflessi negativi sul piano della motivazione e, di conseguenza, su quello della produttivita'.

Appuratane l'importanza, vediamo adesso in che direzione l'analista si muove per valutare la misura in cui le capacita' tecniche fanno parte del patrimonio personale del manager sottoposto ad analisi. A questo proposito, sarebbe quantomeno riduttivo considerare solo il titolo di studio conseguito, dato che le capacita' in discorso, se da un lato vanno ben oltre quanto appreso sui libri, dall'altro possono addirittura prescindervi (pensiamo, ad es., ad un ingegnere elettronico che, prima di esserne responsabile, si e' formato nell'area marketing). Occorre allora non fermarsi a considerare (il che non vuol dire prescindere) il tipo e grado di istruzione scolastica ricevuta, ed allargare l'attenzione alle conoscenze acquisite per mezzo dell'esperienza maturata in azienda o altrove¹⁹⁸. In tal senso, sara' quanto mai utile esaminare il "curriculum vitae" del dirigente da valutare, nonche' i documenti relativi alle mansioni che ha ricoperto prima di occupare l'attuale posizione. Come gia' accennato, oltre ad effettuare una valutazione ex-post, sarebbe opportuno anche valutare se e a quali condizioni i manager saranno in grado di assumersi responsabilita' maggiori delle attuali, nonche' la loro attitudine a ricoprire ruoli diversi all'interno dell'organigramma aziendale (questa necessita' potrebbe presentarsi a seguito di processi di ristrutturazione). Peraltro, si tratta di una valutazione estremamente difficile, dato che entrano in gioco molte variabili di difficile previsione (assetto futuro della proprieta' e del vertice, mutamenti organizzativi atti ad assecondare gli imprevedibili cambiamenti ambientali, ecc.).

Una volta raccolti i dati concernenti il manager, e' possibile procedere alla formulazione di un giudizio globale di sintesi, atto a stabilire se egli opera efficacemente, ossia se e' effettivamente all'altezza dei compiti che gli sono stati assegnati. In altri termini si tratta di vedere se la sua presenza all'interno della combinazione produttiva costituisce un punto di forza o uno di debolezza per la stessa.

Se e' indispensabile valutare i singoli manager, non meno importante appare analizzare il "collettivo", ossia il modo con cui si presentano come gruppo. Ci riferiamo principalmente al grado di coesione all'interno del team e alla coerenza dell'attivita' del gruppo nel suo insieme¹⁹⁹.

Si tratta di due requisiti tra loro strettamente connessi e assolutamente cruciali. Infatti, se dal processo di valutazione dei singoli dirigenti scaturisse che l'impresa dispone di eccellenti risorse manageriali ad ogni livello

¹⁹⁶ P.ONIDA, op. cit., p.187.

¹⁹⁷ G.ZANDA, op.cit., p.243.

¹⁹⁸ J.DOULTON-D.HAY, la valutazione del lavoro direzionale, Milano 1964, p.46.

¹⁹⁹ In proposito, si veda G.RUFFOLO, la grande impresa nella societa' moderna, Torino 1967, p.160.

della gerarchia, ma non esistesse fra loro un sufficiente grado di coesione umana e professionale e/o risultasse la mancanza di un coordinamento generale di idee e obiettivi, il giudizio globale esprimibile su questa risorsa aziendale non sarebbe certo favorevole.

Appare necessaria, a questo punto, una precisazione di ordine procedurale (alla quale, peraltro, abbiamo già accennato), che attiene all'estensione dell'indagine compiuta dall'analista. In altri termini, occorre stabilire se sia opportuno "testare" tutti i manager dell'impresa oppure alcuni soltanto. L'opzione dipende dalla loro numerosità e dalle risorse di cui dispone l'analista (tempo e denaro). In molti casi potrà essere opportuno limitare l'esame ad un campione rappresentativo, selezionato operando un'appropriata "stratificazione" (scegliendo cioè solo alcuni manager per ogni tipo e grado di responsabilità). Utilizzando questa tecnica, infatti, si possono ottenere ottimi risultati con un notevole risparmio di risorse.

5.5 I RAPPORTI FRA PROPRIETÀ E MANAGEMENT

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato in che modo la proprietà ed il management, considerati separatamente, possono influire sulla funzionalità dell'impresa sottoposta a diagnosi.

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di considerare i rapporti reciproci che possono instaurarsi fra i suddetti gruppi di protagonisti, limitatamente a quanto concerne il loro diretto influsso sullo stato di salute del sistema aziendale.

Premesso che, per vari motivi, i rapporti fra proprietà e management sono divenuti oggi via via più complessi per molte imprese, specie se di ragguardevoli dimensioni²⁰⁰, è utile osservare come si collocano gli azionisti nei confronti del vertice imprenditoriale. Una siffatta analisi, effettuata intersecando due variabili chiave, quali la propensione al controllo della proprietà e la sua posizione rispetto al management, consente di coprire l'intera casistica che può verificarsi nella realtà. Da essa risultano quattro tipologie di leader-proprietario, considerando come tale il portavoce degli azionisti di controllo. A ciascuna di queste tipologie corrispondono, a parità di condizioni e in certe circostanze, differenti prospettive di sopravvivenza e sviluppo per l'impresa sottoposta a check-up.

Le situazioni che possono determinarsi sono visualizzabili nella figura 5-1²⁰¹.

²⁰⁰ C. CIAPPEI, art. cit., p. 73.

²⁰¹ La figura è tratta (con i dovuti riadattamenti) da C. CIAPPEI, art. cit., p. 77.

figura 5-1 grado di ingerenza della proprietà nella gestione aziendale

		posizione rispetto al management	
		INTERNA	ESTERNA
propensione al controllo	FORTE	A: leader stratega	B: leader di controllo
	DEBOLE	C: leader politico	D: leader blando

Esaminiamole separatamente.

LEADER STRATEGA

Si verifica quando il leader del capitale di comando appartiene all'organo imprenditoriale (e, in quanto tale, occupa un posto di primo piano nel C.d.A.) ed esercita un forte controllo su di esso, richiedendo informazioni e imponendo condizionamenti. In tal caso, il grado di scissione fra proprietà e management risulta minimo e la funzionalità aziendale può risultare gravemente compromessa, soprattutto se ai dirigenti operativi sono concessi stretti margini di discrezionalità. Le conseguenze negative di una tale situazione sono rappresentate dall'appesantimento dei processi decisorii (che devono essere sempre sottoposti al benessere del proprietario-amministratore) e la scarsa motivazione per un lavoro privo di grosse responsabilità.

LEADER DI CONTROLLO

Si verifica quando la proprietà (con il suo leader) non appartiene all'organo imprenditoriale, pur esercitando un notevole controllo sull'operato di questo.

Anche in questa ipotesi, la presenza di un leader creerà condizionamenti più forti di quelli riscontrabili in una coalizione di comando che ne è priva o di quelli (estremamente labili) posti in essere da maggioranze instabili o non organizzate²⁰².

LEADER POLITICO

Si ha quando il leader del capitale di comando, pur appartenendo al management, non esercita un assiduo controllo sull'operato di questo. Questa fattispecie delinea una certa separazione fra proprietà e management, anche se la prima conserva una certa influenza sull'operato del secondo, dato che talvolta ne coordina ed avalla le strategie.

LEADER BLANDO

²⁰² C.CIAPPEI, art. cit., p.78.

Con tale espressione si vuole identificare la fattispecie per la quale il leader del capitale di comando non esercita alcun controllo sull'operato del management (o lo fa in maniera superficiale). Nella sua forma piu' pura, siamo in presenza della c.d. "public company"²⁰³, di una societa', cioe', gestita dai propri manager in una situazione di completa autonomia operativa.

Concludendo queste considerazioni, e' bene precisare che non esiste a priori una formula migliore delle altre: la scelta di quella preferibile per l'impresa sottoposta a check-up dipendera' dal grado di compatibilita' di interessi e dalla armonia e coesione esistente fra i due gruppi di protagonisti, nonche' dalla competenza manageriale dei proprietari-amministratori. E' sulla base di questi parametri che si potra' stabilire se una data misura e modalita' di ingerenza della proprieta' nel merito della gestione favorisca od ostacoli il buon funzionamento del sistema aziendale.

²⁰³ Un tale assetto era stato concepito per la Montedison dall'allora presidente M.Schimberni, prima che il colosso chimico passasse sotto il controllo del gruppo Ferruzzi.

6 L'ESAME DELLE AREE FUNZIONALI CRITICHE

6.1 L'ANALISI DELLE CONDIZIONI INTERNE DI FUNZIONALITA'

Nel delineare la logica del procedimento, abbiamo visto che dopo aver valutato l'impatto dei fattori esterni e' possibile procedere all'esame di quelle aree la cui attivita' segna profondamente le sorti della combinazione produttiva²⁰⁴ e che, per tale ragione, possono definirsi "critiche".

Considerando che il presente scritto si occupa principalmente del check-up delle piccole e medie imprese industriali (e che, per tale ragione, l'area finanza verra' esaminata nell'ambito dell'area amministrazione), le aree funzionali che prenderemo in considerazione sono le seguenti: approvvigionamenti, produzione, marketing, personale, amministrazione.

Per ciascuna di esse illustreremo i principali strumenti atti a segnalare le condizioni di funzionalita' interna, senza peraltro dimenticare che il procedimento di diagnosi deve sempre conservare un equilibrio fra grado di analisi e necessita' di sintesi.

Le metodologie di indagine che presenteremo debbono essere applicate avendo ben presenti le interdipendenze esistenti fra le singole aree. Puo' infatti accadere (e sovente accade) che le inefficienze rilevate a livello di singola area siano non tanto (o non solo) da attribuirsi a disfunzionalita' interne ad essa, quanto piuttosto al cattivo funzionamento di altre. Trascurando questi legami si corre percio' il rischio di formulare diagnosi errate e fuorvianti.

6.2 GLI APPROVVIGIONAMENTI

E' noto che l'area funzionale degli approvvigionamenti svolge un ruolo di primissimo piano nella determinazione della competitivita' aziendale²⁰⁵. L'importanza di questa funzione e' da ricollegarsi a tutta una serie di circostanze esterne alle imprese, legate soprattutto ai cambiamenti verificatisi nei relativi mercati e al ricorso sempre piu' massiccio agli acquisti, rispetto alle attivita' di produzione svolte internamente²⁰⁶.

L'attivita' di questa funzione e' estremamente variegata, dato che ha per oggetto una pluralita' di beni anche molto diversi fra loro. Rientrano infatti nella sua sfera di competenza tanto gli acquisti di materie prime, di semilavorati e di materiali diversi, quanto quelli di beni strumentali²⁰⁷. Nell'eseguire le valutazioni di funzionalita' occorre tener conto di questa articolazione, dato che, com'e' noto, le problematiche relative al rinnovo degli impianti esistenti sono ben diverse da quelle tese ad assicurare la somministrazione delle materie prime.

Le politiche di approvvigionamento influiscono sulla funzionalita' aziendale per varie vie: il crescente peso degli acquisti vincola le politiche di prezzo dell'impresa acquirente, specie quando opera con margini compressi;

²⁰⁴ Si veda G.MANINA, check-up aziendale e fiscale, in Enciclopedia "Azienda oggi", Milano 1980, p.54; si veda anche: G.MASCIOCCHI, crisi d'impresa: variabili critiche e bilanci di liquidazione, Milano 1983, nonché H.STEVENSON, l'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa, in "Problemi di gestione", novembre-dicembre 1976.

²⁰⁵ A.ZANONI, gli approvvigionamenti, in M.RISPOLI (a cura di), l'impresa industriale, Bologna 1984, p.446.

²⁰⁶ A.ZANONI, op.cit., p.413; da un'indagine di Mediobanca, relativa ad un campione di 1176 imprese di dimensioni medio grandi, risulta che nel periodo 1974-1981 il peso percentuale degli acquisti sul fatturato e' cresciuto di ben 9 punti, attestandosi al 69,13% alla fine del 1981. Si veda ancora A.ZANONI, op. cit., p.421; sul punto si veda anche R.SCHILL, sistemi informativi degli approvvigionamenti: progettazione, realizzazione e controllo, in "Problemi di gestione", n.3/4 1979, p.45.

²⁰⁷ A.ZANONI, op.cit., p.414.

i livelli qualitativi e di affidabilità dei prodotti finiti (di cui ci occuperemo successivamente) dipendono dai materiali in essi presenti e, quindi, dalle capacità tecniche

dei fornitori e dalle loro prestazioni; i potenziali di crescita possono essere ostacolati dalla capacità dei fornitori di svilupparsi parallelamente e dall'impossibilità di reperire fonti alternative; la flessibilità strategica dell'impresa, anche se di norma superiore a quella realizzabile in situazioni di integrazione verticale, è influenzata dalla rigidità dei fornitori e dalla possibilità di reperirne di nuovi; il livello di servizio (che si ripercuote su quello delle scorte), inteso come tempo di risposta e capacità di soddisfare esigenze specifiche, dipende dalla rigidità dei fornitori nell'eseguire gli ordini; la stessa sopravvivenza dell'impresa è minacciata da fenomeni di scarsità delle risorse che pregiudicano la continuazione economica dell'attività.

La valutazione della funzionalità dell'area approvvigionamenti passa attraverso tre fasi principali²⁰⁸:

la congruenza dei fornitori rispetto agli obiettivi dell'impresa e all'offerta del mercato, i risultati operativi realizzati con l'attività di approvvigionamento, l'economicità della funzione.

6.2.1 LA CONGRUITÀ DEI FORNITORI

Già nel capitolo relativo ai rapporti fra impresa e ambiente avevamo sottolineato l'importanza di conoscere il profilo dei principali fornitori aziendali, quali forza competitiva in grado di incidere profondamente sulla redditività aziendale.

In questa sede, finalizzata all'apprezzamento della funzionalità dell'area approvvigionamenti, interessa polarizzare l'attenzione sui criteri di scelta dei fornitori aziendali, al fine di accertarne la congruità in rapporto alle caratteristiche del

mercato e agli obiettivi aziendali. Più precisamente, i principali aspetti da prendere in considerazione sono i seguenti²⁰⁹:

le capacità operative dimostrate dal fornitore nell'assicurare la qualità, il rispetto delle date di consegna, l'assistenza pre e post vendita, gli apporti progettuali, la flessibilità, l'elasticità, la celerità del servizio;

i fattori di ordine economico e finanziario ricavabili dal livello dei prezzi praticato rispetto al mercato, dal trend degli aumenti, dalle capacità di sopravvivenza e di costituire una fonte di finanziamento alternativa ed economicamente utilizzabile;

le possibilità di sviluppo, sia dimensionale che tecnologico, desumibili dal trend degli investimenti, dal grado di utilizzo della capacità produttiva, dalla consistenza delle attività di ricerca.

6.2.2 I RISULTATI OPERATIVI DELL'AREA

I risultati operativi dell'area approvvigionamenti sono veri e propri indicatori di efficienza interna, dato che non dipendono dall'attività dei fornitori ma conseguono direttamente dalle decisioni prese nell'ambito dell'area stessa. I più significativi sono i seguenti²¹⁰:

²⁰⁸ A.ZANONI, op.cit., p.462.

²⁰⁹ A.ZANONI, op.cit., p.462.

²¹⁰ A.ZANONI, op.cit., p.463.

le riduzioni di costo realizzate in seguito ad interventi dell'area, quali, ad es., la standardizzazione e la modularità dei componenti, l'analisi del valore, lo sfruttamento dell'effetto esperienza, ecc.;

l'attività realizzata, i cui indicatori possono essere il volume di acquisti effettuati, il numero degli ordini emessi, il numero dei fornitori contattati, il numero di richieste giacenti in attesa dell'emissione dell'ordine, nonché i tempi necessari alla sua evasione;

la qualità delle relazioni con i fornitori ed il contenzioso esistente.

6.2.3 L'ECONOMICITÀ DELLA FUNZIONE

Se è necessario dare il giusto risalto ai fattori esaminati in precedenza, non meno importante è verificare l'economicità dell'area in discorso, esaminando i costi che la sua gestione comporta per raggiungere certi livelli di efficacia.

Molteplici sono gli indicatori utilizzabili in proposito. Esempificando, possiamo citare i seguenti:

- il costo medio di emissione di un ordine;
- l'incidenza dei costi dell'area sui costi di acquisto;
- i costi del personale della funzione;
- i costi relativi alle visite ai fornitori;
- i costi generali disaggregati per le componenti principali (telefono, posta, fax, ecc.);

Accanto a quelli sin qui esaminati, un ulteriore sintomo di funzionalità dell'area in esame è costituito dalla presenza di un sistema informativo degli approvvigionamenti, dalla cui efficacia dipende peraltro non solo quella delle attività operative oggetto della funzione, ma anche quella di altre funzioni aziendali critiche ad essa strettamente collegate (segnatamente la produzione e il marketing)²¹¹.

Disponendo di questi dati articolati per classi di acquisto (beni strumentali, materie prime, semilavorati, materiali diversi), e conoscendo le

caratteristiche e gli obiettivi aziendali, si potrà formulare una diagnosi sul funzionamento dell'area, anche in rapporto alla sua idoneità a favorire un equilibrato sviluppo aziendale.

6.3 LA PRODUZIONE

Il principale destinatario dell'attività di approvvigionamento è il sistema produttivo, che risulta condizionato sia dal flusso dei materiali in entrata, sia dal flusso dei prodotti in uscita.

L'area funzionale della produzione ha il compito di occuparsi materialmente della fabbricazione dei prodotti, in stretto collegamento con le esigenze espresse dall'area marketing²¹².

Le problematiche che investono la funzionalità di quest'area sono innumerevoli e richiedono competenze estremamente specialistiche (compendiabili nel termine di "ingegneria della produzione"), di cui l'analista di formazione economico-aziendale generalmente non dispone. L'assistenza di tecnici specializzati sarà quindi più che mai indispensabile.

In ogni caso, ai fini del check-up si dovranno esaminare i principali fattori in grado di influire sulla funzionalità dell'area in questione:

- l'efficienza generale dell'area;

²¹¹ R.SCHILL, art.cit., p.71.

²¹² AA.VV., le "aree funzionali" dell'impresa, Torino 1980, p.26.

- il servizio di manutenzione;
- il layout degli impianti;
- la flessibilita' e il livello tecnologico degli impianti;
- la programmazione della produzione;
- il grado di sfruttamento della capacita' produttiva;
- la gestione delle scorte;
- la qualita' dei prodotti.

6.3.1 L'EFFICIENZA GENERALE DELL'AREA

L'efficienza generale dell'area inerisce all'impiego che si fa dei fattori produttivi impiegati in relazione ai risultati ottenuti²¹³. Dato che l'efficienza risente dell'influsso di tutte le problematiche afferenti l'area in questione, ed e' altresì una delle condizioni fondamentali per la redditività, le relative indagini costituiscono il punto di partenza per spiegare le ragioni che stanno alla base di determinati livelli di funzionalità.

Tali indagini fanno uso dei c.d. "indici di rendimento e di produttività" dei principali fattori produttivi²¹⁴: lavoro tecnico, impianti, materie prime²¹⁵.

Consapevoli di essere di fronte a concetti sulla cui definizione la dottrina non e' concorde²¹⁶, e senza entrare nel merito dei problemi sollevati dalla costruzione di questo indice (e di quello di produttività)²¹⁷, intendiamo qui per rendimento di un certo fattore produttivo (in simboli $R[x]$) la quantità di prodotto finito (o in corso di lavorazione, qualora gli indici siano calcolati in relazione a centri o reparti intermedi) per ogni unità di fattore utilizzato. Esso e' esprimibile tramite il rapporto seguente²¹⁸:

$$R[x] = \frac{\text{quantità di prod. finiti}}{\text{quantità di fattore x util.}}$$

Applicando l'espressione generale ai fattori produttivi di cui sopra, indicando con $R[l]$ il rendimento della manodopera tecnica, con $R[i]$ quello degli impianti e con $R[mp]$ quello delle materie prime, avremo:

²¹³ Si veda P.MELLA, indici di rendimento e di produttività, Pavia 1980, p.67.

²¹⁴ P.MELLA, op.cit., p.73.

²¹⁵ P.MELLA, op.cit., p.80.

²¹⁶ Si veda P.MELLA, op.cit., p.45; nel testo seguiremo l'impostazione di questo autore per la maggiore articolazione d'indagine; esistono tuttavia altri autorevoli autori che attribuiscono ai termini rendimento e produttività contenuti e significati diversi. Fra questi si può citare A.BANDETTINI, controllo di gestione: aspetti tecnico-contabili, Padova 1980, p.61, nonché D.BAIN, the productivity prescription, New York 1982, p.51. Si veda anche G.FRAQUELLI, misura della produttività a livello d'impresa: dagli indici ai valori assoluti, in "Finanza, Marketing e Produzione", n.2/1986, nonché H.SOLIMAN-R.HARTMAN, i fattori della produttività, in "Rivista di organizzazione aziendale", maggio 1975.

²¹⁷ I problemi che debbono essere prioritariamente risolti riguardano, soprattutto, la scelta delle unità di misura dei fattori produttivi impiegati e la presenza di prodotti finiti dalle caratteristiche eterogenee. Si veda P.MELLA, op.cit., p.74.

²¹⁸ P.MELLA, op.cit., p.15.

$$R[I] = \frac{\text{q. prod. finiti}}{\text{ore uomo}}$$

$$R[i] = \frac{\text{q. prod. finiti}}{\text{ore macchina}}$$

$$R[mp] = \frac{\text{q. prod. finiti}}{\text{q.mat.prime util.}}$$

La natura unitaria del processo produttivo, peraltro, sconsiglia di interpretare isolatamente questi indici. Tutti i fattori produttivi, infatti, concorrono congiuntamente all'ottenimento del prodotto finito. Pertanto, se da un punto di vista logico ha piu' senso parlare di efficienza del processo produttivo (piuttosto che dei singoli fattori)²¹⁹, da un punto di vista matematico e' opportuno scomporre i precedenti indici di rendimento nel prodotto dei fattori da cui dipendono. Limitandoci al rendimento della manodopera, avremo il seguente sviluppo:

$$\text{rendim. manodopera} = \frac{Q_p}{Q_i} \times \frac{Q_i}{Q_m} \times \frac{Q_m}{Q_l}$$

dove i simboli hanno il seguente significato:

Q_p = quantita' di prodotto ottenuta;

Q_i = numero di ore macchina utilizzate;

Q_m = quantita' materie prime impiegate;

Q_l = numero di ore lavoro utilizzate; il significato dei rapporti e' il seguente:

Q_p/Q_i = rendimento degli impianti;

Q_i/Q_m = rapporto di impiego delle macchine rispetto alle materie prime;

Q_m/Q_l = rapporto di impiego delle materie prime rispetto alla forza lavoro.

Seguendo la stessa logica si possono scomporre gli altri due indici di rendimento (che omettiamo per speditezza di discorso).

Scomponendo i dati di rendimento di ciascuno dei tre principali fattori produttivi operanti nell'area in esame, si possono indirettamente individuare le modificazioni strutturali e organizzative che stanno alla base di eventuali variazioni di efficienza. Cio' e' molto utile sia in sede di analisi del trend dei rendimenti, sia in sede di confronto fra i vari reparti in cui e' suddivisa l'attivita' produttiva. Ad esempio, per quanto concerne il rendimento della manodopera, esso e' influenzato dal rendimento delle macchine, dalla quantita' di ore macchina impiegate rispetto al quantitativo di materie prime, nonche' dalla proporzione esistente fra materie prime e

²¹⁹ P.MELLA, op.cit., p.62.

ore uomo utilizzate. In altri termini, e' l'intera struttura del processo produttivo ad essere chiamata in causa, ed e' sui i fattori da cui dipende (layout e flessibilita' degli impianti, loro grado di sfruttamento, gestione delle scorte, ecc.) che si polarizzera' l'attenzione dell'analista.

Per produttivita' di un fattore produttivo, invece, intendiamo qui il valore della produzione ottenuta per ogni lira di fattore impiegato. Anche la produttivita'(in simboli $P[x]$) e' esprimibile tramite un rapporto²²⁰:

$$P[x] = \frac{\text{valore prodotti ottenuti}}{\text{costo fattore x util.}}$$

Applicando l'espressione generale ai tre fattori produttivi, ed indicando con $P[I]$ la produttivita' della manodopera tecnica, con $P[i]$ quella degli impianti e con $P[mp]$ quella delle materie prime, avremo:

$$P[I] = \frac{\text{valore prod. finiti}}{\text{costo manodopera util.}}$$

$$P[i] = \frac{\text{valore prod. finiti}}{\text{costo utilizzo impianti}}$$

$$P[mp] = \frac{\text{valore prod. finiti}}{\text{costo mat.prime util.}}$$

A ben vedere, il concetto di rendimento e quello di produttivita' sono tra loro strettamente connessi. Come si puo' infatti desumere dalla seguente espressione, il concetto di produttivita' (indicata con $P[x]$) comprende quello di rendimento²²¹:

$$P[x] = \frac{\text{q. prodotti}}{\text{q.fatt. x util.}} \times \frac{\text{prezzo unit.}}{\text{costo unit.}}$$

In forza di questo legame, dunque, la produttivita' di un fattore e' in funzione diretta sia dell'efficienza interna, espressa dal rendimento del fattore considerato (a sua volta dipendente dalle variabili prima indicate), sia di quella esterna, compendiabile nelle capacita' negoziali dell'impresa e misurata dal rapporto fra prezzo di vendita unitario e costo unitario del fattore impiegato. Questa articolazione si rivela quanto mai utile ai fini del check-up. Grazie alla comparazione temporale e spaziale dell'indice di produttivita', l'analista potra' infatti

²²⁰ P.MELLA, op.cit., p.43. Si veda anche G.BALBIANO, verso una nuova produttivita': tecniche di gestione in uno scenario industriale avanzato, Milano 1985, nonche' J.KSANSNAK, la misura della produttivita', in "Problemi di gestione", settembre 1975.

²²¹ P.MELLA, op.cit., p.74.

localizzare le cause di certe inefficienze, appurando se esse siano da addebitarsi all'area produzione o ad altre aree critiche, quali gli approvvigionamenti, il marketing o il personale.

6.3.2 IL SERVIZIO DI MANUTENZIONE

Quando le macchine si rompono, si può incorrere in vari tipi di costi, connessi all'inattività delle macchine e alla perdita di vendite potenziali, all'inattività della manodopera, ai ritardi in altri procedimenti collegati alla macchina ferma, ai ritardi nelle consegne, all'accumulazione delle scorte, ecc.²²² Vista la gravità delle conseguenze, è auspicabile che all'interno dell'area di produzione esista un efficace ed efficiente servizio di manutenzione.

L'analista dovrà perciò verificare l'esistenza e l'efficacia con cui opera un tale servizio, efficacia che va misurata in relazione al tipo di produzione svolta (produzione su progetto, in serie, a flusso continuo). In particolare, egli dovrà verificare l'esistenza di programmi di manutenzione preventiva, il costo e l'adeguatezza delle risorse dedicate a questa funzione, anche in rapporto al valore degli impianti.

6.3.3 IL LAYOUT DEGLI IMPIANTI

La disposizione planimetrica ("layout") degli impianti dipende dal tipo e dal ritmo di produzione e condiziona quella della forza lavoro e delle materie prime, concorrendo a determinare l'efficienza dell'area produzione²²³. Poiché il suo principale obiettivo è quello concorrere a razionalizzare il funzionamento dell'area in esame, minimizzando gli spostamenti dei materiali e degli uomini, massimizzando l'utilizzazione dei fattori ivi impiegati e flessibilizzando i processi produttivi, il compito dell'analista consisterà nel verificare se, relativamente agli obiettivi precedenti, la disposizione planimetrica degli impianti è la migliore possibile (garantendo ovviamente l'incolumità del personale addetto) oppure è suscettibile di ulteriori miglioramenti. In particolare, egli dovrà appurare se il layout esistente è quello che meglio di altri concilia le esigenze di flessibilità del processo produttivo con quelle di rendimento dello stesso (questi obiettivi, com'è noto, sono tra loro contrapposti).

6.3.4 LA FLESSIBILITÀ E IL LIVELLO TECNOLOGICO DEGLI IMPIANTI

La flessibilità degli impianti, intesa come attitudine ad essere utilizzati per ottenere prodotti differenti fra loro (e quindi per svolgere processi qualitativamente diversi), senza dover sostenere oneri di trasformazione e di riorganizzazione, incompatibili con la situazione economica e competitiva dell'impresa²²⁴, costituisce indubbiamente un requisito di cui dovrebbe essere dotata la funzione produttiva di ogni combinazione. Il grado di flessibilità dipende anche dal modo in cui gli impianti sono coordinati fra loro e, quindi, dal loro layout²²⁵. Un'impresa il cui parco macchine è caratterizzato da un'alta flessibilità operativa potrà adattarsi con facilità e senza traumi alle mutevoli esigenze di mercato, dato che sarà nelle condizioni di variare i propri

²²² Si veda E.BUFFA, manuale di direzione e organizzazione della produzione, Milano 1968, vol. III, p.52; si veda anche F.BOUCLY-A. OGUS, la gestione della manutenzione, Milano 1989, p.40.

²²³ Si veda M.BONEL, la produzione, in M.RISPOLI (a cura di), op.cit., p.289.

²²⁴ M.BONEL, op.cit., p.368.

²²⁵ M.BONEL, op.cit., p.369.

prodotti e di coprire la capacita' produttiva rimasta eventualmente inutilizzata, senza dover ricorrere a rilevanti investimenti e/o a onerose dismissioni. Queste caratteristiche le impediranno d'altra parte di conseguire i vantaggi di scala derivanti dalla specializzazione degli impianti. Il discorso inverso vale ovviamente in presenza di impianti altamente specializzati. Stando cosi' le cose, si capisce quanta cura l'analista dovra' prestare alla valutazione del grado di flessibilita' degli impianti. In particolare, dovra' tener conto dei prevedibili sviluppi dei mercati di sbocco dell'impresa sottoposta a check-up. Anche per quanto attiene al livello tecnologico dell'impresa, e' fin troppo evidente che si tratta di un'aspetto cruciale per le sorti della combinazione produttiva e, di conseguenza, per il giudizio su di essa esprimibile. Nella moderna economia industriale, infatti, "il comportamento strategico delle imprese e' orientato sempre piu' verso la realizzazione di azioni competitive basate sull'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi, piuttosto che sulla tradizionale variabile del prezzo"²²⁶.

Relativamente a questo aspetto, l'indagine sara' rivolta a verificare se il livello tecnologico dell'impresa e' all'avanguardia rispetto ai leader del settore; se l'impresa prevede un piano di tempestiva sostituzione dei macchinari prima che divengano obsoleti; se esiste un sistema informativo in grado di aggiornare tempestivamente sull'evoluzione tecnica del mercato dei beni strumentali (in collaborazione con l'area approvvigionamenti); se, e per quanto ancora, i prodotti sono coperti da brevetti e marchi industriali. Strettamente connesso a quello tecnologico e' il livello di know-how di cui dispone il personale tecnico²²⁷. L'attenzione dell'analista dovra' essere rivolta anche a questo aspetto, per la cui valutazione potra' utilizzare questionari simili a quelli indicati per la valutazione dei dirigenti (qualora le esigenze di economicita' e di tempo lo richiedano, si potra' anche qui effettuare una selezione con apposite tecniche di campionamento statistico).

6.3.5 LA PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE

Dato che favorisce l'equilibrio dell'intero processo produttivo, definendo l'ammontare delle risorse occorrenti ed assicurando la loro piu' opportuna collocazione²²⁸, in armonia con le previsioni di vendita, la programmazione della produzione costituisce un elemento indispensabile al buon funzionamento dell'area di cui ci stiamo occupando. Cio' sia per le ripercussioni che possono verificarsi al suo interno (ad es., l'errata allocazione dei materiali fra le diverse linee di montaggio genera riduzioni nel rendimento della manodopera e puo' costringere a rivedere il layout degli impianti, con tutti i costi che cio' comporta), sia per gli effetti che possono riversarsi sul funzionamento di altre aree (approvvigionamenti e marketing).

In queste condizioni, il compito dell'analista sara' quello di verificare l'effettivita' di una tale programmazione, valutando l'efficacia degli strumenti di cui si serve e la misura in cui tiene conto delle indicazioni relative alle altre aree.

6.3.6 IL GRADO DI SFRUTTAMENTO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA

Il grado di sfruttamento (o di saturazione) della capacita' produttiva (in simboli G_{scp}) e' esprimibile mediante il seguente rapporto²²⁹:

²²⁶ M.BONEL, op.cit., p.398.

²²⁷ O.GELINIER, il nuovo management, Milano 1987, p.343.

²²⁸ A.BANDETTINI, lineamenti di organizzazione aziendale, Padova 1978, p.285.

²²⁹ A.PREDETTI, l'informazione economica di base, Milano 1983, p.114.

$$Gscp = \frac{\text{numero unita' prodotte}}{\text{numero unita' potenzialmente producibili}}$$

Esso costituisce un importante indicatore di cui tener conto per la formulazione del giudizio sull'impresa sottoposta a check-up. E' infatti noto che un basso grado di utilizzo delle risorse esistenti (generatrici di costi fissi) comporta una lievitazione nei costi unitari di prodotto, con conseguenti riduzioni dei margini e/o del livello di competitivita' aziendale²³⁰.

La completa saturazione delle potenzialita' produttive, d'altra parte, e' un obiettivo difficilmente raggiungibile, dal momento che per soddisfare esigenze di lavorazioni variabili si devono impiegare capacita' produttive modulari, quali sono quelle fornite dal mercato dei beni strumentali²³¹. Come si puo' intuire, il problema e' strettamente connesso con il grado di flessibilita' delle risorse impiegate nel processo produttivo (in particolare, quello degli impianti), nel senso che, piu' queste sono specializzate per certe lavorazioni, minori saranno le possibilita' di arginare gli inconvenienti derivanti da un calo dell'intensita' di utilizzo delle risorse²³². Nel valutare questo particolare aspetto, l'analista utilizzerà una serie storica di indici simili a quello sopra presentato, all'uopo ricorrendo anche alle statistiche elaborate nell'ambito dell'area e, in particolare, dall'ufficio "tempi e metodi".

6.3.7 LA GESTIONE DELLE SCORTE

L'efficiente gestione delle scorte costituisce senz'altro una condizione indispensabile (sebbene non sufficiente) per conseguire un'elevata redditività. Si tratta di un'efficienza da conseguire conciliando due esigenze opposte. Da un lato la possibilita' di alimentare continuamente il ciclo produttivo e di garantire la tempestività nelle consegne ai clienti. Dall'altro, l'imperativo di contenere i costi (finanziari e di conservazione) che le scorte (di qualsiasi natura) inevitabilmente comportano²³³. A questo fine, l'analista dovrà verificare se all'interno dell'area esiste un sistema informativo relativo al controllo delle scorte e se questo funziona in modo tale da minimizzare gli stock nelle varie fasi del ciclo tecnico-produttivo, garantendo contemporaneamente la continuita' del ciclo stesso, così come la pronta evasione degli ordini acquisiti. Più precisamente, egli dovrà esaminare se il ritmo e la dimensione media degli ordini di acquisto tengono conto di eventuali stagionalità della domanda e se sono compatibili con le scelte tecnico-produttive (ritmi di lavorazione, layout degli impianti, integrazione dei processi, velocità e capacita' dei mezzi di trasporto) attuate dall'impresa²³⁴. Anche i criteri e le tecniche di conservazione delle scorte dovranno essere accuratamente esaminati, dato che concorrono a determinare la qualità dei prodotti finiti.

Ulteriori indicazioni in merito alla gestione delle scorte sono ricavabili dagli indici di rotazione e di durata, che esamineremo successivamente analizzando l'area amministrativa.

²³⁰ G.HINTERHUBER, la determinazione della competitivita' dell'impresa, in "Finanza, marketing e produzione", n.1 1986, p.70; sul punto si veda anche M.BOARIO-G.FARAGGIANA, l'organizzazione della produzione, Milano 1984, p.115.

²³¹ G.M.GROS-PIETRO, l'area funzionale della produzione, in AA.VV., le "aree funzionali"., op.cit., p.343.

²³² E.HEARD, il costo della capacita' produttiva eccedente, in "Problemi di gestione", gennaio 1978, p.97.

²³³ G.MANINA, op.cit., p.110; si veda anche E.BUFFA, op.cit., p.16. Si veda anche M.SPALMACH, la politica delle scorte, in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale", agosto-settembre 1970.

²³⁴ M.BONEL, op.cit., p.301. Si veda anche P.MANGANO, "zero scorte": una politica che influenza il circolante?, in "Il dirigente amministrativo", luglio 1986.

6.3.8 LA QUALITA' DEI PRODOTTI

Se e' vero che al giorno d'oggi il concetto di "qualita'" viene sempre piu' riferito all'intero sistema aziendale²³⁵, e' indubbio che la qualita' del prodotto finito ne rappresenta un importante indicatore²³⁶. E' opportuno ricordare che il problema della qualita' del prodotto finito, nonostante venga esaminato in questa sede (dato che molte delle questioni che investe riguardano l'area che stiamo esaminando), non e' di esclusiva pertinenza dell'area funzionale della produzione. Al contrario, esso coinvolge numerose questioni che riguardano altre aree (segnatamente gli approvvigionamenti, il marketing ed il personale), proprio in forza della interdipendenza esistente fra le varie funzioni aziendali.

Una migliore qualita' della produzione determina una maggiore soddisfazione degli operatori, maggiori possibilita' di espandere le vendite, minori costi di garanzia e di assistenza, migliori rapporti con la clientela, un miglioramento dell'immagine aziendale. In sintesi, la qualita' del prodotto e' condizione essenziale per mantenersi competitivi. Premesso che la qualita' ottimale e' quella che rende il prodotto concorrenziale²³⁷, molteplici sono i fattori da cui essa dipende e sui quali, di conseguenza, dovra' focalizzarsi l'indagine dell'analista. Intendiamo fare riferimento principalmente alle caratteristiche dei materiali impiegati, a quelle delle lavorazioni, al sistema di controllo della qualita', ai circoli di qualita'.

Per quanto attiene alle caratteristiche dei materiali, l'indagine sara' rivolta all'accertamento della loro qualita' (intesa qui non solo come assenza di difetti, ma anche quale idoneita' a formare una parte componente, piu' di come potrebbero esserlo materiali alternativi)²³⁸, anche in rapporto all'importanza del materiale nei confronti del prodotto finito (e' evidente che la qualita' di un materiale secondario sara' meno decisiva nel determinare lo standard competitivo del prodotto finale). Anche la qualita' degli impianti e dell'intero processo di lavorazione esercitano un influsso determinante sulla qualita' del prodotto finito²³⁹. Pensiamo, ad esempio, a quanto avviene nell'industria chimica delle vernici. La loro qualita' (in termini di resistenza, applicazione, ecc.) dipende dal poter miscelare pigmento e resina secondo precise proporzioni. Poiche' tale miscelazione avviene meccanicamente, puo' accadere che la macchina non rispetti quelle proporzioni, dando cosi' vita a prodotti scadenti. Un primo controllo relativo al funzionamento degli impianti e' effettuato indirettamente, valutando l'efficacia del reparto manutenzione e quella del layout. Ulteriori indicazioni possono trarsi esaminando i semilavorati nei vari stadi del processo produttivo: in tal modo si possono localizzare piu' facilmente quelle operazioni che causano oscillazioni del livello qualitativo del prodotto finito²⁴⁰. E' intuibile che un tale tipo di controlli comporta rilevanti oneri e si scontra con i limiti di tempo che

²³⁵ M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.163.

²³⁶ E' opportuno ricordare che il problema della qualita' del prodotto finito non e' di esclusiva competenza dell'area funzionale della produzione, nonostante venga esaminato in questa sede (considerando che la maggior parte delle questioni che investe sono attinenti a quest'area). Al contrario, esso coinvolge numerose questioni che pertengono ad altre aree aziendali che, a ben vedere, altro non sono che "istituzionalizzazioni" dei settori in cui, da un punto di vista organizzativo, suole scomporsi l'unitaria e sistematica gestione d'impresa.

²³⁷ M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.163; C.RICCI lega il concetto di qualita' alle esigenze dell'utilizzatore finale. Secondo questo autore (e, a quanto pare, secondo la maggioranza di coloro che si sono occupati del tema) la qualita' si identifica con "il grado di soddisfazione che le caratteristiche del prodotto presentano nei confronti delle esigenze dell'utilizzatore al quale e' destinato". Si veda C.RICCI, il controllo di qualita' nelle aziende industriali, Padova 1977, p.15.

²³⁸ L'effettuazione dei controlli sui materiali acquistati puo' essere tanto di competenza dell'area produzione (come abbiamo ipotizzato nel testo) quanto di quella degli approvvigionamenti; l'opzione dipende dall'importanza relativa delle due funzioni. Sul punto si veda B.NICOLETTI, la gestione della qualita', Milano 1987, p.78.

²³⁹ M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.170; sul punto si veda anche C.BUSSOLATI-L.CONSOGLIATI, la strategia della qualita', in "Il Sole 24 Ore" del 17/6/1989 p.29, nonche' l'articolo di A.TAYLOR III "General Motors, il ritorno del colosso", e quello di L.DE BIASE "qualita', la nuova frontiera", entrambi apparsi su "Fortune Italia" del giugno 1989.

²⁴⁰ M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.171.

il procedimento di check-up deve rispettare (senza contare le difficoltà operative che possono sorgere). Si cercherà pertanto di limitarli il più possibile, tenendo conto del grado di affidabilità del sistema di controllo della qualità la cui valutazione, di conseguenza, assume un'importanza primaria.

Proprio a causa delle spese che ogni forma di controllo della qualità (qualunque siano le procedure adottate) comporta²⁴¹, la valutazione in discorso è propriamente una verifica dell'equilibrio fra costi e benefici. In particolare, non può considerarsi efficiente un controllo totale che, pur di fornire certezze sulla qualità dell'intera produzione aziendale (evitando i rischi di un controllo a campione), generi dei costi inaccettabili rispetto al valore dei prodotti e, comunque, superiori a quelli indotti da una limitata difettosità finale²⁴².

Un ulteriore fattore da cui dipende l'affidabilità del prodotto è costituito dai c.d. "circoli di qualità". Com'è noto, si tratta di periodici incontri aperti al personale addetto a mansioni assai varie (quanto a contenuto e a livello gerarchico). Tali incontri, in forza dell'aperto e costruttivo confronto che favoriscono, hanno per fine quello di generare idee per migliorare la qualità del prodotto finito²⁴³. I circoli di qualità apportano notevoli benefici anche da un punto di vista umano, sviluppando la creatività del personale e rafforzandone le motivazioni (molto più efficacemente di quanto non facciano altri strumenti quali, ad esempio, l'assegnazione di azioni dell'impresa).

6.4 IL MARKETING

In un precedente capitolo, inquadrando l'impresa nel sistema ambientale, ponevamo in risalto le numerose interdipendenze esistenti fra i mercati di

sbocco e le combinazioni produttive, evidenziando come le caratteristiche e la struttura dei primi incidessero profondamente sulle prospettive di sviluppo delle seconde. In questa sede delineaeremo una metodologia diretta all'apprezzamento dell'efficacia ed efficienza con cui opera la funzione marketing di un'impresa multiprodotto, intendendo per "prodotto" un'intera area di attività o, com'è ormai invalso nell'uso, un'area strategica d'affari (ASA). Ciascuna ASA è contraddistinta da un gruppo omogeneo di clienti, ha in comune gli stessi concorrenti ed utilizza la medesima tecnologia. E comporta altresì che molte delle relative decisioni trascendano la sfera di responsabilità della direzione marketing, per investire quella dell'alta direzione. L'opzione per l'impresa multiasa è da ricondursi non solo alla maggiore articolazione di analisi che consente, ma anche al fatto che, semplicemente, è la fattispecie più frequente nell'odierno mondo aziendale.

La crucialità del ruolo giocato da questa funzione è da ricondursi al decisivo apporto offerto alla funzione strategica di sviluppo aziendale, intesa come risposta dell'impresa al cambiamento del sistema ambientale²⁴⁴. Prima ancora di essere una funzione aziendale è dunque da considerarsi un particolare atteggiamento direzionale, volto ad instaurare uno stretto, continuo e proficuo collegamento tra l'impresa e le istanze espresse dal mercato²⁴⁵.

Stando così le cose, si comprende quanto sia importante apprezzare il grado di funzionalità con cui opera l'area marketing²⁴⁶. A questo fine, i principali elementi sui quali l'analista polarizzerà la propria attenzione sono i seguenti:

²⁴¹ C.RICCI, op.cit., p.23.

²⁴² M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.171.

²⁴³ M.BOARIO-G.FARAGGIANA, op.cit., p.173.

²⁴⁴ P.G.MARZILI, nuovi orientamenti della funzione di marketing, Firenze 1979, p.38.

²⁴⁵ U.COLLESEI, il marketing, in M.RISPOLI, op.cit., p.159.

²⁴⁶ P.KOTLER, uno dei più autorevoli studiosi di marketing, propone una lista di controllo, per verificare fino a che punto una data impresa agisce con una "mentalità di marketing". Gli elementi contemplati sono i seguenti: 1) orientamento verso il

- il grado di orientamento al mercato;
- la gamma dei prodotti esistenti;
- i prodotti nuovi;
- la politica dei prezzi;
- l'efficacia della distribuzione;
- l'efficacia della pubblicit .

Esaminiamoli separatamente.

6.4.1 IL GRADO DI ORIENTAMENTO AL MERCATO

Si tratta di appurare in che misura l'impresa, nel formulare le proprie strategie, tiene conto dei bisogni dei consumatori, ripartendoli in tanti gruppi (segmenti) quante sono le modalit  di soddisfazione di una medesima necessit ²⁴⁷. Per farsi un'idea di cio', l'analista puo' porsi alcune domande²⁴⁸:

- la direzione riconosce l'importanza di suddividere i bisogni e le esigenze dei segmenti di mercato prescelti?
- la direzione sviluppa prodotti e piani di marketing differenziati per segmenti differenti di mercato?
- nel pianificare l'attivit  dell'impresa, la direzione adotta un approccio di sistema di marketing complessivo (predispone, cioe', in modo coerente e compatibile tutte le leve del marketing)?

Le risposte alle suddette domande dipendono da alcuni elementi chiave quali, ad esempio, il tipo di struttura organizzativa prescelto (il grado di orientamento al mercato decresce progressivamente passando da una struttura direzionale per prodotti ad una in cui sono presenti solo dei product manager, ad una semplice struttura per aree funzionali); l'efficacia del sistema informativo di marketing (soprattutto la frequenza e la tempestivit  di aggiornamento delle ricerche di mercato); la presenza di un'effettiva cultura di marketing (i corsi periodici di formazione e aggiornamento del personale addetto costituiscono un sintomo di tale orientamento).

Sar  cos  possibile accertare fino a che punto l'impresa sottoposta a check-up puo' definirsi "marketing oriented".

consumatore; 2) organizzazione coerente con l'orientamento al marketing; 3) informazioni di marketing adeguate; 4) orientamento strategico; 5) efficienza operativa. Sul punto si veda P.KOTLER, dall'ossessione delle vendite all'efficacia del marketing, in "Problemi di gestione", n.3/4 1978, p.42.

²⁴⁷ U.COLLESEI, op.cit., p.179.

²⁴⁸ P.KOTLER, art.cit., p.43.

Il grado di sensibilit  verso il mercato incide profondamente sull'efficacia dell'area in esame e, pi  in generale, sulle prospettive di sviluppo della combinazione produttiva.

6.4.2 LA GAMMA DEI PRODOTTI ESISTENTI

Essendo il prodotto il cardine attorno al quale ruota l'intera attivita' dell'impresa²⁴⁹, si comprende quanta attenzione l'analista dovr  prestare alla valutazione di questo elemento. A ben vedere si tratta di una valutazione articolata, dato che molteplici sono i fattori da prendere in considerazione. Alcuni degli indicatori del grado di validita' del portafoglio prodotti (grado di diversificazione e di differenziazione, quote di mercato) sono stati esaminati nel capitolo dedicato alla posizione dell'impresa sul mercato di vendita. Premesso che la gamma (o assortimento) dei prodotti si caratterizza per un certo grado di ampiezza (numero delle linee di prodotto) ed uno di profondita' (numero dei prodotti all'interno di una

stessa linea), per formulare un giudizio sulla sua corretta "estensione" e "composizione" (combinazione ottimale di prodotti), e' necessario far riferimento agli obiettivi strategici aziendali in termini di profitti, di flussi di cassa, di volumi di vendita e valutare, attraverso l'esplosione di questi valori nel tempo, l'idoneita' dell'attuale portafoglio prodotti a raggiungere quegli obiettivi²⁵⁰. La valutazione in discorso tende a verificare l'esistenza di un bilanciamento economico e finanziario della gamma, ossia di un equilibrio complessivo nell'ambito del portafoglio prodotti. Infatti, mentre alcuni articoli (prodotti "cardine") sono destinati a sviluppare fatturato e profitti, ve ne sono altri (prodotti "di supporto") che, realizzando volumi di vendita abbastanza stazionari nel tempo, generano risorse finanziarie spesso

sufficienti a coprire i fabbisogni anche di altri prodotti (che per affermarsi fanno leva anche sull'allungamento delle dilazioni concesse ai clienti). E ve ne sono altri ancora (prodotti "del futuro") che, pur provocando perdite iniziali, operano in segmenti di mercato con forti potenzialita' di crescita e, pertanto, sono destinati a rimpiazzare i prodotti cardine²⁵¹.

La realizzazione del bilanciamento della gamma va valutata anche alla luce della posizione che i prodotti occupano nei rispettivi cicli di vita, e delle potenzialita' dei rispettivi segmenti (considerando quanto e' emerso dall'esame della posizione dell'impresa sui mercati di vendita).

I principali strumenti disponibili per fronteggiare questa esigenza conoscitiva sono costituiti dall'analisi dei margini di contribuzione, dai modelli di portafoglio strategico e dal ciclo di vita dei prodotti.

A) ANALISI DEI MARGINI DI CONTRIBUZIONE

L'indagine sui margini di contribuzione e' finalizzata all'apprezzamento della validita' economica del portafoglio prodotti, intesa come loro attitudine a concorrere alla copertura dei costi fissi e alla generazione del profitto aziendale²⁵². L'analisi si articola per linee di prodotto e per singoli prodotti all'interno di ciascuna linea, al fine di individuare il diverso concorso alla redditivita' operativa dei vari articoli offerti sul mercato. Sulla scorta dei dati desumibili dalla contabilit  industriale, relativi alla scomposizione per linee e per prodotti dei costi e ricavi operativi d'esercizio, l'analista potra' ottenere le informazioni di cui sopra redigendo dei prospetti

²⁴⁹ U.COLLESEI, op.cit., p.188.

²⁵⁰ U.COLLESEI, op.cit., p.198.

²⁵¹ U.COLLESEI, op.cit., p.199.

²⁵² L.SICCA, il controllo dell'attivita' commerciale, Padova 1974, p.78.

simili a quelli riportati a titolo di esempio nella figura 6-1, figura 6-2, figura 6-3²⁵³. Dalla comparazione temporale dei valori ivi risultanti, l'analista potrà localizzare quali sono le linee e i prodotti responsabili di un'eventuale caduta della redditività operativa e farsi un'idea sulla validità dell'estensione della gamma. Dal nostro esempio emerge una diversità di contribuzione fra le due linee assai marcata (figura 6-1) dato che la linea A presenta un margine di contribuzione pari al 27,27% delle relative vendite, mentre la linea B contribuisce per il 71,76%. Indagando più a fondo all'interno della linea A si desume (figura 6-2) che, mentre il prodotto A2 riesce a spuntare un margine pari a quello medio aziendale

figura 6-1

analisi del margine di contribuzione per ciascuna linea di prodotto

	tot.	linea A	linea B
ric.netti	1.950	1.100	850
costi op. variab.	1.040	800	240
margine di contr.	910	300	610
m.c. %	46,66%	27,27%	71,76%
costi op. fissi	900		
risultato operativo	10		

(46,66%), le vendite del prodotto A1 sono appena sufficienti a coprire i relativi costi variabili, generando così un margine estremamente basso (4,00%). A prima vista sembrerebbe superfluo esaminare la redditività della linea B, data l'altezza del relativo margine di contribuzione (71,76%).

figura 6-2

analisi del margine di contribuzione per ciascun prodotto della linea A

	tot. Linea A	prod. A1	prod. A2
ric.netti	1.100	500	600
costi op. variab.	800	480	320
margine di contr.	300	20	280
m.c. %	27,27%	4,00%	46,67%

Scomponendo i dati del nostro esempio (figura 6-3) emerge tuttavia che, mentre il prodotto B1 presenta il margine di contribuzione più alto dell'intera gamma (93,33%), la contribuzione del prodotto B2 è piuttosto modesta (20,00%). Ciò dimostra la necessità di indagare anche laddove i risultati generali appaiono buoni, sia perché possono essere suscettibili di miglioramento, sia perché possono celare punti deboli potenzialmente assai pericolosi.

Per restare al nostro esempio, sarebbe peraltro azzardato concludere che la presenza dei prodotti A1 e B2 sia da considerarsi un punto debole del marketing e, quindi, un ostacolo allo sviluppo aziendale. Questa

²⁵³ Le figure riportate nel testo costituiscono un riadattamento di quelle proposte da L.SICCA rispettivamente a p.82 e 83 dell'op.cit.

presenza nell'ambito della gamma potrebbe infatti essere giustificata da altre ragioni quali, ad esempio, la loro capacita' di generare flussi di cassa che compensano quelli assorbiti da altri prodotti, oppure per le sinergie (produttive, promozionali, distributive, ecc.) realizzabili con i prodotti a piu' elevato margine di contribuzione. In queste condizioni, dunque, i prodotti A1 e B2 giocherebbero un ruolo insostituibile nell'ambito della complessiva strategia di portafoglio.

Usando prospetti analoghi a quelli appena presentati, e' possibile applicare l'analisi della contribuzione anche alle zone geografiche in cui puo' essere ripartito il mercato di vendita dell'impresa. I risultati che emergeranno, potranno segnalare la presenza di eventuali zone deboli e concorreranno ad apprezzare l'efficienza della forza vendita²⁵⁴.

figura 6-3

analisi del margine di contribuzione per ciascun prodotto della linea B

	tot. Linea B	prod. B1	prod. B2
ric.netti	850	600	250
costi op. variab.	240	40	200
margine di contr.	610	560	50
m.c. %	71,76%	93,33%	20,00%

B) I MODELLI DI PORTAFOGLIO STRATEGICO

I modelli di portafoglio strategico consentono di rappresentare graficamente la realta' di un'impresa multiprodotto, attraverso il posizionamento dei suoi prodotti su una matrice bidimensionale.

Scopo di questi strumenti e' verificare se l'insieme dei vari prodotti risulta "ben assortito" in relazione alle funzioni assegnate a ciascuno di essi, in modo tale da favorire l'equilibrio aziendale.

Uno dei modelli piu' utilizzati classifica i prodotti in relazione a due variabili: il saggio di sviluppo e la quota di mercato²⁵⁵. La matrice che ne risulta e' nota come matrice Boston Consulting Group (dal nome della societa' di consulenza che la ideo') e viene riportata in

²⁵⁴ L.SICCA, op.cit., p.89; il tema dell'efficienza della forza di vendita verra' approfondito successivamente.

²⁵⁵ K.DAVIS, marketing management, New York 1981, p.328; i modelli di portafoglio strategico sono davvero molti. Fra i principali si possono annoverare il modello McKinsey-General Electric, la matrice Shell, il modello Arthur D. Little. Considerati gli scopi del nostro lavoro e la limitata portata segnaletica di questi strumenti, ci sembra sufficiente trattarne uno soltanto, anche perche', fra l'altro, la logica che ne presiede la costruzione e' analoga per tutti.

figura 6-4. Scomponendo il fatturato aziendale in percentuali di vendite di prodotti (ad esempio, prodotto x 30%, prodotto y 60%, ecc.), e' possibile apprezzare il

loro peso relativo e collocarlo all'interno della matrice suddetta, tenendo anche conto delle potenzialita' di mercato, di cui l'analista e' a conoscenza grazie alle tecniche indicate in un precedente capitolo. Secondo la logica del modello, i prodotti collocati nel quadrante "Cash cow" (alta quota relativa in un mercato a basso tasso di crescita) diventano i "finanziatori" delle altre attivita' in sviluppo²⁵⁶. Dall'esame della matrice e' possibile farsi un'idea dell'equilibrio del portafoglio prodotti. Se ad esempio risultasse che la stragrande maggioranza delle vendite si riferisse a prodotti collocati nel quadrante "dog", la situazione sarebbe assai precaria, tale da compromettere la stessa sopravvivenza aziendale²⁵⁷.

²⁵⁶ M.PORTER, la strategia competitiva, Bologna 1982, p.332; in proposito si veda anche A.BUCKLEY, la gamma dei prodotti: uno schema per l'analisi degli aspetti finanziari, in "Problemi di gestione", ott. 1974, p.68.

²⁵⁷ L.GUATRI-S.VICARI, il marketing, Milano 1986, p.257.

figura 6-4
modello Boston Consulting Group

		quota di mercato	
		ALTA	BASSA
tasso di crescita	ALTO	"STAR": flusso di cassa ridotto	"QUESTION MARK": flusso di cassa largamente negativo
	BASSO	"CASH COW": flusso di cassa largamente positivo	"DOG": flusso di cassa ridotto o negativo

Prima di dare un giudizio definitivo, tuttavia, l'analista dovrà valutare la redditività dei prodotti (espressa in termini di margini di contribuzione) sotto accusa (che può essere positiva nonostante comporti un drenaggio di cassa), e appurare se esistono strategie di marketing idonee a raddrizzare una eventuale situazione negativa anche dal punto di vista dell'economia della gamma. È opportuno tuttavia ricordare che il modello in discorso (come del resto tutti gli altri) presenta vari limiti²⁵⁸ che ne raccomandano un uso estremamente cauto e consigliano di integrarlo con altri tipi di informazioni (ad esempio, quelle fornite da appositi prospetti di flussi di cassa articolati per singoli prodotti, la costruzione dei quali, peraltro, comporta non poche difficoltà).

C) IL CICLO DI VITA DEI PRODOTTI

Il ciclo di vita dei prodotti è forse lo strumento più usato nella previsione delle vendite aziendali, la cui conoscenza integra le analisi

presentate in un precedente capitolo ed è essenziale per la formulazione del giudizio sulla situazione economica²⁵⁹.

L'ipotesi che sta alla base di questo modello afferma che, la penetrazione di un prodotto nel mercato, e quindi la sua domanda, segue una particolare legge, che è funzione del tempo ed assume la forma di una curva di tipo sigmoide (curva "gamma"). Scopo di questa curva è visualizzare le varie fasi che caratterizzano la vita di un prodotto: fase di introduzione, di sviluppo, di maturità, di declino. Conoscendo la posizione occupata da ciascun prodotto sulla propria curva, si potranno effettuare congetture circa la validità della gamma in termini di potenziali di vendita. A titolo di esempio, qualora la maggioranza dei prodotti si trovi nella fase

²⁵⁸ Le principali limitazioni sono dovute al fatto che non si tiene conto delle interdipendenze con gli altri mercati, ed al fatto che i flussi di cassa generati dalla gestione di ciascun prodotto dipendono da molte altre variabili (di cui non vi è traccia alcuna nel modello), oltre a quelle costituite dalla quota di mercato e dal saggio di sviluppo relativo. Sul punto si veda M. PORTER, op.cit., p.333.

²⁵⁹ M. PORTER, op.cit., p.148; G. VOLPATO, concorrenza, impresa e strategia, Bologna 1986, p.165. Sulla situazione economica d'impresa torneremo successivamente, in sede di esame dell'area amministrativa.

terminale (fase di declino) e l'impresa non prenda appropriate iniziative, le chances di sopravvivenza possono essere davvero scarse. Lo strumento in esame può risultare di una certa utilità solamente all'analista che ne conosca i limiti e le conseguenti cautele con cui va applicato²⁶⁰. Un uso indiscriminato e acritico può viceversa condurre a conclusioni errate e fuorvianti.

6.4.3 I NUOVI PRODOTTI

La propensione ad introdurre nuovi prodotti costituisce un importante indice di funzionalità dell'area marketing, e rappresenta un fattore di grande portata strategica per la competitività e lo sviluppo aziendale²⁶¹. Tale propensione esprime infatti l'attitudine dell'impresa ad affrontare la sfida lanciata dal dinamismo ambientale, e si misura tramite l'"indice di rotazione dei listini", definito dal numero dei prodotti lanciati nell'anno rispetto al numero totale dei prodotti della gamma o di una sola linea²⁶². Dall'esame dei valori assunti nel corso di una serie di periodi trascorsi, l'analista potrà farsi un'idea della dinamicità dell'impresa sottoposta a check-up. È evidente che, ad esempio, un'impresa con bassa propensione al rinnovo si troverebbe in gravi difficoltà qualora i prodotti esistenti divenissero improvvisamente obsoleti a seguito di cambiamenti nelle esigenze di mercato. L'introduzione di prodotti vincenti è infatti il frutto di complesse attività di ricerca, di selezione e di sperimentazione, che richiedono una consolidata esperienza, spesso maturata grazie a numerosi fallimenti²⁶³. Attività che comunque non possono essere assolutamente improvvisate. Conoscendo i programmi di lancio dei nuovi prodotti (compreso il loro "timing") e valutandone le probabilità di successo alla luce delle tendenze di mercato e del verosimile quadro concorrenziale, l'analista disporrà di ulteriori dati preziosi per valutare le potenzialità di crescita del sistema aziendale sotto osservazione.

²⁶⁰ Il modello del ciclo di vita deriva la propria debolezza dal fatto di assumere una certa forma evolutiva per il solo effetto del trascorrere del tempo, rispecchiando, pertanto, una metodologia tipicamente neutrale (viene in altri termini trascurato l'influsso prodotto da vari fattori quali, ad es., le azioni della concorrenza e le operazioni di restyling). In proposito si veda: G.VOLPATO, op.cit., p.168; K.DAVIS, op.cit., p.334.

²⁶¹ J.M.CHOFFRAY-F.DOREY, sviluppo e gestione dei nuovi prodotti, Milano 1988, p.16. È noto che il successo di mercato dei prodotti risultanti da un processo di diversificazione della produzione (non quindi da semplici operazioni di restyling), scaturisce da una stretta e continua collaborazione fra il marketing e la funzione R & S. In proposito, E.MANSFIELD e S.WAGNER scrivono che "il dipartimento R & S deve essere in grado e deve voler far fronte alle necessità del dipartimento marketing, mentre il personale di marketing dovrebbe essere coinvolto nella selezione dei progetti di R & S". Si veda E.MANSFIELD e S.WAGNER, fattori organizzativi e strategici associati alle probabilità di successo nella ricerca e sviluppo industriale, in M.DECASTRI (a cura di), organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa: la funzione ricerca e sviluppo, Milano 1984, p.372. J.M.CHOFFRAY e F.DOREY scrivono che "una migliore integrazione delle attività di marketing e di ricerca e sviluppo favorisce la crescita dei tassi di commercializzazione e di successo economico". Si veda J.M.CHOFFRAY-F.DOREY, op.cit., p.22. Nel presente lavoro non ci occupiamo dell'efficacia dell'area R & S, date le oggettive difficoltà insite nella sua misurazione. Sul punto si veda L.PUDDU, la funzione ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa, in AA.VV., le "aree funzionali" ..., op.cit., p.215, nonché J.M.CHOFFRAY-F.DOREY, op.cit., p.179.

²⁶² U.COLLESI, op. cit., p.200.

²⁶³ In generale, dalle analisi effettuate per studiare le ragioni del fallimento dei nuovi prodotti, emerge il ruolo chiave di tre fattori: a) la mancanza di una valutazione precisa di come i potenziali utilizzatori percepiscono e valutano il prodotto nuovo; b) l'insufficienza delle risorse umane e materiali necessarie all'impresa per assicurare lo sviluppo e la commercializzazione del prodotto; c) l'assenza di obiettivi precisi in termini di mercato e l'incompatibilità dei nuovi prodotti con la gamma attualmente commercializzata dall'impresa". Così si esprimono J.M.CHOFFRAY e F.DOREY a p.19 dell'op.cit.

6.4.4 LA POLITICA DEI PREZZI

I criteri con i quali l'impresa fissa i prezzi dei propri prodotti costituiscono un altro importante elemento da considerare per valutare l'efficacia della funzione marketing. E' indubbio infatti che, sebbene le imprese spostino sempre piu' la competizione sul terreno della differenziazione del prodotto ("non price competition") piuttosto che su quello dei prezzi²⁶⁴, la politica relativa a questi ultimi gioca pur sempre un ruolo importante ai fini di un equilibrato e remunerativo sviluppo delle vendite aziendali. Mediante la politica dei prezzi si tende in genere a conseguire una serie di obiettivi ben precisi, alcuni di natura contingente, altri di piu' ampio respiro: l'ottenimento di un profitto accettabile, la scrematura del mercato, la penetrazione nel mercato, la promozione di un'intera linea di prodotti, il supporto all'immagine aziendale, ecc. Questi obiettivi devono essere perseguiti valutando attentamente i rapporti di complementarita' o di sostituibilita' tra prodotti di una stessa linea, per evitare il noto fenomeno del "cannibalismo"²⁶⁵.

In queste condizioni, il compito dell'analista sara' quello di stabilire in che misura i criteri di formazione dei prezzi permettono di conseguire quegli obiettivi. In particolare, egli dovra' appurare se la direzione marketing (a cui in genere compete la fissazione dei prezzi) tiene conto non solo dei costi di produzione, ma anche delle esigenze della domanda e delle strategie della concorrenza. Piu' precisamente, puo' non considerarsi prassi efficace quella di stabilire un prezzo tale da coprire il costo economico-tecnico, quando i concorrenti offrono gli stessi prodotti ad un prezzo ridotto: salvo il caso di una efficace differenziazione, l'impresa corre il rischio di non vendere i propri prodotti, con conseguenze facilmente immaginabili.

L'analista dovra' altresì verificare se la politica in discorso e' sufficientemente articolata per zone geografiche, per stagioni, per tipi di clienti. Una politica indifferenziata non consentirebbe infatti di sfruttare tutte le possibili opportunita'. Si dovra' poi esaminare in che misura e con quali effetti l'impresa fa ricorso alla politica degli sconti, il cui scopo e' incentivare i clienti a certi comportamenti, o fornire loro condizioni concorrenziali rispetto a quelle praticate ad altri acquirenti. Affinche' questa politica dia i risultati sperati (aumento della quantita' venduta, riduzione della durata media dei crediti, promozione di particolari prodotti di una gamma, ecc.), e' necessario che venga utilizzata in modo oculato ed occasionale, per evitare che i prodotti perdano le proprie credenziali. Senza mai perdere di vista, poi, le azioni dei concorrenti.

6.4.5 L'EFFICACIA DELLA DISTRIBUZIONE

Le modalita' con cui l'impresa effettua la distribuzione dei propri prodotti dipendono da molti fattori (capacita' finanziarie, tipo di prodotto, prezzi, disponibilita' di intermediari, ecc.), e rappresentano una variabile assai importante per valutare l'efficacia e l'efficienza dell'azione di marketing. Un primo aspetto da esaminare e' costituito dal tipo di struttura distributiva adottata. Di essa occorre verificare sia la flessibilita', in termini di economico adattamento alle mutevoli esigenze di mercato e alle strategie concorrenziali, sia l'idoneita' dei canali prescelti a raggiungere gli obiettivi assegnati (raggiungere un certo volume di vendite, curare i contatti con gli utilizzatori finali, raccogliere informazioni, ecc.)²⁶⁶.

Si dovra' cioe' valutare se le scelte operate sul piano distributivo, in termini di ricorso ad una struttura propria e/o ad intermediari, siano o meno giustificate dalle caratteristiche dei prodotti, da quelle del compratore, dalla disponibilita' di intermediari dotati di certi requisiti, ecc. Numerose disfunionalita' sono infatti riconducibili ad una cattiva scelta dei canali commerciali.

²⁶⁴ U.COLLESEI, op.cit., p.211. Si veda anche V.BUELL, manuale di marketing, Milano 1974.

²⁶⁵ U.COLLESEI, op.cit., p.212. Si veda anche A.JOHNSON, il marketing e il controllo economico- finanziario, Milano 1972.

²⁶⁶ K.DAVIS, op.cit., p.391 e ss.

Nel caso in cui la distribuzione sia affidata ad intermediari, un importante aspetto da studiare e' rappresentato dall'intensita' della distribuzione, intesa come numero dei punti vendita presso i quali il prodotto e' disponibile per l'acquisto²⁶⁷. Gli indicatori utilizzabili a questo fine sono i seguenti²⁶⁸:

- copertura semplice assoluta (numero dei punti vendita che hanno il prodotto in stock);
- copertura semplice percentuale (numero dei punti vendita che hanno il prodotto in stock, espresso in percentuale del totale dei negozi che trattano prodotti dello stesso tipo);
- copertura ponderata (fatturato realizzato per i prodotti aziendali e per quelli concorrenti dai negozi serviti, rispetto al totale delle vendite di settore);
- livello medio dello stock per negozio servito;
- durata media della giacenza (espressa in giorni) presso i negozi serviti.

Da un'attenta analisi temporale di questi indici, costruiti per ciascuna linea e per ciascun prodotto, l'analista e' in grado di conoscere l'intensita' della distribuzione dei prodotti aziendali rispetto a quelli della concorrenza, i loro rispettivi smerci, la loro importanza relativa. Sulla base di questi dati egli potra' altresì valutare la qualita' dei negozi serviti (gli indici sono applicabili sia ai dettaglianti che ai grossisti) e le loro potenzialita' future. Confrontando i dati con quelli relativi ad un campione di negozi non serviti (ma potenzialmente servibili), potra' giudicare se gli attuali intermediari ostacolano o favoriscono la diffusione dei prodotti presso i consumatori. La qualita' dei negozi serviti e' tanto piu' importante quanto minore e' il grado di controllo esercitato su di essi dal produttore (a sua volta dipendente dal tipo e dalla notorieta' del prodotto, dalla facilita' d'uso, ecc.). Qualora l'impresa utilizzi una propria forza vendita (composta da agenti di commercio, ispettori di vendita, viaggiatori, ecc.), e' necessario valutarne le prestazioni, data l'importanza del ruolo giocato nello stimolare la domanda e nel curare i rapporti fra impresa e cliente (che puo' essere tanto l'intermediario quanto l'utilizzatore finale).

Fra gli indicatori piu' utilizzati per questo scopo, si possono ricordare i seguenti²⁶⁹:

fatturato

visite effettuate

che consente di valutare l'efficacia dell'azione di persuasione del venditore nei confronti dei clienti;

ordini acquisiti

visite effettuate

che segnala l'efficacia dell'azione di vendita del venditore nei confronti dei clienti;

²⁶⁷ G.PELLICELLI, introduzione al marketing, Torino 1986, p.277.

²⁶⁸ L.SICCA, op.cit., p.42.

²⁶⁹ L.SICCA, op.cit., p.45.

fatturato

numero ordini

che indica la qualita' dei clienti serviti da ciascun venditore (integrando cosi' le informazioni gia' raccolte per altre vie);

numero visite

numero giorni di lavoro

che consente di valutare il dinamismo e l'attivita' di ciascun venditore.

Questi indici, specie se disponibili per una serie di periodi consecutivi (semestri, mesi, ecc.), sono in grado di segnalare eventuali disfunzioni nell'azione dei venditori, disfunzioni che si ripercuoterebbero immediatamente sui risultati aziendali.

6.4.6 L'EFFICACIA DELLA PUBBLICITA'

Gli obiettivi generalmente assegnati all'attivita' pubblicitaria sono i seguenti: stimolare la domanda e diffondere una certa immagine del prodotto e dell'azienda²⁷⁰. Il problema della misura dell'efficacia dell'attivita' pubblicitaria quale stimolo alle vendite non e' certamente di facile soluzione. Gli ostacoli principali derivano dal fatto che l'azione promozionale in generale e quella pubblicitaria in particolare non sono gli unici fattori che stimolano la domanda²⁷¹. Questa circostanza rende assai arduo (se non impossibile) stabilire quale parte della variazione di fatturato sia da attribuire all'azione pubblicitaria e quale, di contro, debba ricollegarsi ad altri elementi (l'azione dei venditori, il miglioramento del prodotto, ecc.)²⁷². In ogni caso, una delle tecniche piu' diffuse nella prassi aziendale²⁷³ (pur prestando il fianco a molte critiche), prende le mosse dalla suddivisione dei negozi serviti in due distinte categorie, quelli situati in zone dove l'impresa non ha lanciato alcuna campagna pubblicitaria e quelli dove cio' e' avvenuto. Successivamente si confrontano le variazioni di fatturato che le due categorie hanno fatto registrare nel periodo successivo al lancio. In tal modo e' possibile isolare la parte di variazione ad essa attribuibile (che puo' essere tanto positiva che negativa) da quella provocata da altri fenomeni. Applicando questo metodo²⁷⁴ si potra' giudicare la validita' della campagna pubblicitaria impostata dall'azienda e stabilire se sia o meno suscettibile di miglioramenti.

²⁷⁰ L.GUATRI-S.VICARI, op.cit., p.583.

²⁷¹ K.DAVIS, op. cit., p.562. Si veda anche B.LUCAS-S.BRITT, la misura dell'efficienza della pubblicita', Milano 1964.

²⁷² L.GUATRI-S.VICARI, op.cit., p.588.

²⁷³ Accanto al metodo ricordato nel testo si possono enunciare i metodi di analisi storica empirica e quelli di analisi storica matematica. Si tratta tuttavia di metodi che, per la loro eccessiva complessita', trovano scarsa applicazione nel mondo aziendale e presentano scarsa utilita' anche per il procedimento del check-up. In proposito si veda L.GUATRI-S.VICARI, op.cit., p.584 e ss.

²⁷⁴ Come in altri casi, anche qui l'indagine dell'analista non potra' abbracciare tutti i negozi serviti; l'esame dei vari campioni rappresentativi, selezionati in base ad appropriate tecniche statistiche, consentira' ugualmente di esprimere un giusto giudizio sulla capacita' di stimolo alla domanda aziendale, svolta dall'attivita' pubblicitaria.

Il secondo obiettivo generalmente assegnato alla pubblicit , il c.d. "effetto comunicazione"²⁷⁵, deriva la sua importanza dal suo contenuto strategico, dato che   rivolto alla creazione di una certa immagine aziendale (piu' che dei singoli prodotti), i cui effetti sulle vendite sono attesi nel medio-lungo periodo.

La misura in cui questo obiettivo viene raggiunto dall'attuale mix pubblicitario   apprezzabile mediante la "tecnica dei test". Si tratta di selezionare un campione rappresentativo di consumatori e, sulla base di domande appropriatamente formulate, verificare: a) fino a che punto i messaggi pubblicitari sono ricordati e compresi; b) quale tipo di atteggiamento contribuiscono a diffondere (o a rafforzare o a modificare) fra i vari pubblici nei confronti dell'azienda sottoposta a check-up.

* * *

L'aver sin qui posto l'enfasi sull'efficacia dell'azione di marketing non significa che il problema della sua economicita' possa essere trascurato. Al contrario, sarebbe da giudicare negativamente un'attivit  che non guarda a spese pur di risultare efficace. Gli indicatori utilizzabili a questo fine sono molteplici, a seconda della specifica attivita' di marketing che si considera. In ogni caso, tuttavia, tendono a quantificare i risultati conseguiti per ogni 100 lire di consumo di un certo fattore produttivo. Per quanto riguarda la distribuzione affidata ai propri venditori (il concetto puo' facilmente estendersi all'attivit  di filiali o succursali di vendita), potrebbe utilizzarsi il seguente indice per ciascuno di essi:

numero ordini raccolti in un mese

costo mensile dei venditori

Per conoscere maggiori particolari, questo indice puo' essere scomposto per classi di venditori, per zone geografiche, per prodotti, ecc. Piu' complesso   invece misurare l'economicita' delle attivita' pubblicitarie (e di quelle promozionali in genere) in rapporto ai risultati conseguiti, data la non facile quantificazione di questi ultimi. Un indicatore utilizzabile potrebbe essere il seguente:

variazione % (+ o -) fatturato

variazione % spese pubblicitarie sostenute

Solo a prima vista questo indice puo' apparire di agevole costruzione e interpretazione: oltre alle difficolt  prima accennate, un'ulteriore complicazione deriva dal fatto che, in molti casi, i frutti degli investimenti pubblicitari sono aleatori e, comunque, visibili in una prospettiva di medio lungo termine. In queste condizioni risulta assai arbitrario stabilire a quali campagne pubblicitarie attribuire il merito di certi incrementi (o decrementi) di fatturato.

* * *

²⁷⁵ L.GUATRI-S.VICARI, op.cit., p.588.

Le risorse a disposizione dell'analista potrebbero non consentirgli di effettuare direttamente le indagini di cui sopra. Questo dimostra una volta di più la crucialità del ruolo giocato dal sistema informativo di marketing per l'analisi del funzionamento dell'omonima funzione. Se questo è efficace, l'analista potrà fare affidamento sulle relative informazioni; ciò consentirebbe sia di risparmiare tempo e denaro, sia di aggirare ostacoli operativi spesso altrimenti insuperabili.

6.5 IL PERSONALE

Nella società odierna (e ancor più in futuro), già definita "post-industriale", i lavoratori costituiscono indubbiamente la risorsa più preziosa di cui l'impresa può disporre²⁷⁶. E ciò vale per ognuno di essi, qualunque sia il tipo di responsabilità e la mansione a cui vengono adibiti.

Molte imprese hanno finalmente compreso che "se la morale afferma che non è lecito trattare il lavoro umano alla stregua di una merce qualsiasi, l'economia insegna che solo entro certi limiti e in un certo senso è possibile assimilare il detto lavoro ad un qualunque altro fattore produttivo, e che al di là di quei limiti od in altro senso l'assimilazione, oltre che essere immorale, finisce per risolversi a danno della stessa efficienza economica e della prosperità delle aziende"²⁷⁷. Queste considerazioni ci sembrano sufficienti a delineare la centralità del ruolo svolto dalla gestione del personale, intesa come "processo articolato e complesso di acquisizione e di amministrazione delle persone all'interno di un sistema organizzato"²⁷⁸, ruolo che, per il suo impatto sui potenziali di sviluppo del sistema aziendale, può a pieno titolo definirsi "strategico".

Nelle imprese organizzate per aree funzionali (a cui ci riferiamo in modo particolare) la gestione suddetta spetta ad un apposito dipartimento (la direzione del personale, appunto) i cui compiti sono generalmente riconducibili ai seguenti²⁷⁹:

- assicurare l'acquisizione delle risorse umane idonee alla esplicazione dei compiti aziendali;
- creare le premesse per un'adeguata utilizzazione delle stesse.

Le modalità con cui queste due funzioni sono svolte dipendono dall'atteggiamento e dalla sensibilità del vertice aziendale nei confronti delle politiche del personale e, più precisamente, dal valore che viene assegnato

²⁷⁶"Employees constitute the most valuable resource of any organization [...]. Their performance influences greatly an organization's financial success or failure. They are responsible for materials, machinery, equipment, and products. Even a small segment of discontented employees can stop an entire company's operations at tremendous cost to everyone concerned (truck drivers for a newspaper, doffers in a textile mill, or flight engineers in air transportation)". Così scrive R.CALHOON, managing personnel, New York 1964, p.3.

²⁷⁷P.ONIDA, op.cit., p. 139; questo autore sostiene tuttavia che "il lavoro umano è stato, ed in molte aziende è ancora, uno dei fattori produttivi più sciupati o malamente impiegati a causa di un uso empirico e sotto più aspetti irrazionale, analogo a quello che potrebbe farsi di una macchina poco conosciuta nelle sue proprietà e nelle sue condizioni di buon funzionamento". Si veda P.ONIDA, op.cit., p.144.

²⁷⁸E.AUTERI-O.BUSANA, la gestione del personale, Milano 1985, p.2.

²⁷⁹L.BRUSA, l'area dell'organizzazione e del personale, in AA.VV., le "aree funzionali" ..., op.cit., p.145. Si veda anche G.NANNONI-B.DE GUBERNATIS, l'organizzazione: fonte di profitto nella gestione delle imprese, Firenze 1983.

al rapporto fra individuo e organizzazione, nel quadro del funzionamento globale del sistema. In proposito sono riscontrabili tre fattispecie²⁸⁰:

- imprese che si limitano ad applicare le norme vigenti, laddove la gestione del personale e' ristretta all'indispensabile ed e' vissuta come obbligo e necessita';
- imprese che si pongono il problema della gestione del personale in modo autonomo, quasi fosse un obiettivo svincolato dal sistema piu' generale di bisogni ed esigenze che si manifestano al loro interno. In esse la gestione del personale e le eventuali politiche in materia sono poste in essere non tanto e principalmente partendo dagli obiettivi e interessi dell'azienda, ma dalle esigenze dell'individuo, sia personali che riferite alla sua condizione di lavoratore in quel determinato contesto;
- imprese che affrontano il problema in modo piu' integrato: al loro interno le politiche del personale concorrono alla realizzazione degli obiettivi generali. In questo senso, pertanto, tali politiche devono essere costantemente interrelate e coerenti con le scelte operate dal vertice per lo sviluppo del business.

Sebbene non si possa giudicare a priori quale sia la formula migliore per una certa azienda (essendo molte le variabili in gioco), e' peraltro chiaro che, in forza delle numerose interdipendenze con le altre aree aziendali, il terzo tipo di atteggiamento, finalizzato all'armonizzazione della funzione del personale con le altre e con gli obiettivi aziendali, e' quello che piu' valorizza la risorsa uomo²⁸¹, conseguendo due obiettivi basilari e compatibili²⁸²: lo sviluppo della personalita' dell'individuo e la prosperita' aziendale.

Stando cosi' le cose, e' intuibile che la funzionalita' di quest'area sia un elemento di cruciale importanza per la salute dell'impresa proiettata nel futuro.

Ai fini del check-up, l'analista sara' in grado di giudicare se l'area del personale favorisce od ostacola lo sviluppo aziendale focalizzando l'attenzione su alcuni indicatori, espressioni delle condizioni di funzionamento²⁸³:

- l'attivita' formativa;
- il processo di valutazione;
- il clima interno;
- le relazioni sindacali.

Esaminiamoli singolarmente.

²⁸⁰ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.4.

²⁸¹ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.5.

²⁸² "Il contrasto tra le soluzioni conformi alla piu' alta efficienza e alla non effimera prosperita' dell'azienda e quelle ispirate al tornaconto dei lavoratori e al bene comune, a ben giudicare, o non esiste o e' assai meno profondo e frequente di quanto possa apparire ad un superficiale esame della convenienza economica rispetto all'azienda". Si veda P.ONIDA, op.cit., p.139.

²⁸³ G.MANINA, op.cit., p.57. Nel presente paragrafo ci occupiamo dell'efficienza dell'area del personale, non di quella del personale. Il problema del rendimento di quest'ultimo e' stato infatti trattato in sede di esame dell'area funzionale della produzione, dato che spesso e' a questa che fa capo la maggioranza dell'organico (sul punto si veda L.BRUSA, op.cit., p.147). In ogni caso, i concetti ivi esposti possono essere facilmente estesi al personale delle altre funzioni (operando semplici adattamenti). Per quanto riguarda l'amministrazione del personale in senso stretto (problemi connessi alle retribuzioni, orario di lavoro, ecc.), riteniamo opportuno trascurarla. I margini di manovra per la singola impresa in questo campo sono infatti praticamente nulli (a causa degli innumerevoli vincoli legislativi e sindacali). In queste condizioni avrebbe perciò poco senso parlare di funzionalita' o di disfunzionalita'.

6.5.1 L'ATTIVITA' FORMATIVA

A causa dei continui mutamenti indotti dall'ambiente esterno, l'attività formativa, finalizzata sia all'incremento delle conoscenze che alla modifica di comportamenti e mentalità, assume sempre più ruoli e contenuti strategici²⁸⁴.

L'importanza di tale funzione (i cui risultati sono generalmente apprezzabili nel medio-lungo periodo²⁸⁵ sta nel miglioramento delle capacità funzionali e di gestione a tutti i livelli, e nel consolidare i valori guida sui quali l'azienda basa la propria strategia ed il proprio stile direzionale²⁸⁶.

La sua organizzazione ed il suo coordinamento sono compiti che tipicamente spettano all'area del personale, e vengono svolti di concerto con le aree di volta in volta interessate (ad esempio, l'attività formativa tesa a fornire maggiori cognizioni di marketing, sarà impostata e realizzata in collaborazione con la relativa area). Il suo svolgimento consta di quattro fasi principali: l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione dell'intervento, la sua realizzazione, la valutazione dei risultati²⁸⁷. Nei contesti aziendali meglio gestiti, il "target" di questa attività non si limita ai neoassunti ma, al contrario, abbraccia tutto l'organico, dai massimi dirigenti all'ultimo degli operai²⁸⁸.

Considerata la sua incidenza sulla evoluzione futura del sistema aziendale, l'attività formativa può essere legittimamente assunta quale "termometro" dell'orientamento strategico dell'area in esame.

Per misurarne l'efficacia, l'analista potrà ricorrere alla tecnica del questionario. Sulla base dei dati prodotti dal sistema informativo dell'area personale o raccolti in base ad osservazioni dirette, potrà rispondere a domande del tipo seguente²⁸⁹:

- è stata effettuata un'indagine sul grado di preparazione del personale?
- è stato predisposto un effettivo programma di formazione?
- i responsabili dei vari uffici dedicano sufficiente tempo allo sviluppo del livello di preparazione tecnica del proprio personale?
- vengono tenute delle rilevazioni (almeno a livello di quadri intermedi) sulla preparazione scolastica ed extrascolastica del personale?
- viene attuata una politica di rotazione fra più mansioni per accrescere il livello di preparazione?

Anche per la compilazione di questo questionario, valgono le regole generali²⁹⁰. Le risposte date forniranno un'idea sufficientemente chiara circa il livello di efficacia di questo importante aspetto della gestione del personale.

²⁸⁴ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.92.

²⁸⁵ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.95; questa è una delle ragioni che spingono molte aziende del nostro Paese a considerare (erroneamente) questa attività del tutto superflua, un lusso (al pari delle spese di ricerca e sviluppo) che solo le imprese più grandi possono permettersi. Si veda E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.92.

²⁸⁶ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.95.

²⁸⁷ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.96.

²⁸⁸ "Training is not something that is done once to new employees; it is used continuously in every well-run establishment". Si veda P.GREENLAW-W.BIGGS, modern personnel management, Philadelphia 1979, p.214.

²⁸⁹ G.MANINA, op.cit., p.65.

²⁹⁰ Per poter esprimere un giudizio più articolato ed adatto alle varie circostanze, è preferibile graduare le risposte (ad esempio, pessimo, mediocre, sufficiente, buono, eccellente), piuttosto che rispondere con un sì o con un no; abbinando poi un punteggio a ciascun giudizio (ad esempio, pessimo = 1, ..., eccellente = 5), è possibile quantificare un giudizio globale degli aspetti valutabili con la tecnica del questionario.

6.5.2 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

In un precedente capitolo abbiamo ricordato le principali tecniche che l'analista impiega per valutare la qualita' del management.

Qui ci occupiamo della metodologia impiegata per esaminare se esiste e come opera il sistema di valutazione del personale, inteso quale requisito indispensabile per un efficace funzionamento della relativa area.

Infatti, mentre e' compito di ciascuna funzione aziendale valutare le performance dei propri addetti (compresi i dirigenti), e' connaturale alla funzione del personale il ruolo di impostazione politica (d'intesa con il vertice aziendale), di guida metodologica e di controllo dell'uniformita' ed efficacia di applicazione degli strumenti²⁹¹.

Varie sono le ragioni di questa importanza. Un efficace sistema di valutazione permette anzitutto di migliorare il clima interno, dato che tende a diffondere una mentalita' meritocratica nell'ambito dell'organizzazione²⁹². Secondariamente, permette di stimare le potenzialita' del dipendente, intese sia quale idoneita' ad assolvere con successo i compiti attuali, sia come attitudine a ricoprire incarichi futuri.

Consente infine di individuare le lacune e i punti forti di ogni dipendente, favorendo la realizzazione di appropriati interventi formativi e organizzativi²⁹³.

Come per il punto precedente, l'indagine dell'analista potra' essere condotta mediante la tecnica del questionario che, per l'occasione, si articola nelle seguenti domande²⁹⁴:

- viene eseguita una periodica e sistematica verifica delle prestazioni dei dipendenti?
- si pone l'enfasi sui risultati conseguiti piuttosto che sui connotati caratteriali?
- le risultanze del processo di valutazione vengono discusse assieme al dipendente cui si riferiscono?
- gli scopi della valutazione sono portati a conoscenza del personale aziendale?
- il processo valutativo viene periodicamente revisionato da un gruppo di esperti e condotto con metodi il piu' possibile oggettivi?
- ai giudizi negativi si accompagnano provvedimenti formativi, correttivi e (in certi casi) disciplinari?
- ai giudizi positivi fanno seguito miglioramenti retributivi e/o avanzamenti di carriera?

Sulla base delle risposte fornite, sara' possibile formulare un giudizio sull'efficacia del processo in esame e, di conseguenza, stabilire se concorre od ostacola il buon funzionamento dell'area.

²⁹¹E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.67.

²⁹²E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.86. "La valutazione dei collaboratori va interpretata come un preciso diritto-dovere gestionale. Parlando di diritti, ci si riferisce innanzitutto alla legittima esigenza di ogni appartenente a un sistema organizzativo di vedersi riconoscere giusti meriti per un lavoro ben architettato, impostato, eseguito; oppure quella di sentirsi offrire opportuni consigli su azioni di miglioramento che l'azienda gli richieda in considerazione di punti deboli dimostrati. Oppure ancora, per spingersi all'estremo opposto, la necessita' di ricevere altrettanto giuste reprimende sui compiti non realizzati o mal eseguiti, o comunque da migliorarsi perche' affrontati con insufficiente volonta' e determinazione". Si veda E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.67.

²⁹³P.GREENLAW-W.BIGGS, op.cit., p.182. Si veda anche A.ZERRILLI, la valutazione del personale, in "Enciclopedia di direzione ed organizzazione aziendale", vol.XXVII, Milano 1972.

²⁹⁴G.MANINA, op.cit., p. 67.

6.5.3 IL CLIMA INTERNO

Con questa espressione generalmente si intende quel complesso di caratteristiche dell'ambiente di lavoro, percepite direttamente o indirettamente dai dipendenti, capaci di incidere sulle loro motivazioni e sul loro comportamento²⁹⁵. Si tratta di fattori connessi alla natura della mansione (grado di ripetitività o di creatività, livello di responsabilità, ecc.), alle condizioni retributive e di sicurezza, ai rapporti con i colleghi, ai rapporti con la direzione e, più in generale, al tipo di relazioni interne che questa intende sviluppare²⁹⁶.

Com'era prevedibile, l'esistenza di un'elevata correlazione positiva fra morale dei dipendenti e qualità del lavoro svolto, è stata già da tempo dimostrata²⁹⁷.

Stando così le cose, si capisce quanta cura un'impresa modernamente gestita presti ai fattori da cui il suddetto clima dipende.

Nei contesti organizzativi in cui non è presente uno specifico dipartimento, la politica delle relazioni interne è demandata alla direzione del personale, che pertanto ha il compito di intraprendere e sviluppare tutte quelle iniziative atte ad agire sulle motivazioni dei dipendenti e, di conseguenza, sul loro comportamento²⁹⁸.

Solo per fare qualche esempio, le iniziative possono spaziare da un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali più importanti, al farsi carico di certi loro problemi (ad esempio, concessione di alloggi a canone agevolato, borse di studio per i figli, ecc.); da una maggiore trasparenza aziendale ad una migliore qualità delle comunicazioni interne; dalle azioni volte a favorire e/o sviluppare lo spirito ed il lavoro di gruppo, a quelle finalizzate al miglioramento dei rapporti con i superiori.

Com'è intuibile, si tratta di un tema di cruciale importanza, da cui dipende direttamente il raggiungimento di due obiettivi interconnessi ed ugualmente importanti: lo sviluppo della personalità dei dipendenti e la salda continuità dell'impresa.

Per appurare in che modo e con quali effetti la funzione del personale imposta la politica delle relazioni interne (la cui attuazione spetta alle funzioni aziendali di volta in volta interessate²⁹⁹), l'analista farà ricorso al metodo del questionario, stilando la seguente serie di domande³⁰⁰:

- è stato preso in esame il problema dei rapporti umani, del lavoro di gruppo, dei rapporti decisionali interfunzionali?
- il personale è sufficientemente motivato?
- esiste la possibilità per il personale di "crescere", di raggiungere cioè le posizioni di maggiore responsabilità nell'ambito dell'azienda?
- esiste un adeguato flusso di informazioni dall'alto verso il basso nella gerarchia aziendale e viceversa?
- sono note ai capi le politiche del personale?
- vengono tenute riunioni a livello direzionale per discutere l'andamento dell'azienda ed i piani per il futuro?
- esistono preclusioni per la politica della porta aperta?
- sono tenute in sufficiente considerazione le aspirazioni delle singole persone?

²⁹⁵ P.GREENLAW-W.BIGGS, op.cit., p.219; si veda anche E.SPALTRO, il check-up organizzativo, Milano 1977, p.11.

²⁹⁶ R.CALHOON, op.cit., p.344.

²⁹⁷ L'indagine statistica è stata condotta da R.CALHOON su un campione di imprese americane di medie dimensioni. Si veda in proposito R.CALHOON, op.cit., p.338.

²⁹⁸ E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.152.

²⁹⁹ Stara' ai singoli manager impegnati nelle varie funzioni aziendali organizzare colloqui ed incontri informali, personali e di gruppo, al fine di migliorare i rapporti fra direzione e subordinati.

³⁰⁰ G.MANINA, op.cit., p.61.

- si cerca di conoscere sistematicamente cosa pensa il personale del lavoro e dell' azienda?

Come al solito, le risposte dipenderanno dagli esiti di interviste e osservazioni dirette, e consentiranno di esprimere un giudizio su questo importante compito dell' area in discorso.

Ulteriori sintomi della qualita' del clima interno sono desumibili dall'esame dell'andamento temporale dei tassi di assenteismo (dipendenti assenti/dipendenti totali) e di mobilita' esterna (numero uscite/ numero medio dipendenti)³⁰¹.

6.5.4 LE RELAZIONI SINDACALI

Sebbene la controparte naturale dei sindacati dei lavoratori sia costituita dai sindacati imprenditoriali, la singola impresa conserva pur sempre margini di manovra abbastanza ampi, compendiabili nell'espressione "relazioni sindacali". La responsabilita' della loro gestione ricade sulla direzione del personale³⁰², che agisce entro le linee tracciate dalla "politica sindacale", concepita e impostata a livello di alta direzione. Essendo la presenza sindacale in azienda ormai divenuta una realta' acquisita dei contesti socio- economici piu' avanzati (compreso il nostro)³⁰³, si pone il problema di come affrontarla. In proposito, le fattispecie che potranno verificarsi sono assai varie: dalla semplice tolleranza (che in Italia e' rigorosamente prevista dalle leggi in materia³⁰⁴) alla ricerca di un confronto costruttivo, basato anche su una maggiore trasparenza aziendale (in merito, ad esempio, ai programmi di investimento futuri, ai piani di assunzione e di licenziamento, ai progetti di ristrutturazione produttiva, ecc.). L'atteggiamento assunto verso il sindacato incidera' profondamente sul rischio di sciopero, sul clima interno e sull'immagine aziendale. In definitiva, sulle stesse prospettive di sviluppo della combinazione produttiva. Per l'esame della qualita' dei rapporti sindacali, l'analista, come in altri casi, fara' ricorso alla tecnica del questionario, stilato sulla base delle seguenti domande³⁰⁵:

- il management aziendale e' sufficientemente sensibilizzato al problema dei rapporti con il personale da un punto di vista sindacale?
- viene seguita una coerente impostazione dei rapporti con le rappresentanze sindacali, cosi' da dare continuita' alla politica sindacale della direzione?
- le relazioni sindacali sono tenute in modo da salvaguardare sempre la credibilita' della rappresentanza aziendale?
- le divergenze conseguenti all'applicazione degli accordi contrattuali ed interni vengono discusse e risolte con il coinvolgimento diretto dei capi reparto, capi ufficio, capi settore, ecc.?
- vengono tenute statistiche sul numero di scioperi e sulle relative ore di lavoro perse?
- sono state rilevate le situazioni di nocivita', pericolo e disagio nell'ambiente di lavoro?

³⁰¹ P.CALHOON, op.cit., p.344.

³⁰² E.AUTERI-O.BUSANA, op.cit., p.145.

³⁰³ L'unica eccezione e' forse rappresentata dagli U.S.A. In proposito si veda P.CALHOON, op.cit., p.555

³⁰⁴ Si veda, per tutte, la legge n.300/1970, meglio nota come "Statuto dei lavoratori".

³⁰⁵ G.MANINA, op.cit., p.63.

In base alle risposte date, l'analista sarà in grado di farsi un'idea precisa sullo stato delle relazioni sindacali. Qualora poi necessiti di ulteriori informazioni, potrà agevolmente articolare e sviluppare qualcuna delle precedenti domande, secondo la logica c.d. "a cascata".

6.6 L'AMMINISTRAZIONE

L'esame delle aree critiche aziendali trova il suo logico epilogo con l'analisi dell'area amministrazione, da intendersi qui come funzionalità economico-finanziaria dell'impresa. Se i principali compiti dell'area amministrativa consistono nel produrre informazioni, per i vari centri decisionali e per attuare una politica di informazione per l'esterno³⁰⁶, è indubbio che, fra quelle informazioni, quelle di gran lunga più rilevanti concernono la situazione economica e quella finanziaria. Il loro esame costituisce l'anello di congiunzione della funzionalità delle aree viste in precedenza. L'evoluzione delle suddette "situazioni" risente infatti dell'influsso di quelle, oltre che del contesto ambientale in cui è inserita l'impresa (segnatamente le caratteristiche e le potenzialità del settore e dei mercati).

Per monitorarne l'andamento, la prassi operativa utilizza varie tecniche. Fra le principali si annoverano le seguenti:

- la tecnica degli indici di bilancio;
- l'analisi del punto di pareggio;
- la tecnica dei flussi finanziari;
- gli indici di rendimento e di produttività;
- l'analisi dei margini di contribuzione;
- i budget.

Anche ai fini del check-up i suddetti strumenti possono essere efficacemente impiegati. Nei paragrafi precedenti abbiamo già incontrato alcuni di essi (gli indici di rendimento e di produttività, l'analisi dei margini di contribuzione), dato che si riferivano specificamente a certe aree funzionali (la produzione ed il marketing, rispettivamente).

Per quanto concerne i budget occorre fare una precisazione. In sede di esame della posizione dell'impresa nel sistema ambientale, l'analista ha già implicitamente acquisito quelle informazioni che in genere vengono fornite dai budget. Ecco perché ai fini del check-up tali documenti, relevantissimi per il controllo di gestione, possono essere trascurati (non dimentichiamo poi che presso le piccole e medie imprese la tecnica dei budget, laddove è impiegata, è spesso ancora allo stato embrionale).

Nelle imprese di piccole e medie dimensioni, a cui il presente lavoro si riferisce, fra i compiti dell'area amministrativa rientrano quelli attinenti all'area finanza (per i quali, di contro, nei contesti aziendali di maggiori dimensioni esiste un apposito dipartimento). È per questo che la funzionalità finanziaria d'impresa verrà esaminata in questa sede e, più precisamente, mediante l'indagine sulla situazione finanziaria.

Possiamo a questo punto chiederci in che rapporto stanno la situazione economica e quella finanziaria.

La risposta risulta evidente se si considera che, come scrive il prof. AMODEO, "l'impresa è un affare posto in essere per una finalità reddituale"³⁰⁷ e che "la situazione economica è non soltanto una necessità imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa, ma anche la garanzia di tale sopravvivenza"³⁰⁸.

³⁰⁶ P.PISONI, il sistema informativo, in AA.VV., le "aree funzionali" ..., op.cit., p.490. Si veda anche P.F.CAMUSSONE, Il sistema informativo. Finalità, ruolo e metodologie di realizzazione, Milano 1977.

³⁰⁷ D.AMODEO, ragioneria generale delle imprese, Napoli 1983, p.802.

³⁰⁸ D.AMODEO, op. cit., p.803; sul punto si veda anche R.FAZZI, il governo d'impresa, volume I, Milano 1982, che a p.92 scrive: "in tutti i casi è certo che senza il rispetto del principio di economicità manca il presupposto della continuità".

L'attitudine a produrre redditi (la "situazione economica", appunto³⁰⁹) e' dunque l'espressione essenziale della salute di un'impresa, il nucleo attorno al quale ruotano, caratterizzandolo in vario modo, tutti i fattori ambientali e aziendali e a cui ricondurre, in ultima analisi, ogni giudizio su di essi esprimibile.

Strettamente connessa all'attitudine a produrre redditi e' l'attitudine a disporre in ogni istante di entrate monetarie sufficienti a fronteggiare le uscite della stessa natura. Questa seconda attitudine, che analogamente alla prima (e altrettanto impropriamente, visto che non e' un concetto statico) e' denominata "situazione finanziaria", assume tuttavia un ruolo strumentale e subordinato a quella economica, nel senso che, se da un lato e' indispensabile per compiere tutte quelle operazioni finalizzate all'ottenimento di un risultato positivo di gestione³¹⁰, dall'altro, in nessun caso potrebbe costituire il "toccasana" di una pessima situazione economica³¹¹.

E' poi noto che, mentre la situazione economica e' un sistema di equilibri da perseguirsi almeno nel medio-lungo andare (nel senso che, in presenza di certe condizioni, l'impresa puo' sopravvivere anche a seguito di rilevanti perdite), quella finanziaria, di contro, va perseguita in via continuativa³¹², dato che in caso contrario si verificherebbe una sorta di "black-out" finanziario di incalcolabili conseguenze sulla stessa sorte dell'unita' produttiva.

Gli stretti collegamenti e i reciproci condizionamenti fra le due "situazioni", escludono che si possa dare un giudizio sull'una prescindendo dalle caratteristiche dell'altra. Il fatto che per necessita' operative l'indagine venga condotta su piani distinti, non significa che i collegamenti di cui sopra siano eliminati, ed impone che in sede interpretativa si proceda ad una "ricucitura" dei risultati ottenuti, al fine di costruire un quadro unitario, sistematico ed organico della complessa situazione aziendale³¹³.

economica dell'impresa, della sua stessa sussistenza". Si veda anche M.MOISSON, lo studio della redditivita' delle imprese, Milano 1970.

³⁰⁹ Scrive ancora D.AMODEO, op. cit., p.751: "per situazione economica d'impresa si intende la dimostrazione dell'attitudine dell'impresa a fruttar redditi, ossia della capacita' che sia riconoscibile ai ricavi suoi di coprire i costi"; in proposito si veda anche P.ONIDA, economia d'azienda, Torino 1971, p.474. Si veda anche V.CODA, uno schema di analisi della redditivita', in "Il risparmio", agosto 1973, nonche' V.CODA-G.INVERNIZZI, analisi economica d'impresa, Milano 1985.

³¹⁰ "L'aspetto economico della situazione d'impresa e' dunque preminente. Se graduatoria puo' comporsi fra due aspetti artificialmente distinti di un'unita' inframmentabile, quello che ne contempla l'efficacia reddituale sopravanza in importanza l'altro, quello che ne considera la funzionalita' numeraria, che, pur essendo rivelatore di imprescindibili necessita' tecniche, non e' mai tale da decidere, in via autonoma, della sorte dell'impresa". Così scrive D.AMODEO, op. cit., p.803.

³¹¹ Sul punto si legga ancora quanto scrive D.AMODEO, op. cit., p.807 "non e' l'abbondanza dei mezzi finanziari che puo' mutare un affare improduttivo in uno redditizio". Si veda anche V.CODA, l'analisi economico-finanziaria di un dissesto, in "Rivista dei Dott. Commercialisti", settembre-ottobre 1975, nonche' D.M.SALVIONI, il controllo finanziario della gestione, Milano 1983.

³¹² Così scrive O.PAGANELLI, le analisi di bilancio, Torino 1986, p.8; lo stesso concetto e' espresso da P.ONIDA, op. cit., p.474. Si veda anche R.JAEDICKE- R.SPROUSE, flussi economici e finanziari nell'impresa: reddito, flussi di capitale circolante e flussi di cassa, Milano 1977.

³¹³ "Qualsiasi interpretazione dev'essere compiuta coordinando tutti i dati ottenuti, esprimendo ciascuno differenti aspetti di un'unica rappresentazione della situazione aziendale". Così scrivono V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, indici

6.6.1 LA METODOLOGIA D'INDAGINE

Dal punto di vista metodologico, si tratta di applicare le tecniche di analisi di bilancio e la strumentazione offerta dall'analisi del punto di pareggio³¹⁴. Quanto alle prime, esse constano di un insieme di elaborazioni effettuate su bilanci opportunamente adattati e dotati dei requisiti di comparabilità. Tali elaborazioni consentono di comprendere più a fondo le condizioni di funzionalità o disfunzionalità in cui si è svolta la gestione aziendale. Ciò è possibile mediante l'effettuazione di una serie di rapporti istituibili fra voci dello stato patrimoniale e/o del conto economico, nonché predisponendo appositi prospetti da cui risulti la dinamica della gestione finanziaria. Nel primo caso si parla di analisi per indici; nel secondo di analisi per flussi. Com'è noto, i due gruppi di strumenti sono strettamente correlati e, pertanto, i sintomi evidenziati dall'uno vanno letti ed integrati congiuntamente a quelli emersi dall'altro (si ripete in sostanza la logica che presiede l'interpretazione della complessiva situazione d'impresa).

Quanto alla seconda, siamo in presenza di un'utile tecnica che si svolge attraverso l'elaborazione di dati anche extracontabili e che consente di ottenere ulteriori utili indicazioni in merito alla attitudine della combinazione produttiva a produrre redditi. La scelta dello strumento dipenderà dallo specifico scopo d'indagine. Un dato strumento, poi, pur essendo impiegato in via primaria per un certo filone di analisi (ad es. l'indagine sulla situazione economica), evidenzia aspetti della gestione che interessano indirettamente anche altre analisi³¹⁵. Come già accennato, di ciò si dovrà tener conto nella fase interpretativa.

Per quanto concerne la prospettiva di analisi (il discorso vale sia per le analisi di bilancio che per quella del punto di pareggio), si procederà analizzando una serie storica di bilanci (ad es. quelli relativi agli ultimi tre esercizi); estrapolando i dati emersi, sarà poi possibile individuare certe tendenze circa il futuro svolgimento della vita aziendale, almeno nei limiti in cui il passato può incidere sul futuro³¹⁶. Tenendo presenti le limitazioni

di bilancio e flussi finanziari, Milano 1974, p.8; si veda anche D.AMODEO, op.cit., p.750, nonché H.BENISHAY, economic information in financial ratio analysis: a note, in "Accounting and Business Research", n.2/1971. Si vedano anche: P.LAUZEL-A.CIBERT, indici aziendali e quadro di controllo, Milano 1974; F.LUPPI, analisi dei bilanci aziendali: lettura e interpretazione dei dati, vol.I, Milano 1981; D.MILLER, the meaningful interpretation of financial statements: the cause and effect ratio approach, New York 1966.

³¹⁴ C.CARAMIELLO, Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Milano 1986, p.8; in merito al tema delle analisi di bilancio si vedano inoltre: S.TERZANI, le comparazioni di bilancio, Padova 1978; G.FERRERO-F.DEZZANI, manuale delle analisi di bilancio, Milano 1979; V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op. cit.; O.PAGANELLI, op.cit.; fra gli autori stranieri (soprattutto americani, che sono considerati i pionieri di queste tecniche), si vedano: J.MYER, le analisi di bilancio, Milano 1971; R.KENNEDY-S. McMULLEN, Financial statements. Form, analysis and interpretation, Homewood 1962. Si veda inoltre G.BRUNETTI-V.CODA-F.FAVOTTO, analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa, Milano 1984. Nell'ambito dei numerosi strumenti (indici e prospetti di vario tipo) predisposti dalla dottrina, ci limiteremo a considerare solo quelli più rilevanti ai fini del procedimento di check-up.

³¹⁵ O.PAGANELLI, op. cit., p.38.

³¹⁶ S.TERZANI, op. cit., p.175; sul punto si veda anche G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p. 231. Si veda anche G.FOSTER, financial statements analysis, Englewood Cliffs 1978.

a cui e' soggetta la comparazione spaziale, l'indagine puo' essere svolta proficuamente anche con riferimento ai principali concorrenti, cosi' come ai dati medi di settore³¹⁷.

L'approccio estrapolativo, peraltro, se da un lato puo' fornire utili indicazioni in merito alle condizioni di salute di un'impresa proiettata nel futuro, dall'altro non puo' essere considerato esauriente. In altri termini, occorre essere ben consapevoli che quelle indicazioni, pur essendo utili, non sono tuttavia decisive, in quanto non contemplano l'azione di condizioni nuove e diverse rispetto a quelle passate, il peso delle quali puo' rivelarsi determinante per esprimere un giudizio compiuto³¹⁸; necessitano pertanto di essere lette alla luce delle informazioni viste nei capitoli e paragrafi precedenti. L'esposizione che segue ha per scopo quello di proporre una metodologia d'indagine atta a far luce sulle condizioni di svolgimento della gestione aziendale. Per le ragioni dette in precedenza, l'approccio sara' articolato in due fasi: l'indagine sulla situazione economica e quella sulla situazione finanziaria. In virtu' dei reciproci condizionamenti fra i due aspetti della unitaria situazione d'impresa, concluderemo l'analisi dell'area amministrativa con un semplice esempio numerico: non solo per fornire una concreta applicazione della strumentazione presentata, ma anche per mettere in luce la necessita' di una lettura unitaria dei risultati ottenuti.

6.6.2 L'INDAGINE SULLA SITUAZIONE ECONOMICA

Le indagini relative alla situazione economica perseguono l'obiettivo specifico di pervenire alla formulazione di un giudizio sulla redditivita' della gestione, intesa come caratteristica attitudinale dell'impresa³¹⁹.

Essa si compie ricorrendo alla tecnica degli indici di bilancio ed a strumenti che fanno uso anche di dati extracontabili.

Piu' precisamente, il percorso d'indagine e' il seguente:

- analisi della redditivita' netta;
- analisi della redditivita' operativa.

Passiamo adesso ad esaminare le fasi di questa indagine, ponendo l'enfasi sui principali strumenti da cui l'analista puo' trarre indicazioni in merito alla attitudine della combinazione a produrre redditi.

6.6.2.1 L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' NETTA

Per redditivita' netta si intende il rendimento economico del capitale di rischio nell'esercizio considerato³²⁰, ed e' pertanto esprimibile mediante il seguente rapporto:

$$\frac{R_n}{N}$$

³¹⁷ In proposito, valgono le riserve espresse nel capitolo relativo ai parametri cui confrontare la funzionalita' aziendale.

³¹⁸ S.TERZANI, op.cit., p.176.

³¹⁹ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.231.

³²⁰ O.PAGANELLI, op. cit., p.39.

dove R_n = reddito netto d'esercizio, mentre N = capitale proprio mediamente impiegato nel periodo³²¹. Questo indice, che e' universalmente indicato con la sigla ROE (dall'inglese "return on equity"), costituisce il basilare punto di partenza per le successive indagini sulla redditività³²², ed e' usato come indicatore sintetico dell'economicità complessiva della gestione annuale³²³. Esso, al fine di comprendere le cause del suo andamento temporale, può essere utilmente scomposto in tre indici specifici, riguardanti rispettivamente la redditività del capitale investito (di cui ci occuperemo diffusamente in sede di esame della redditività operativa), il rapporto di indebitamento (che riprenderemo in sede di esame della situazione finanziaria) e l'incidenza del risultato netto su quello operativo:

$$ROE = \frac{R_o}{K} \times \frac{K}{N} \times \frac{N}{R_o} \quad \{1\}$$

dove i nuovi simboli introdotti hanno il seguente significato:

K = investimenti medi totali,

N = capitale netto medio,

R_o = risultato operativo.

Quanto al primo dei tre quozienti, quello ottenuto dal rapporto R_o/K , e' universalmente indicato con la sigla ROI (dall'inglese "return on investment") e costituisce un indicatore assai valido per apprezzare l'efficienza economica della gestione caratteristica dell'impresa che si sta analizzando.

Quanto al quoziente di indebitamento, ottenuto dal rapporto K/N , premesso che può essere espresso in altre forme³²⁴, esprime la proporzione esistente fra l'intera massa dei finanziamenti attinti dall'impresa e la parte di essi rappresentata dal capitale proprio. Il terzo quoziente, quello ottenibile dal rapporto N/R_o , esprime indirettamente il peso esercitato dagli oneri finanziari, dai proventi ed oneri straordinari e dalle imposte sul reddito (cioè di tutti i componenti non operativi) sulla redditività netta. Per le ragioni che spiegheremo tra poco, sul livello della redditività netta incide anche una quarta componente (senza peraltro trasparire dallo sviluppo del ROE per prodotto), quella rappresentata dalla onerosità media del capitale di credito, quantificabile tramite il seguente rapporto:

$$i = \frac{Of}{T}$$

dove i simboli hanno il seguente significato:

T = capitale di terzi mediamente attinto nel periodo,

Of = oneri finanziari complessivi.

³²¹ E' noto che, al fine di ottenere valori più significativi, i valori utilizzati per il calcolo di alcuni indici devono essere espressi in valori medi.

³²² S.TERZANI, op.cit., p.199.

³²³ O.PAGANELLI, op.cit., p.39.

³²⁴ In proposito si vedano, fra gli altri, O.PAGANELLI, op.cit., p.42 e G.FERRERO, il controllo finanziario nelle imprese, Milano 1984, p. 20 e ss.; si veda anche V.CODA, l'analisi economico-finanziaria di un dissesto, in "Rivista dei Dott. Commercialisti", settembre-ottobre 1975, p. 923. Si veda anche A.I.A.F., il metodo europeo di analisi di bilancio, in "Il dirigente amministrativo", aprile 1975.

Come si desume dalla {1}, esiste una relazione fra il ROE ed il ROI, relazione che, peraltro, e' meglio evidenziata dalla seguente formula (in cui si e' supposto l'assenza di componenti extraoperativi di reddito)³²⁵:

$$ROE = [ROI + (ROI - i) \times \frac{T}{N}] \times (1 - b) \quad \{2\}$$

dove i nuovi simboli introdotti hanno il seguente significato:

b = aliquota fiscale da applicare al reddito prima delle imposte,

T/N = livello di indebitamento³²⁶.

La {2} spiega, in modo piu' chiaro di quanto non faccia la {1}, le ragioni per le quali il ROE puo' differire dal ROI. Da essa traspare che il rapporto di indebitamento T/N agisce come moltiplicatore del divario esistente fra la redditivita' operativa e l'onerosita' media dei finanziamenti. Questa circostanza e' conosciuta come "effetto di leva finanziaria", proprio per esprimere che, in certe condizioni (fino a che, cioe', si ha $ROI > i$), facendo leva sul rapporto di indebitamento il capitale proprio viene a beneficiare in misura amplificata del divario esistente fra l'utile operativo ascrivibile al capitale di credito ed i relativi oneri finanziari³²⁷.

Naturalmente, quando $ROI < i$, lo scarto si ripercuote negativamente sul livello del ROE, riducendolo in maniera amplificata.

Entrambe le determinazioni analitiche del ROE, sia quella "per prodotto" (la {1}) che quella "per somma algebrica" (la {2}), forniscono valide informazioni in merito alla dinamica temporale della redditivita' netta. Ognuna di esse, infatti, pone in luce certi aspetti in maniera piu' chiara rispetto all'altra. Infatti, mentre la {1} considera direttamente l'incidenza del reddito netto su quello operativo (tenendo conto, quindi, del peso esercitato da componenti di reddito non operativi e straordinari), la {2} evidenzia chiaramente fino a che punto conviene indebitarsi per beneficiare del c.d. "guadagno da indebitamento"³²⁸.

Ai fini del check-up aziendale esse possono venire impiegate congiuntamente, data la complementarita' del loro potenziale informativo.

6.6.2.2 L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' OPERATIVA

In genere, per redditivita' operativa si intende l'attitudine dell'impresa a generare profitti per mezzo della sua attivita' tipica (quella che, per dirla in termini giuridici, ne costituisce l'oggetto sociale) o, come anche si dice, della sua "gestione caratteristica". Essa trova la sua sintesi quantitativa nel rapporto istituibile tra il reddito operativo conseguito (o subito) nel periodo considerato ed il corrispondente capitale mediamente investito³²⁹, rapporto (gia' visto in precedenza) conosciuto con la sigla ROI:

³²⁵ C.CARAMIELLO, op. cit., p.254; esistono altre formule (relativamente piu' complesse) che esprimono il ROE per somma algebrica: in proposito, si vedano G.FERRERO-F.DEZZANI, op. cit., p.301 e O.PAGANELLI, op. cit., p.46.

³²⁶ Trattasi del livello di indebitamento espresso nella sua forma diretta.

³²⁷ C.CARAMIELLO, op. cit., p.254; si veda anche L.SELLERI, il leverage finanziario nelle analisi di bilancio e nella valutazione dell'impresa, in "Contabilita' e bilancio", n.38 1988, p.25.

³²⁸ C.CARAMIELLO, op.cit., p.255.

³²⁹ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.265. Si veda anche B.JARVIS-D.SKIDMORE, alcuni problemi connessi con l'utilizzo della redditivita' del capitale investito, in "Problemi di gestione", maggio 1979.

$$\frac{Ro}{K}$$

Questa prima formulazione del rapporto indica il rendimento del capitale mediamente investito, a prescindere dalle fonti di finanziamento e dal fatto che si tratti di investimenti tipici o accessori. Essa costituisce l'anello di congiunzione fra l'analisi della redditività netta e l'analisi di quella operativa³³⁰.

Al fine di quantificare il rendimento della gestione aziendale tipica, è necessario, pur tenendo conto dell'arbitrarietà (data l'unitarietà della gestione) e della soggettività insite in tale operazione, depurare il denominatore del rapporto suddetto dagli investimenti non operativi, quelli cioè che non partecipano alla produzione del reddito operativo³³¹; ciò è indispensabile per effettuare un'analisi rigorosa e per dotare i termini del rapporto di una maggiore omogeneità.

Senza sopprimerne la formulazione generale (Ro/K), che può essere utilmente confrontata con quella più specifica, il ROI può essere riscritto nel modo seguente:

$$ROI = \frac{Ro}{Ko}$$

dove Ro = risultato operativo e Ko = capitale operativo mediamente investito³³².

Il ROI così determinato, costituisce il fondamentale quoziente per giudicare l'attitudine dell'impresa a produrre redditi. Ai fini dell'analisi economica, infatti, non è sufficiente fermarsi a considerare la redditività netta, perché essa potrebbe trarre in inganno. Pensiamo ad un'impresa che nel recente passato sia stata caratterizzata da una buona redditività netta (come si può dedurre dalla dinamica del ROE). A prima vista si potrebbe concludere che l'impresa ha in sé le condizioni per produrre redditi anche in futuro. Un'analisi più approfondita sull'origine di tale redditività, potrebbe tuttavia rivelare che tali risultati si sono verificati esclusivamente grazie ad operazioni straordinarie (che non è detto possano ripetersi in futuro) e/o accessorie (che rivestono un'importanza limitata), e non perché l'impresa abbia ben operato nell'attività tipica, per la quale ha investito le maggiori risorse e profuso le migliori energie. In queste condizioni, che vengono segnalate da un'attento studio del ROI, il giudizio inizialmente formulabile può essere radicalmente modificato.

Per l'analisi dei fattori da cui dipende il livello del ROI, procederemo secondo la logica del c.d. "modello di struttura piramidale", in quanto, "permettendo di passare dalla sintesi all'analisi, dai problemi generali a quelli particolari e viceversa, facilita l'individuazione di tutti i fattori che hanno portato ai risultati conseguiti"³³³.

Il primo passo dell'analisi consiste nello scomporre il ROI nel modo seguente³³⁴:

³³⁰ O.PAGANELLI, op.cit., p.56.

³³¹ O.PAGANELLI, op. cit., p.56; G.FERRERO-F.DEZZANI, op. cit., p.265.

³³² È prassi assai diffusa nel mondo aziendale quella di rapportare il risultato operativo al capitale netto investito, intendendo con questa espressione la somma fra le immobilizzazioni nette e il capitale circolante netto (attività correnti meno passività correnti). Si vedano in proposito il bilancio consolidato 1987 del gruppo FIAT e quello della MAGNETI MARELLI 1988. Peraltro, poiché "il ROI consente di giudicare l'efficienza degli organi di governo dell'impresa [...] a prescindere dalle fonti di finanziamento della gestione medesima" (G.FERRERO- F.DEZZANI, op.cit., p.266) la configurazione accolta nel testo (Ko = capitale mediamente investito) appare preferibile, anche per i collegamenti istituibili con gli altri indici. Si veda sul punto C.CARAMIELLO, op. cit., p.235. Si veda anche C.DE VECCHI-F.ALOI-P.GUERINI, la lettura del bilancio d'esercizio: metodologia e applicazioni, Milano 1986.

³³³ S.TERZANI, op.cit., p.240; si veda anche V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op.cit., p.59.

$$ROI = \frac{Ro}{V} \times \frac{V}{K} \quad \{3\}$$

dove V = vendite nette di periodo.

In estrema sintesi, esso sta a significare che l'efficienza economica dell'attività tipica dipende sia dalla relazione fra i prezzi di vendita ed i corrispondenti costi operativi (rapporto Ro/V), sia dal grado di utilizzo delle risorse impiegate in detta attività (rapporto V/Ko).

Il primo termine del prodotto, Ro/V, è il c.d. "indice di economicità delle vendite", universalmente conosciuto con la sigla ROS (dall'inglese "return on sales"). Esso è la sintesi quantitativa delle capacità remunerative dei ricavi d'esercizio, poiché esprime la porzione di ricavo netto ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi attribuiti alla gestione caratteristica³³⁵.

Al fine di potenziarne le capacità semeiotiche, il ROS può a sua volta essere scomposto nel modo seguente:

$$ROS = 1 - (t_1 + t_2 + t_3)$$

dove i simboli hanno il seguente significato:

$$t_1 = \frac{\text{costo industriale del venduto}}{\text{vendite nette}}$$

³³⁴ Tale scomposizione è nota come "triangolo Du Pont", dal nome della multinazionale americana della chimica che per prima la applicò per valutare le performance dei propri dirigenti divisionali.

³³⁵ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.284.

$$t = \frac{\text{costi commerciali}}{2 \text{ vendite nette}}$$

$$t = \frac{\text{costi amministrativi}}{3 \text{ vendite nette}}$$

Dall'analisi dell'andamento temporale (e/o spaziale, pur con tutte le riserve avanzate a suo luogo) di tali incidenze unitarie e' possibile trarre preziose indicazioni in merito alle cause di certe anomalie del ROS (e quindi del ROI).

Una volta localizzata la disfunzione, e' possibile spingere piu' a fondo l'analisi, scomponendo l'indice rivelatore di particolari sintomi nei fattori da cui dipende a sua volta. Ad es., qualora la riduzione del ROS sia addebitabile ad una lievitazione dell'incidenza unitaria del costo industriale del venduto, si potra' scomporre l'indice che la esprime nei seguenti rapporti:

$$\frac{\text{C.i.d.v.}}{V} = \frac{\text{costo m.p.}}{V} + \frac{\text{costo lav.ind.}}{V} + \frac{\text{ammort.ind.}}{V}$$

Un quadro piu' organico ed esauriente dei vari fattori che influenzano il livello del ROS e' ottenibile dall'analisi verticale ed orizzontale di una serie di conti economici simultaneamente considerati³³⁶.

L'analisi orizzontale informa sulla dinamica temporale dei vari componenti di reddito e dei vari risultati intermedi. Essa viene condotta mediante la tecnica dei numeri indici, che possono essere tanto a base fissa (quando i valori dei vari esercizi fanno tutti riferimento ad uno stesso anno) quanto a base mobile (quando i valori di ciascun esercizio fanno riferimento a quelli dell'esercizio precedente).

I due tipi di analisi vengono effettuate servendosi di un prospetto simile a quello di figura 6-5 (dove RIC.N. = vendite nette; C.i.V. = costo industriale del venduto; C.d. = costi distributivi; C.a.g. = costi generali e amministrativi; Ris.op. = risultato operativo; O.f. = oneri finanziari; P.fin = proventi finanziari; P.s.n. = proventi straordinari netti; O.t = oneri tributari; Ris.n. = risultato netto).

³³⁶ In proposito si veda G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., pp.288-289.

figura 6-5

analisi verticale e orizzontale di una serie storica di conti economici

	dati effettivi			Analisi verticale			analisi orizzontale		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
RIC.N.				100	100	100	100		
(C.i.v.)							100		
(C.d.)							100		
(C.a.g.)							100		
Ris. Op.							100		
O.f.							100		
P.f.							100		
P.s.n.							100		
(O.t.)							100		
Ris.n.							100		

Seppur estremamente semplificato, esso e' in grado di fornire informazioni in merito all'attivita' operativa dell'impresa sottoposta a check-up. Il secondo termine del prodotto da cui scaturisce il ROI, vale a dire il rapporto V / K_o , esprime la velocita' di rigiro (in lingua inglese si parla di "turnover") del capitale impiegato nella produzione tipica o, piu' precisamente, il numero di volte in cui "il capitale stesso ritorna in forma liquida attraverso le vendite nette, considerate come matrici del processo di attivazione del capitale"³³⁷.

Dato che K_o rappresenta la somma di un'insieme di investimenti eterogenei, caratterizzati ciascuno da una diversa durata del ciclo operativo aziendale³³⁸, e' preferibile andare oltre quel rapporto e considerare le determinanti piu' significative da cui risulta, vale a dire gli indici di rotazione del magazzino e dei crediti commerciali.

Per quanto attiene al calcolo del primo, generalmente, per questioni di omogeneita' dei valori (soprattutto quando il magazzino e' prevalentemente costituito da prodotti finiti), si pone al numeratore l'importo del costo industriale del venduto (c.i.v.) anziche' quello relativo alle vendite. Si avra' pertanto:

$$\text{turnover del mag.} = \frac{\text{c.i.v.}}{M}$$

dove M = giacenza media di magazzino.

Questo quoziente fornisce indicazioni in merito alla velocita' di rigiro delle scorte di magazzino. Una sua flessione nel corso del tempo puo' segnalare il sorgere di difficolta' nella collocazione delle produzioni sul

³³⁷ O.PAGANELLI, op.cit., p.58. Si veda anche C.WESTWICH, the use of ratios in measuring asset utilization, in "The Accountant", December 1967.

³³⁸ O.PAGANELLI, op.cit., p.59.

mercato (ma potrebbe anche essere l'effetto di manovre speculative poste in essere dalla direzione aziendale), e deve essere interpretato secondo quanto emerso dall'esame dell'area marketing.

Poiche' in genere il magazzino e' composto da beni aventi caratteristiche differenti, puo' essere necessario conoscere piu' a fondo i motivi che stanno alla base della dinamica di questo indice. Cio' puo' esser fatto calcolando alcuni quozienti ad esso collegati:

$$\frac{\text{consumi di materie prime}}{\text{giacenza media materie prime}}$$

$$\frac{\text{costo prodotti in corso di lavorazione}}{\text{giacenza media prodotti in corso di lav.}}$$

$$\frac{\text{costo prodotti venduti}}{\text{giacenza media prodotti finiti}}$$

Per quanto attiene all'indice di rotazione dei crediti, esso e' ottenibile dal seguente rapporto:

$$\text{turnover dei crediti} = \frac{V_{cr}}{Cr}$$

dove V_{cr} = vendite nette a credito e Cr = valore medio dei crediti vs/clienti (comprensivo delle cambiali commerciali attive).

In mancanza del dato relativo alle vendite a credito si puo' utilizzare (tenendo presente che, cosi' facendo, si ha una distorsione informativa) l'importo delle vendite nette complessive³³⁹.

L'indice cosi' ottenuto esprime il numero di volte in cui i crediti derivanti dall'ordinaria attivita' commerciale si sono mediamente rinnovati nel corso dell'esercizio. Una sua flessione nel corso del tempo puo' segnalare difficolta' di riscossione, oppure una diversa politica del credito alla clientela. In ogni caso esso, come del resto ogni indice, deve essere letto congiuntamente alle indicazioni relative alle caratteristiche della clientela e alle relative politiche aziendali, secondo quanto emerso dalle precedenti fasi di lavoro.

Le informazioni desumibili dall'indice di velocita' di circolazione dei crediti possono essere ulteriormente approfondite e completate dall'esame dell'indice di rotazione dei debiti commerciali, che si ottiene tramite il seguente rapporto:

$$\text{turnover dei debiti} = \frac{Ad}{f}$$

³³⁹ O.PAGANELLI, op.cit., p.66.

dove Ad = acquisti di materie e scorte con pagamento dilazionato e f = valore medio dei debiti vs/fornitori (comprensivo delle cambiali commerciali passive). Esso esprime il numero di volte in cui i debiti commerciali si sono rinnovati durante l'esercizio. Gli indici di rotazione presentati in questo paragrafo, verranno ripresi più avanti, dato che i loro reciproci (i c.d. "indici di durata media") sono fra l'altro necessari per il calcolo della durata del ciclo monetario del capitale circolante, un indicatore, questo, assai significativo per l'analisi della situazione finanziaria.

* * *

La strumentazione offerta dalle analisi di bilancio per l'esame della redditività operativa, pur essendo necessaria, non è tuttavia sufficiente. Invero, essa non contempla (o lo fa in maniera troppo indiretta) l'influsso di fondamentali variabili che pertengono alle condizioni di svolgimento della produzione aziendale, ma che non traspaiono dai dati contabili. La lacuna può essere colmata ricorrendo alla tecnica dell'analisi del punto di pareggio (nella terminologia anglosassone si parla di "break-even analysis") con le sue più rilevanti applicazioni. Com'è noto, si tratta di una metodologia assai utile che, facendo uso anche di dati extracontabili, contribuisce a far luce su alcune questioni cruciali, dalle quali dipende lo stato di salute di una combinazione produttiva proiettata nel futuro e dalle quali, di conseguenza, il giudizio dell'analista accorto non può in alcun modo prescindere. In sostanza, essa tende a fornire una risposta alle seguenti domande³⁴⁰:

- quale è il fatturato minimo che consente all'impresa una trasformazione economica in pareggio?
- di quanto potrebbe ridursi il fatturato prima che, a parità di ogni altra circostanza, l'impresa possa andare incontro a perdite operative?
- con quale facilità l'impresa può adattarsi alle mutevoli condizioni ambientali e di mercato senza subire grossi danni?
- quale sarebbe la variazione percentuale del reddito operativo al variare delle vendite?

Pur presentando varie limitazioni³⁴¹, l'analisi del punto di pareggio focalizza l'attenzione sulle condizioni di svolgimento della gestione caratteristica, dato che (come già precisato) è da questa che in ultima analisi dipendono le possibilità di sopravvivenza e di sviluppo del sistema aziendale.

A fini del check-up, quattro aspetti assumono particolare importanza per lo studio della redditività operativa:

- il volume dei ricavi di equilibrio;
- il margine di sicurezza;
- l'elasticità dei processi produttivi;
- il grado di leva operativa.

Esaminiamoli separatamente.

³⁴⁰ P.MELLA, la break-even analysis per le analisi di bilancio, in "Contabilità e bilancio", n.15 1986, p.9.

³⁴¹ Le limitazioni sono essenzialmente dovute alla discriminazione fra costi fissi e variabili, all'ipotesi di costanza nell'entità delle rimanenze finali, a quella relativa alla stabilità nei costi dei fattori produttivi e nei prezzi di vendita, ecc. Si veda in proposito A.BANDETTINI, controllo di gestione: aspetti tecnico-contabili, Padova 1980, p.212; P.MELLA, art.cit., p.14; I.FACCHINETTI, metodi di contabilità analitica, Milano 1984, p.123.

A) IL VOLUME DEI RICAVI DI EQUILIBRIO

Il primo passo da compiere consiste nel separare, nell'ambito dei costi operativi, quelli variabili da quelli fissi, operazione questa che può essere eseguita efficacemente solo ricorrendo ad apposite tecniche statistiche (ad es. al metodo dei minimi quadrati). Anche ricorrendo a queste, peraltro, restano incertezze in merito all'esattezza della suddivisione effettuata³⁴². Poiché questa problematica esula dai nostri fini, passiamo subito ad indicare la logica di questi strumenti ed il loro potenziale semeiotico, ipotizzando di avere già proceduto alla separazione di cui sopra.

Indicando con: $P(Q)$ = il livello dei profitti (o delle perdite) per ogni livello di Q , Q = la quantità prodotta e venduta, p = il prezzo unitario di vendita, cv = i costi variabili per ogni unità di Q prodotta e venduta, CF = il livello dei costi fissi complessivi del periodo, $RT = p \times Q$, $CV = cv \times Q$, $CT = CF + CV$, e supponendo che le giacenze di magazzino non siano variate, è possibile ricavare la quantità di vendite di equilibrio (QE), ossia il numero di prodotti che bisogna produrre e vendere per ottenere un profitto operativo $[P(Q)]$ nullo; possiamo cioè scrivere:

$$P(Q) = 0 = pQ - [cvQ + CF] \quad \{4\}$$

Da questa espressione è agevole ricavare QE :

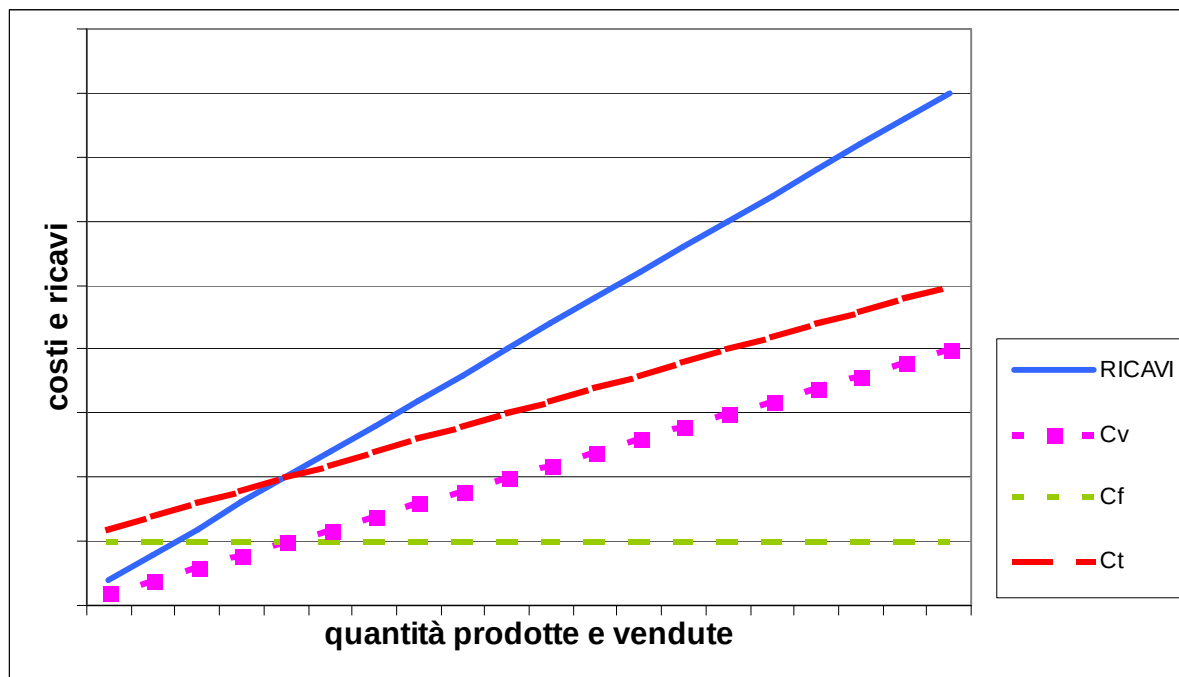
$$QE = \frac{CF}{p - cv} = \frac{CF}{mc} \quad \{5\}$$

dove $mc = p - cv$ = margine unitario di contribuzione: esso indica quante unità monetarie si liberano dalla vendita di un'unità prodotta al prezzo p , per contribuire a coprire i costi fissi, una volta coperti quelli variabili³⁴³. La figura 6-6 costituisce la rappresentazione grafica del sistema di equazioni che esprimono la quantità

³⁴² Si veda I.FACCHINETTI, op.cit., p.121; in merito alle tecniche di individuazione dei costi fissi e di quelli variabili, si veda S.FURLAN, analisi costi-volume-profitto: l'analisi dei costi, in "Il dirigente amministrativo", giugno 1970, p.489 e ss.

³⁴³ P.MELLA, art.cit., p.10.

figura 6-6
analisi grafica delle vendite di equilibrio



di equilibrio. Come si può constatare, siamo in presenza di uno strumento molto più eloquente di quanto non sia l'espressione algebrica. Disponendo di un conto economico come quello indicato in figura 6-7, in cui i costi operativi siano stati ripartiti in fissi e variabili, è peraltro possibile³⁴⁴ calcolare il livello delle vendite di equilibrio (espresso in valore) ricorrendo ad un metodo più semplice rispetto al precedente (anche se meno rigoroso).

³⁴⁴ P.MELLA, art.cit., p.10.

figura 6-7

conto economico adattato per l'analisi del punto di pareggio

costi variabili CV	Vendite nette V
costi fissi CF	
utile operativo Ro	

Dall'espressione

$$V = (CF + CV) + Ro$$

e' possibile ottenere il margine di contribuzione complessivo:

$$V - CV = MC$$

Esso rappresenta il contributo delle vendite alla copertura dei costi fissi. Il livello dei ricavi di equilibrio ($V_{\sim}$) e' allora quello in corrispondenza del quale il margine di contribuzione ($MC_{\sim}$) eguaglia i costi fissi:

$$V_{\sim} - CV_{\sim} = MC_{\sim} = CF$$

Esso puo' essere calcolato mediante il rapporto seguente:

$$V_{\sim} = \frac{CF}{1 - CV} = \frac{CF}{1 - cv} = \frac{CF}{mc} \quad \{6\}$$

e sta ad indicare che l'impresa, per non incorrere in una perdita operativa, deve effettuare vendite per un importo almeno pari a $V_{\sim}$, pari cioe' alla somma dei margini di contribuzione unitari necessaria per coprire i costi fissi.

B) IL MARGINE DI SICUREZZA

L'individuazione del "margine di sicurezza" e' una delle possibili applicazioni dell'analisi del punto di pareggio. Si tratta di un indicatore che segnala di quanto, percentualmente, possono diminuire le vendite attuali (cioe' di quanto puo' ridursi il livello del fatturato netto esposto in bilancio) prima che l'impresa cominci a

subire perdite operative ³⁴⁵. Esso si determina rapportando l'eccedenza delle vendite effettive (ricavi operativi netti di bilancio) rispetto all'importo delle vendite di equilibrio, calcolato secondo la metodologia indicata in precedenza:

$$MS\% = \frac{V - V_{\sim}}{V} \times 100$$

Mediante alcuni semplici passaggi, si dimostra ³⁴⁶ che il margine di sicurezza e' ottenibile anche con la formula seguente:

$$MS\% = \frac{Ro}{MC} \times 100$$

Questa formula e' senz'altro piu' operativa della precedente, dato che non richiede la preventiva determinazione di cv, mc e V. E' necessario precisare che tale indicatore e' significativo solo se si suppone che la riduzione dell'importo complessivo delle vendite (V), sia connessa ad una contrazione dei volumi fisici. Se infatti dipendesse da riduzioni nei prezzi di vendita, i costi variabili non subirebbero alcuna riduzione, con la conseguenza che un calo del fatturato si tradurrebbe in una perdita operativa ³⁴⁷. Il margine di sicurezza e' un dato assai utile per apprezzare la redditivita' operativa prospettica, poiche' indica la capacita' di resistenza dell'impresa di fronte ad un calo della domanda.

A parita' di condizioni, quindi, maggiore il livello del margine di sicurezza, migliore e' il giudizio che l'analista formulera' circa l'attitudine dell'impresa a generare utili per mezzo della gestione caratteristica.

Il margine di sicurezza e' strettamente correlato alla struttura dei costi, ossia alla proporzione esistente fra i costi fissi e quelli variabili e, in ultima analisi, alla struttura del processo produttivo.

C) L'ELASTICITA' DEL PROCESSO PRODUTTIVO

L'elasticita' del processo produttivo, EP, (il concetto e' estensibile a quello distributivo e, piu' in generale, all'intera struttura aziendale) e' misurata dalla proporzione esistente fra i costi fissi e quelli variabili, ossia dal rapporto:

$$EP = \frac{CV}{CF}$$

A parita' di condizioni, la situazione di un'impresa con un processo produttivo caratterizzato dalla predominanza dei costi variabili e' indubbiamente preferibile a quella di un'altra il cui processo produttivo, di contro, origina prevalentemente costi fissi. La prima, infatti, puo' adeguare con piu' facilita' i propri ritmi

³⁴⁵ P.MELLA, il margine di sicurezza e l'elasticita' dei processi, in "Contabilita' e bilancio", nn.16-17 1986, p.97.

³⁴⁶ Per la dimostrazione si veda P.MELLA, il margine di sicurezza e l'elasticita' dei processi, in "Contabilita' e bilancio", nn.16-17 1986, p.100.

³⁴⁷ P.MELLA, il margine di sicurezza e l'elasticita' dei processi, in "Contabilita' e bilancio", nn.16-17 1986, p.98; in merito al margine di sicurezza calcolato in riferimento al fatturato previsto anziche' a quello storico, si veda S.BERETTA, alcune riflessioni sull'analisi volumi-costi-risultati, in "Riv. dei Dott. Comm.sti", maggio-giugno 1987, p.940.

produttivi alle mutevoli condizioni ambientali e di mercato. Come già anticipato, i due concetti, quello di margine di sicurezza e quello di elasticità dei processi, sono strettamente correlati.

Un'impresa assolutamente rigida avrebbe vendite di equilibrio di ammontare pari ai costi fissi, con la conseguenza che qualunque riduzione nelle stesse comporterebbe il sorgere di una perdita operativa di pari importo. Un'impresa assolutamente elastica, di contro, ridurrebbe a 0 il reddito operativo solo nel caso di azzeramento delle vendite (non potendo mai dar luogo, pertanto, a perdite operative)³⁴⁸.

È ovvio che nella realtà non si verifica nessuna delle due ipotesi, ma solo situazioni intermedie: compito dell'analista sarà appunto quello di applicare questo indicatore al caso che sta esaminando. Il grado di elasticità del processo produttivo (e, implicitamente, il margine di sicurezza) dipende dal settore di appartenenza e dalle politiche aziendali attuate (ad es., un'impresa che delega a terzi una parte della propria produzione risulta, a parità di circostanze, più elastica di una che svolge direttamente l'intero processo produttivo).

D) IL GRADO DI LEVA OPERATIVA

È altresì interessante conoscere come si comporterebbe il reddito operativo qualora si verificassero variazioni nel volume delle vendite.

La relazione fra queste due grandezze si misura mediante il rapporto tra la variazione relativa che subirebbe l'una in seguito a quella subita dall'altra, fermo restando il grado di elasticità del processo produttivo:

$$GLO = \frac{\text{var. Ro/Ro}}{\text{var. V/V}}$$

A ben vedere, questa relazione rappresenta l'elasticità del reddito operativo rispetto alle vendite, e prende il nome di "grado di leva operativa"³⁴⁹.

Poiché

$$\text{var. Ro} = \text{var. V} \times (1 - cv) = \text{var. V} \times mc$$

allora, effettuando una semplice sostituzione, la precedente espressione si trasforma nella seguente:

$$\text{grado di leva operativa} = \frac{MC}{Ro}$$

Da questa espressione si può constatare che il grado di leva operativa non è altro che il reciproco del margine di sicurezza già visto in precedenza. Questa reciprocità genera alcune conseguenze.

Intanto è reciproco anche il significato: un'impresa dotata di un alto margine di sicurezza (e quindi di bassi costi fissi rispetto a quelli variabili) presenta un basso grado di leva operativa, dato che il reddito operativo non trarrebbe molto beneficio da un eventuale incremento delle vendite (le quantità aggiuntive prodotte e vendute

³⁴⁸ P.MELLA, il margine di sicurezza e l'elasticità dei processi, in "Contabilità e bilancio", nn.16-17 1986, p.97. Si veda altresì J.KRIJNEN, l'impresa flessibile, in "Problemi di gestione", novembre-dicembre 1979.

³⁴⁹ P.MELLA, l'effetto leva e la BEA, in "Contabilità e bilancio", n.18/1986; si veda anche M.COLOMBO-E.TRAPANI, l'effetto di leva operativa, in "L'impresa", n.6/1985.

costerebbero poco meno delle precedenti, data la bassa entità dei costi fissi e le conseguenti minori economie di scala).

Secondariamente, come peraltro già accennato, il grado di leva operativa dipende dalla struttura dei costi, ed è tanto più alto quanto più bassa è l'elasticità del processo produttivo. Infine è opportuno ribadire quanto scritto a proposito del suo reciproco: il grado di leva operativa è un indicatore significativo nella misura in cui le variazioni nell'ammontare delle vendite sono causate esclusivamente da variazioni nei volumi fisici. Se infatti fossero dovute a cambiamenti nei prezzi, lo strumento in esame sarebbe fuorviante.

6.6.3 L'INDAGINE SULLA SITUAZIONE FINANZIARIA

Come ricordato in precedenza, per situazione finanziaria d'impresa normalmente si intende "la capacità di disporre, da parte dell'impresa medesima, economicamente ed in ogni istante, qualunque sia la fonte di finanziamento, dei mezzi di pagamento necessari e sufficienti agli effetti del conveniente esplicarsi della gestione"³⁵⁰.

Abbiamo anche sottolineato che essa svolge una funzione necessaria ma non sufficiente ai fini di una buona situazione economica. Com'è noto, l'equilibrio finanziario proiettato nel tempo non è una condizione che si può perseguire ad ogni costo: nella scelta della copertura da dare a certi fabbisogni finanziari occorre sempre valutarne anche i prevedibili impatti sull'equilibrio economico. Ciò si riflette direttamente anche sul procedimento del check-up: quando ci si appresta a valutare la situazione finanziaria non si può in alcun modo trascurarne la dimensione economica (il costo dei finanziamenti). In altri termini occorre apprezzare anche l'"efficienza" finanziaria³⁵¹.

Scopo dell'esposizione che segue è presentare la metodologia d'indagine sulla situazione finanziaria. Per fare ciò, inizieremo con l'esame della c.d. "struttura finanziaria", dato che essa costituisce la base da cui dipendono le caratteristiche attitudinali che qualificano la situazione finanziaria³⁵².

Tuttavia, il fatto di costituire un fondamentale punto di partenza, non significa che le caratteristiche morfologiche (la "struttura finanziaria", appunto) contengano in sé gli elementi sufficienti per giudicare la caratteristica attitudinale di cui ci stiamo occupando. La situazione finanziaria dipende infatti anche da quelle operazioni di gestione futura di cui non si ha traccia alcuna nei bilanci d'esercizio³⁵³.

Gli strumenti che ci accingiamo ad illustrare presentano dei limiti semeiotici. Di questi occorre tener conto nel formulare il giudizio sull'attitudine in discorso.

Come abbiamo già ricordato, alcuni degli strumenti utilizzabili per l'esame della situazione finanziaria, sono impiegabili anche per quello di situazione economica, e viceversa. Pensiamo, ad es., al rapporto di indebitamento: esso costituisce un indicatore indispensabile sia per l'analisi della redditività netta (grado di leva finanziaria), sia (come vedremo fra poco) per l'analisi del grado di autonomia finanziaria (oltre che per altri scopi). Il percorso d'indagine si articola nel modo seguente:

- 1) analisi della struttura patrimoniale- finanziaria;
- 2) analisi della liquidità di gestione.

³⁵⁰ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.181.

³⁵¹ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.183.

³⁵² G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.184. Si veda anche G.BIANCHI; BERLAI E., cash management: la gestione dei flussi finanziari nelle aziende, Milano 1979.

³⁵³ D.AMODEO, op.cit., p.797; si veda anche H.FADEL-J.PARKINSON, liquidity evaluation by means of ratios analysis, in "Accounting and Business Research", Spring 1978, p.101.

6.6.3.1 L'ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE-FINANZIARIA

Sotto questa dicitura identifichiamo qui quel complesso di indagini dirette ad individuare la composizione delle fonti di finanziamento e degli investimenti posti in essere in un certo istante di tempo, nonché allo studio di alcune significative relazioni fra le une e gli altri. Il tutto osservato, come al solito, nella sua dinamica temporale. La conoscenza della struttura delle fonti, infatti, non è fine a se stessa; al contrario, essa ha senso solo se confrontata con quella degli investimenti, e viceversa.

L'esame della morfologia delle fonti e degli investimenti può essere eseguito simultaneamente, servendosi di una serie storica di stati patrimoniali redatti (o comunque riclassificati) secondo i noti criteri finanziari³⁵⁴. Posto pari a 100 il totale comune delle due sezioni, è possibile calcolare il peso percentuale assunto dalle varie classi di fonti (passività correnti, passività a medio e lungo termine, capitale proprio) e di investimenti (attivo fisso e attivo corrente), nonché analizzarne la dinamica temporale. Questo tipo di studio si denomina analisi verticale ed è simile a quello presentato per l'esame della situazione economica. Ulteriori informazioni possono ricavarsi dall'analisi orizzontale degli stati patrimoniali che, analogamente a quanto visto per i conti economici, può essere svolta con la tecnica dei numeri indici, sia a base fissa che a base mobile³⁵⁵. Da un punto di vista operativo, le analisi di cui sopra possono essere eseguite impiegando prospetti come quelli riportati nella figura 6-8 e figura 6-9.

Il significato delle abbreviazioni usate nei prospetti è il seguente: P.corr. = passività correnti; P.m.l.t. = passività a medio e a lungo termine; C.n.i. = capitale netto iniziale; Ris.n. = risultato netto d'esercizio; Att.f. = attivo fisso; Att.c. = attivo corrente. Come si può constatare, si tratta di prospetti che ricalcano nella logica e nella prospettiva

figura 6-8 analisi verticale ed orizzontale di una serie storica di stati patrimoniali passività e netto)

	dati effettivi			analisi verticale			analisi orizzontale		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
P.corr.							100		
P. m.l.t.							100		
C.n.i.							100		
Ris..n.							100		
Tot.				100	100	100			

³⁵⁴ Si veda in proposito: S.TERZANI, introduzione al bilancio di esercizio", II ed. Padova 1985, p.42; O.PAGANELLI, op.cit., p.19 e ss.; G.FERRERO- F.DEZZANI, op.cit., p.113 e ss.

³⁵⁵ O.PAGANELLI, op.cit., p.77.

figura 6-9 analisi verticale ed orizzontale di una serie storica di stati patrimoniali (attività')

	dati effettivi			analisi verticale			analisi orizzontale		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Att.f.							100		
Att.c.							100		
Tot.				100	100	100			

temporale (anche qui si sono considerati tre esercizi) quelli presentati per l'analisi della redditività operativa. Dall'esame dei prospetti è possibile trarre preziose informazioni per giudicare la situazione finanziaria. Ci riferiamo, in modo particolare, all'evoluzione temporale dei seguenti indici:

$$\text{grado di rigidità delle fonti} = \frac{P + N}{K}$$

dove P = passività a medio-lungo termine; N = capitale proprio; K = investimenti netti; il valore di tale indice può oscillare fra 0 (assenza di fonti consolidate, ossia massima elasticità delle fonti) e 1 (assenza di passività correnti, ossia completa rigidità delle fonti);

$$\text{grado di autonomia finanziaria} = \frac{N}{K}$$

Il campo di variabilità di tale indice è compreso fra 0 (totale dipendenza della gestione dal capitale di terzi) e 1 (completa indipendenza dal capitale di terzi); tale indicatore, che costituisce il reciproco del grado di indebitamento (nella configurazione già incontrata in sede di esame della redditività netta), riflette l'attitudine dell'impresa ad operare in condizioni di relativa indipendenza nei confronti dei creditori e, per certi aspetti, la sua capacità di indebitamento³⁵⁶;

$$\text{grado di elasticità degli investimenti} = \frac{C}{K}$$

dove C = attività correnti lorde (o capitale circolante lordo); anche questo indice ha un campo di variabilità compreso fra 0 (completa rigidità degli impieghi) e 1 (completa elasticità del capitale investito); esso, fra l'altro, unitamente al rapporto fra costi fissi e costi variabili (utilizzato per misurare l'elasticità del processo produttivo), fornisce indicazioni sul grado di rigidità della struttura aziendale. Il concorso di due indicatori nella segnalazione della capacità di adattamento dell'impresa ai mutamenti ambientali e di mercato non può stupire,

³⁵⁶ O.PAGANELLI, op.cit., p.78; questo autore, inoltre, mette in guardia dall'uso indiscriminato dei prontuari che sono stati costruiti (specie nei Paesi anglosassoni) con i valori che questo indice può assumere, valori a ciascuno dei quali corrisponde un giudizio definitivo sulla situazione finanziaria dell'impresa.

dato che i costi fissi sono generati dalla presenza di investimenti fissi ³⁵⁷. L'analisi della dinamica temporale dell'indice in discorso, indicherà se l'impresa in questione si sta irrigidendo o elasticizzando ³⁵⁸.

Come già precisato, l'analisi della struttura patrimoniale-finanziaria non può limitarsi all'esame della morfologia delle fonti e degli impieghi di capitale. Indicazioni più esaurienti possono infatti ricavarsi rapportando gli aggregati di una sezione con quelli dell'altra.

Fra gli indici che vengono impiegati in proposito, due assumono un rilievo particolare. Si tratta di due rapporti, strettamente complementari fra loro, in grado di fornire indicazioni di massima intorno alla situazione finanziaria di medio-lungo termine ³⁵⁹. Ci riferiamo all'indice di copertura e a quello di autocopertura delle immobilizzazioni.

Il quoziente di copertura delle immobilizzazioni è ottenibile dal seguente rapporto:

$$\text{indice di copertura delle immobilizzazioni} = \frac{N + P}{F}$$

dove N = capitale proprio; P = passività a medio e lungo termine; F = attività immobilizzate di fine periodo ³⁶⁰. Questo indice tende ad appurare l'esistenza di un certo equilibrio strutturale fra fonti di finanziamento a esigibilità differita (e, per quanto concerne N, indefinita) e fabbisogni di pari durata. L'espressività di tale indice (che peraltro è ben lungi dal fornire informazioni esaurienti intorno all'attitudine finanziaria di medio-lungo periodo) è legata ad una nota regola di sana amministrazione: nonostante le varie fonti di capitale finanzino la gestione nel suo complesso, e non singoli investimenti, nondimeno, "un'appropriata relazione strutturale fra fabbisogni di capitale derivanti dai diversi impieghi e provviste di capitale derivanti dalle diverse fonti è pur sempre necessaria per non incorrere in pericolose tensioni finanziarie" ³⁶¹. L'indice di autocopertura delle immobilizzazioni è definito dal rapporto seguente:

$$\text{indice di autocopertura delle immobilizzazioni} = \frac{N}{F}$$

³⁵⁷ G.FERRERO, *impresa e management*, Milano 1987, p.156.

³⁵⁸ Per un giudizio compiuto si dovrà tener conto delle caratteristiche degli impianti, secondo quanto è emerso dall'analisi dell'area produzione. Si veda in proposito J.AVENTUR, l'obiettivo di flessibilità nella strategia aziendale, in "Note di economia aziendale", giugno 1980.

³⁵⁹ V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, a p.35 dell'op.cit., scrivono che questi indici tendono "ad illustrare i vincoli che gravano, nel lungo periodo, sulla gestione dell'azienda".

³⁶⁰ Non avrebbe senso utilizzare la consistenza media di periodo delle immobilizzazioni, dato che lo scopo del rapporto è quello di consentire congetture sulla situazione finanziaria, intesa come attitudine futura.

³⁶¹ O.PAGANELLI, op.cit., p.80. Si veda anche M.CATTANEO, analisi finanziaria e di bilancio (tecnica per la concessione del credito), Milano 1973, nonché J.JAY, le crisi di liquidità, in "Problemi di gestione", gennaio 1976.

Esso indica la porzione di attivita' immobilizzate fronteggiata con i mezzi propri³⁶² e costituisce un'importante specificazione del quoziente di copertura delle immobilizzazioni, da cui, del resto, deriva. Ai fini di una piu' approfondita comprensione dei fattori da cui dipende, e' opportuno svilupparlo nel modo seguente:

$$\frac{N}{F} = \frac{K}{F} \times \frac{N}{K}$$

dove K/F e' il quoziente di elasticita' degli investimenti (il reciproco del grado di elasticita' del capitale investito), mentre N/K misura il grado di autonomia finanziaria, gia' visto in precedenza. Da questa scomposizione si desume che il quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni varia in funzione diretta sia del grado di elasticita' degli investimenti, sia del grado di autonomia finanziaria³⁶³.

6.6.3.2 L'ANALISI DELLA LIQUIDITA' DI GESTIONE

Nel paragrafo precedente e' stata presentata la procedura da seguire per apprezzare le caratteristiche della struttura patrimoniale- finanziaria di un'impresa, intesa quale sistema di relazioni strutturali in essere in un certo istante di tempo, sistema che tuttavia concorre a condizionare gli equilibri finanziari di medio-lungo termine.

La valutazione della situazione finanziaria di breve periodo, quella cioe' che si fonda sull'equilibrio tra le uscite e le entrate che si verificheranno nel breve termine³⁶⁴, si effettua ricorrendo ad appositi strumenti offerti dalle analisi di bilancio. Ci riferiamo agli indici di liquidita' e alle tecniche di analisi dei flussi finanziari. Per quanto attiene ai primi, si tratta di strumenti largamente utilizzati nei contesti aziendali modernamente amministrati³⁶⁵, grazie, soprattutto alla estrema semplicita' di calcolo alla quale, tuttavia, non corrisponde un'altrettanto agevole ed univoca interpretazione.

L'indice di liquidita' piu' conosciuto e' forse il c.d. "quoziente di liquidita' generale" (noto anche come "quoziente di disponibilita'" o "rapporto corrente"), ottenibile dividendo le attivita' correnti (C) per le passivita' correnti (p):

³⁶² S.TERZANI, le comparazioni di bilancio, op.cit., p.190; C.CARAMIELLO sintetizza molto bene le conseguenze delle scelte di finanziamento relative agli impegni durevoli di capitale. Secondo l'autore possono verificarsi tre casi limite:

" 1) il finanziamento dell'attivo fisso con i mezzi propri determina liquidita' da ammortamento ed assicura automaticamente il rinnovo dell'attivo fisso stesso; 2) il finanziamento dell'attivo fisso con le passivita' consolidate non determina liquidita' da ammortamento e, per il rinnovo, rende necessario un rifinanziamento; 3) il finanziamento dell'attivo fisso con le passivita' correnti determina una illiquidita' da finanziamento e, per il rinnovo, rende necessario un rifinanziamento". Si veda C.CARAMIELLO, op. cit., p.182.

³⁶³ G.FERRERO-F.DEZZANI, op. cit., p.199.

³⁶⁴ Convenzionalmente, per breve termine si intende il periodo di tempo che non va oltre la durata di un esercizio (12 mesi).

³⁶⁵ O.PAGANELLI, op.cit., p.92; H.FADEL- M.PARKINSON, art. cit., p.102; e' una prassi assai diffusa quella di inserire nei fascicoli annuali di bilancio il calcolo dei principali indicatori economici e finanziari fra i quali, appunto, gli indici di liquidita'. A puro titolo di esempio, si vedano in proposito i bilanci dei seguenti gruppi: FIAT Bil. Cons.1987, p.7; ACCIAIERIE E FERRIERE LOMBARDE FALK Bil. cons. 1988, p.69; ALITALIA Bil.Cons. 1988, p. 12; OLIVETTI Bil. Cons. 1988, p.77; LA MAGONA D'ITALIA Bil.Cons. 1988, p.7; NECCHI Bil. Cons. 1988, p.64; CARTIERE BURGO Bil. Cons. 1988, p.11.

$$\text{quoziente di liquidita' generale} = \frac{C}{p}$$

La logica del rapporto sta nella considerazione delle attivita' e passivita' correnti quali "matrici" di entrate ed uscite a breve termine. Pur presentando dei limiti³⁶⁶, esso indica

l'attitudine dell'impresa a far fronte alle uscite future derivanti dall'estinzione delle passivita' correnti, con i mezzi liquidi a disposizione e con le entrate future provenienti dal realizzo delle altre attivita' correnti (essenzialmente crediti a breve termine e giacenze di magazzino)³⁶⁷. Per una piu' approfondita comprensione dei fattori da cui dipende, esso puo' essere scomposto nel modo seguente³⁶⁸:

$$\frac{C}{p} = \frac{C}{K} \times \frac{K}{p}$$

Da questa relazione si desume che il quoziente di liquidita' generale varia in funzione diretta dell'elasticita' del capitale investito (rapporto C/K) ed in funzione inversa di quella del corrispondente capitale acquisito (rapporto K/p). Strettamente connesso a quello appena visto e' il quoziente di liquidita' primaria (noto anche come "indice di liquidita' secca" o "indice di prova acida"), espresso dal rapporto seguente:

$$\text{quoziente di liquidita' primaria} = \frac{I + L}{p}$$

dove I = liquidita' immediate (cassa e c/c bancari attivi) e L = liquidita' differite (crediti a breve termine e titoli facilmente negoziabili). Esso esprime l'attitudine dell'impresa a soddisfare gli impegni finanziari a breve, mediante l'utilizzazione delle sole disponibilita' monetarie e di quelle che potranno diventare tali entro brevissimo termine. Anch'esso, pur presentando limitazioni analoghe a quelle dell'indice di liquidita' generale (di cui, del resto, non costituisce che una specificazione), puo' incrementare le proprie potenzialita' semeiotiche se scomposto nel prodotto dei fattori da cui dipende direttamente:

³⁶⁶Si tratta di un'indicatore della liquidita' piuttosto grezzo. Questo sia perche' le entrate e le uscite future collegate alle attivita' e passivita' correnti (e quindi alle "operazioni in corso" che queste rappresentano) costituiscono una sola parte dei flussi monetari del periodo seguente. Sia perche', trattandosi di un lasso di tempo abbastanza esteso, non viene presa in esame la sincronizzazione di tali entrate ed uscite nel corso del periodo, problema assai rilevante nelle imprese ad attivita' stagionale". Si veda O.PAGANELLI, op.cit., p.92; dello stesso avviso sono H.FADEL-J.PARKINSON che a p.102 dell'art.cit. scrivono: "liquidity is there a function not of assets and liabilities, but of the flow of cash into and out of the firm"; sul punto si veda anche P.ONIDA, op.cit., p.461.

³⁶⁷O.PAGANELLI, op.cit., p.92.

³⁶⁸G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.187.

$$\frac{I + L}{p} = \frac{I + L}{K} \times \frac{K}{p}$$

Da cio' si desume che l'indice di liquidita' primaria varia in funzione diretta del grado di liquidita' del capitale investito ed in funzione inversa del grado di elasticita' del corrispondente capitale acquisito³⁶⁹. Le informazioni ricavabili dagli indici di liquidita' (generale e primaria) debbono essere integrate con quelle desumibili da altri quozienti. Ci riferiamo ai c.d. "indici di durata media", ottenibili moltiplicando il reciproco degli indici di rotazione (gia' visti nel loro significato economico) per il numero di giorni contenuti nell'anno commerciale (360).

Seguendo l'ordine di esposizione seguito per gli indici di rotazione, avremo:

$$\text{durata media del magazzino} = \frac{M}{\text{C.d.v.}} \times 360$$

$$\text{durata media dei crediti} = \frac{Cr}{Vcr} \times 360$$

$$\text{durata media dei debiti} = \frac{f}{Ad} \times 360$$

dove i simboli hanno il significato a suo luogo precisato. Dall'esame della dinamica temporale di tali quozienti si possono ottenere preziose indicazioni in merito ai problemi finanziari della gestione trascorsa (che potrebbero ripresentarsi in futuro). Anche per essi, tuttavia, occorre ricordare che i vari indici, considerati in modo avulso dal sistema di cui sono parte, sono scarsamente significativi e possono fornire indicazioni equivoche. Consideriamo, ad es., un eventuale allungamento della durata media dei crediti (ossia del tempo che mediamente trascorre dal momento in cui sorgono a quello in cui vengono riscossi): di per se', questo dato puo' segnalare tanto delle difficolta' sopraggiunte nella riscossione, quanto cambiamenti intervenuti nella politica del credito alla clientela (nel nostro caso un allungamento delle dilazioni concesse, finalizzato magari a stimolare le vendite). Per ottenere informazioni piu' precise si dovra' percio' ricorrere ad altri indicatori quali, nel nostro caso, il rapporto fra valore medio dei crediti in sofferenza e valore medio dei crediti totali, e studiarne la dinamica temporale. Analoghe considerazioni potrebbero farsi in merito alla durata media del magazzino e dei debiti.

Alcuni autori³⁷⁰ hanno proposto di utilizzare gli indici di durata per il calcolo approssimato della durata media (sempre espressa in giorni) del ciclo monetario, intendendo con tale

³⁶⁹ G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.190.

³⁷⁰ Si veda O.PAGANELLI, op.cit., p.97 e P.PISONI-L.PUDDU, Analisi di bilancio. Casi ed esercizi, Torino 1983, p. 43; si veda anche G.A.LEE, working capital: a theory of control, in "Accountancy", July 1970, p.506.

espressione "il periodo di tempo intercorrente mediamente fra l'uscita monetaria collegata all'acquisto dei fattori produttivi e l'entrata monetaria originata dalle vendite di beni o servizi aziendali"³⁷¹.

Come si comprende, si tratta di un utile concetto (sebbene alquanto teorico) per la valutazione della situazione finanziaria. Infatti, a parità di condizioni, minore è il ciclo del capitale circolante, minori sono i fabbisogni finanziari imposti dalla gestione corrente³⁷².

Considerando che i primi due quozienti (quello relativo alla durata media del magazzino e quello concernente la durata media dei crediti) segnalano la durata media del fabbisogno della gestione corrente, mentre il terzo, di contro, indica il tempo medio per cui quel fabbisogno è coperto dal debito di fornitura, il ciclo monetario aziendale può essere calcolato nel modo seguente:

$$\begin{array}{rcl} + & \text{giorni di durata media} & \\ & \text{del magazzino} & \\ + & \text{giorni di durata media} & \\ & \text{dei crediti} & \\ - & \text{giorni di durata media} & \\ & \text{dei debiti} & \\ \hline & \text{ciclo monetario della} & \\ = & \text{gestione (espresso in} & \\ & \text{giorni)} & \\ \hline \end{array}$$

Se il ciclo monetario fosse negativo, ciò starebbe a significare che i fornitori finanziano i fabbisogni generati dalla gestione corrente, sollevando così l'impresa dal compito di ricorrere ad altre fonti di finanziamento (ad es., credito bancario). La situazione può essere descritta in altro modo, dicendo che l'impresa in questione riesce ad incassare i corrispettivi delle vendite in anticipo rispetto al momento del pagamento dei fattori produttivi acquistati³⁷³. Ciò implica che esistono margini per allungare i termini di riscossione dei crediti (onde favorire lo sviluppo delle vendite), senza che questo crei problemi di ordine finanziario. Com'è intuibile, un discorso diametralmente opposto andrebbe fatto se risultasse un ciclo monetario positivo.

* * *

Le indicazioni fornite dai quozienti per l'esame della situazione finanziaria, pur essendo indispensabili, necessitano tuttavia di essere opportunamente integrate con altre, dato che esse, di per sé, si limitano a riflettere certe variazioni nell'attitudine finanziaria dell'impresa, senza però entrare nel merito dei motivi di un suo miglioramento, né sulle cause di un eventuale deterioramento. Nessun indice poi, è in grado di fornire indicazioni precise in merito a quelle politiche direzionali capaci di incidere in modo decisivo sulle possibilità di sopravvivenza e di crescita del sistema aziendale, politiche dalla cui conoscenza, pertanto, l'analista non può in alcun modo prescindere. Ci riferiamo soprattutto alla politica degli investimenti, a quella dei finanziamenti, a quella dei dividendi.

³⁷¹ P.PISONI-L.PUDDU, op.cit., p.43.

³⁷² O.PAGANELLI, op.cit., p.97.

³⁷³ P.PISONI-L.PUDDU, op.cit., p.46.

Queste lacune conoscitive degli indici di bilancio, sono colmabili con le informazioni riguardanti la gestione finanziaria dell'impresa, studiata da un punto di vista dinamico. Si tratta di informazioni desumibili da due prospetti³⁷⁴, strettamente complementari fra loro quanto a contenuto e capacita' segnaletiche: il prospetto dei flussi di capitale circolante netto (d'ora in poi indicato con la sigla CCN) ed il prospetto dei flussi di cassa (in lingua inglese si parla, rispettivamente, di "working capital statement" e di "cash flow statement").

La costruzione di questi prospetti avviene rielaborando opportunamente i dati desumibili da due bilanci consecutivi³⁷⁵; i movimenti di risorse finanziarie (nelle due diverse accezioni che vedremo fra poco) causati dalle operazioni di gestione, non vengono infatti segnalati "spontaneamente" dai tradizionali documenti contabili che formano il bilancio (situazione patrimoniale e conto economico). Mentre questo e' redatto sulla base del principio di competenza economica (essendo primariamente finalizzato alla conoscenza del reddito d'esercizio), i prospetti in parola, proprio perche' finalizzati alla conoscenza della dinamica della gestione finanziaria, debbono essere redatti in base al principio della competenza finanziaria. Consideriamo adesso il contenuto ed il potenziale informativo di questi strumenti di analisi di bilancio (considerando l'oggetto del presente lavoro, riteniamo opportuno tralasciare la problematica inerente alla loro costruzione).

A) PROSPETTO DEI FLUSSI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

Il prospetto in parola, nelle varie forme in cui puo' essere redatto, e' di gran lunga il piu' diffuso nella letteratura e nella pratica nordamericana³⁷⁶, parallelamente alla contemporanea diffusione dell'indice di liquidita' generale. Questa "correlazione positiva" dipende dal fatto che questo rapporto misura da un punto di vista statico cio' che l'analisi dei flussi di CCN osserva da un punto di vista dinamico: la liquidita' generale dell'impresa, espressa dalla relazione fra attivita' e passivita' correnti.

La differenza fra attivita' e passivita' correnti (che si denomina, appunto, capitale circolante netto) costituisce, nella varieta' degli elementi che la compongono, l'oggetto del prospetto di cui ci stiamo occupando e, di conseguenza, la particolare accezione della parola "fondi" ivi accolta. Essa costituisce un aggregato assai significativo per l'apprezzamento della situazione finanziaria: l'esistenza di un CCN positivo (che si verifica quando le attivita' correnti superano le passivita' a breve termine) indica la quota degli impieghi correnti che puo' ritenersi coperta da fonti consolidate³⁷⁷. Cio' implica che gli investimenti in attivita' fisse siano

³⁷⁴ In merito ai vari prospetti che si possono costruire (tanti quanti sono gli scopi conoscitivi dell'indagine, a ciascuno dei quali corrisponde una diversa accezione della parola "mezzi finanziari"), si veda G.FERRERO-F.DEZZANI, op.cit., p.334, e O.PAGANELLI che, a p.100 dell' op.cit., scrive: "i due prospetti di cui ci occupiamo (quello relativo ai flussi di capitale circolante netto e quello riguardante i flussi di cassa) sono i piu' adatti ad interpretare la dinamica finanziaria delle imprese industriali". Si veda anche G.BRUGGER, l'analisi della dinamica finanziaria d'impresa, Milano 1980, nonche' A.BUBBIO, il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari, Milano 1984. Considerando le finalita' del nostro lavoro, l'attenzione sara' limitata proprio a questi, i quali, del resto, sono quelli piu' utilizzati nella pratica aziendale (si vedano in proposito, a titolo di esempio, i fascicoli di bilancio citati in una precedente nota) e sui quali si e' maggiormente concentrata l'attenzione degli studiosi.

³⁷⁵ Per l'esame delle procedure da seguire (che variano leggermente da un prospetto all'altro, data la diversita' degli aggregati considerati), che esula dalle finalita' del nostro lavoro, si vedano, fra le altre, le seguenti opere: G.FERRERO-F.DEZZANI, op. cit.; V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op. cit. Si veda anche L.POTITO, il rendiconto finanziario dell'impresa, Napoli 1980.

³⁷⁶ V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op.cit., p.83; l'adozione del prospetto dei flussi di capitale circolante netto e' stata raccomandata nel nostro Paese dalla Commissione per la statuizione dei principi contabili, un organismo costituito in seno al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (in quella sede si parla di "rendiconto finanziario").

³⁷⁷ O.PAGANELLI, op. cit., p.81; secondo S.FURLAN, il livello del capitale circolante netto dipende da molti fattori, i principali dei quali sono costituiti da: il settore di appartenenza, il volume delle vendite, le condizioni di acquisto e di vendita,

interamente coperti da fonti consolidate (capitale proprio e passività a medio e a lungo termine), condizione, questa, necessaria per non incorrere in pericolose tensioni finanziarie. Naturalmente, un livello troppo elevato di CCN può ripercuotersi negativamente sull'equilibrio economico: sia per la parte di esso costituita dalle scorte di magazzino, per gli oneri finanziari e di conservazione che esse comportano, sia per quella costituita dalle scorte liquide dato che, com'è noto, liquidità e redditività sono due obiettivi difficilmente compatibili³⁷⁸.

Si comprende quindi quanta attenzione l'analista dovrà concentrare sulla dinamica del livello e della composizione qualitativa di questo aggregato.

Il prospetto in esame, di cui presentiamo i tratti essenziali in figura 6-10³⁷⁹, copre numerosi fabbisogni informativi. Quando viene compilato sulla base di dati consuntivi, esso tende a fornire indicazioni in merito a³⁸⁰:

- il contributo dato dalla gestione reddituale alla formazione (o al drenaggio) di fondi;

la politica degli acquisti, della produzione e delle vendite, la fase del ciclo economico, la stagionalità delle produzioni, il turnover di magazzino, dei crediti e dei debiti, il credito di cui gode l'impresa. Si veda S.FURLAN, l'analisi del capitale circolante: quanto deve essere e come si finanzia il capitale circolante, in "Il dirigente amministrativo", dicembre 1971.

³⁷⁸ Si veda ASPETTI (gli) dell'analisi finanziaria delle imprese, in "Note di economia aziendale", febbraio 1980, p.49.

³⁷⁹ La figura 6-10 costituisce una semplificazione di quella proposta da O.PAGANELLI, op. cit., p.109; la configurazione scelta è la c.d. "configurazione analitica", quella cioè che evidenzia le operazioni di segno opposto (e non semplicemente il loro saldo) che hanno causato movimenti in entrata e in uscita del capitale circolante netto prodotto (o assorbito) dalla gestione reddituale; la configurazione analitica riflette puntualmente la logica del calcolo ed evita errori di interpretazione. Si veda in proposito O.PAGANELLI, op. cit., p.122. La stessa configurazione (per le medesime ragioni) verrà utilizzata per il prospetto dei flussi di cassa, di cui ci occuperemo successivamente.

³⁸⁰ G.FERRERO-F.DEZZANI, op. cit., p.401.

figura 6-10

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO			
Fonti		Impieghi	
Vendite	*	investimenti	*
Prov. Fin.	*		
Prov.str.n.	*	rimborsi mutui passivi	*
tot.	*		
		accensioni mutui	*
-cdv	*	attivi	*
(ri+acq-rf)	*		
-costi ind.	*	dividendi assegnati	*
-costi distr.	*		
-costi a.e. gen.	*	rimborsi di capitale	*
- oneri fin.	*		
- oneri trib.	*	TOTALE IMPIEGHI	*
tot.	*	DI CCN	
FLUSSO DI CCN		incremento di CCN	*
GENERATO (ASSORBITO)			
DALLA GESTIONE			
REDDITUALE	*	variazione negli	
		elementi del CCN:	
disinvestimenti	*		
		ATTIVITA' CORRENTI	
accensione mutui	*		
passivi		cassa e b.c/c att.	*
		clienti	*
		magazzino	*
rimborsi mutui attivi	*	ratei e risc. attivi	*
		altre att. a breve	*
aumenti di capitale	*		
a pagamento		variaz. att. corr.	*
		PASSIVITA' CORRENTI	
TOTALE FONTI DI	*		
CCN		banche c/c pass.	*
		fornitori	*
(decremento di CCN)	*	fondo imposte	*
		quota corr. mutui p.	*
		ratei e risc. passivi	*
		variaz. pass. corr.	*
		VARIAZI. CCN	*

- le categorie di investimenti effettuati e le loro vie di finanziamento;
- le cause che determinano la situazione in cui a utili ingenti può accompagnarsi una riduzione di CCN o, viceversa, il caso in cui a rilevanti perdite di esercizio può far riscontro un aumento di CCN.

Seppur nella misura in cui passato e presente possono incidere sul futuro, questo prospetto può venire altresì impiegato per effettuare precise prospettive in merito al fabbisogno di capitale circolante³⁸¹.

L'analista accorto, comunque, sa bene che lo strumento in esame, pur essendo utile, presenta alcuni limiti intrinseci³⁸². Tali limiti, se da un lato non compromettono la validità generale dello strumento in discorso, dall'altro ne raccomandano un utilizzo cauto e mai disgiunto dall'impiego di altre tecniche di analisi.

B) PROSPETTO DEI FLUSSI DI CASSA

Mentre il precedente prospetto fa perno su un'accezione piuttosto ampia delle risorse finanziarie (il CCN), quello di cui ci occupiamo adesso focalizza l'attenzione dell'analista esclusivamente sulla dinamica delle disponibilità monetarie nette dell'impresa, intendendo con questo termine la differenza fra la cassa e i saldi bancari attivi da un lato e i saldi bancari passivi dall'altro. Riproponendo il parallelo di prima, si può dire che la tecnica dei flussi di cassa osserva da un punto di vista dinamico ciò che l'indice di liquidità primaria misura da un punto di vista statico, vale a dire, appunto, la liquidità primaria dell'impresa (sebbene il concetto di liquidità assunto nel prospetto sia più ristretto di quello utilizzato per la costruzione del rapporto suddetto³⁸³).

Trasmettendo informazioni sulla dinamica monetaria complessiva, esso costituisce uno strumento di primo piano per il controllo della gestione finanziaria trascorsa e (nei limiti in cui passato e presente possono influenzare il futuro³⁸⁴) della situazione finanziaria dell'impresa sottoposta a check-up. Da una sua attenta lettura scaturiscono indicazioni in merito al tipo e alla dimensione dei problemi finanziari che l'impresa ha dovuto affrontare³⁸⁵.

Più precisamente, il prospetto in discorso, i cui tratti essenziali sono riportati in figura 6-11³⁸⁶, fa luce sulle seguenti questioni:

³⁸¹ S.TERZANI, le comparazioni di bilancio, op. cit., p.205.

³⁸² Un limite deriva dal fatto che il prospetto fornisce una rappresentazione solo parziale della dinamica della gestione finanziaria; esso è peraltro agevolmente superabile: lo schema predisposto dal C.N.D.C. prevede una sezione appositamente dedicata a quelle operazioni di finanziamento-investimento che non comportano movimenti di capitale circolante netto. Si veda S.TERZANI, introduzione al bilancio di esercizio, op.cit., p.56; si veda anche V.CODA- G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op. cit., p. 118; un altro limite si riscontra nella totale assenza di informazioni sulla distribuzione temporale dei flussi di capitale circolante netto entro l'intervallo di tempo considerato.

³⁸³ Il numeratore di quell'indice è infatti costituito dalla somma fra le liquidità immediate e quelle differite (crediti a breve).

³⁸⁴ S.TERZANI, le comparazioni di bilancio, op.cit., p.202.

³⁸⁵ P.CAPALDO, il cash flow e le analisi finanziarie d'impresa, in "Rivista dei Dott. Commercialisti", novembre-dicembre 1971.

³⁸⁶ La figura costituisce una semplificazione di quella proposta da O.PAGANELLI a p. 133 dell'op.cit.

- le ragioni per cui, nonostante l'impresa abbia conseguito un utile, le disponibilita' liquide si sono assottigliate o, viceversa, nonostante si sia subita una perdita, le disponibilita' liquide sono aumentate;
- il contributo della gestione reddituale alla generazione (o al drenaggio) di risorse liquide (c.d. "flusso di cassa operativo");
- le categorie di investimenti effettuati e le loro vie di finanziamento.

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CASSA			
Entrate		Uscite	
Vendite	*	investimenti	*
Prov. Fin.	*		
Prov.str.n.	*	rimborsi mutui passivi	*
Prov. Vari			
tot.	*		
		accensioni mutui attivi	*
- acquisti	*		
-costi ind.	*	dividendi assegnati	*
-costi distr.	*		
-costi a.e. gen.	*	rimborsi di capitale	*
- oneri fin.	*		
- oneri trib.	*	TOTALE DEFLUSSI	*
tot.	*		
FLUSSO (DEFLUSSO)		incremento dispon.	*
DI CASSA		liquide (e/o) riduz.	
OPERATIVO	*	c/c banc. pass.	
		liquidità (indebit.)	
		netta all'1-1:	
disinvestimenti	*		
		cassa e banche	
accensione mutui	*	c/c attivi	*
Passivi			
		- banche c/c pass.	*
rimborsi mutui attivi	*	tot.	*
aumenti di capitale	*		
a pagamento		liquidità (indebit.)	
		netta al 31-12:	
TOTALE AFFLUSSI	*	cassa e banche	
DI CASSA		c/c attivi	*
decremento disponib.	*	- banche c/c pass.	*
liquide (e/o increm.		tot.	*
c/c banc. pass.)			
		VARIAZIONE	
		LIQUIDITA'	
		NETTA	*

figura 6-11 prospetto dei flussi di cassa

Se si riflette sulla natura dei flussi di cassa, si può anche constatare che questi ultimi non dipendono affatto dai criteri di valutazione dei valori comuni a due esercizi (rimanenze di magazzino, ratei e risconti)³⁸⁷ e costituiscono pertanto valori dotati di un maggior grado di oggettività rispetto ai corrispondenti flussi di CCN³⁸⁸.

Per concludere l'esame delle analisi di bilancio svolte con la tecnica dei flussi finanziari, appaiono necessarie alcune considerazioni.

Anzitutto occorre sottolineare che il loro valore conoscitivo risulta accresciuto qualora se ne disponga di una serie storica. Solo così è infatti possibile accertare tendenze in merito ai cambiamenti nelle politiche finanziarie e, di conseguenza, giudicare se l'impresa si sta indirizzando verso situazioni di equilibrio o squilibrio più o meno irreversibile.

Secondariamente, le informazioni ottenibili da un prospetto debbono essere lette alla luce di quelle desumibili dall'altro, dato che, a ben vedere, non costituiscono altro che due diversi punti di osservazione della stessa unitaria gestione finanziaria.

In terzo luogo, è opportuno ribadire che l'analisi dei flussi finanziari non è fine a se stessa, ma deve essere utilizzata tenendo conto delle indicazioni emerse dall'analisi per indici, soprattutto quelli di liquidità (senza peraltro prescindere dagli altri). Ciascuna di esse è infatti deputata a cogliere aspetti diversi di un'unica realtà (quella costituita dal complesso ed unitario sistema aziendale) e, pertanto, risultano logicamente collegate.

6.6.4 L'ESAME DELL'AREA AMMINISTRATIVA: UN'APPLICAZIONE NUMERICA

A conclusione dell'esame di funzionalità dell'area amministrativa, riteniamo utile presentare un'applicazione numerica degli strumenti proposti, anche con lo scopo di porre in risalto la necessità di una lettura unitaria delle indicazioni emerse.

Come si può constatare, trattandosi di un'esemplificazione, abbiamo sacrificato la dovizia di particolari a beneficio della chiarezza espositiva, come conviene, crediamo, ad un lavoro di taglio puramente metodologico quale questo vuole essere. Supponiamo di disporre di una serie storica di tre bilanci consecutivi: sulla base di essi e di alcune informazioni extracontabili, presentiamo l'indagine necessaria all'apprezzamento della funzionalità economico-finanziaria di un'ipotetica impresa industriale di dimensioni medio-piccole.

I dati di bilancio relativi al triennio considerato sono presentati nella figura 6-12 e nella figura 6-13.

³⁸⁷ V.CODA-G.BRUNETTI-M.BARBATO BERGAMIN, op.cit., p.113. Si veda anche V.CODA, il rendiconto finanziario, in "Rivista dei Dott. Commercialisti", settembre-ottobre 1974.

³⁸⁸ L'analisi dei flussi di cassa presenta sostanzialmente le stesse limitazioni viste a proposito del prospetto dei flussi di capitale circolante netto, di cui si è scritto in una precedente nota. A proposito della mancanza di notizie sulla distribuzione temporale dei flussi di cassa entro il periodo di tempo considerato, il prof. CAPALDO scrive: "l'esame dei soli valori complessivi annuali potrebbe infatti (per ovvi motivi) condurre a giudizi, valutazioni, conclusioni non sufficientemente ponderati". Si veda P.CAPALDO, art.cit., p.1755.

esercizi	19x0	19x1	19x2
-----------------	-------------	-------------	-------------

ROE % =	9,09	4,54	0,93
---------	------	------	------

Nel triennio considerato, il ROE subisce una brusca caduta (dal 9,09% del primo esercizio allo 0,93% del terzo), che si spiega con l'azione congiunta dei fattori da cui dipende.

ROI % =	4,84	3,13	1,50
---------	------	------	------

K/N =	2,82	2,91	3,08
-------	------	------	------

Rn/Ro =	0,67	0,50	0,20
---------	------	------	------

Piu' in particolare, la caduta della redditivita' netta e' causata dalla riduzione di quella operativa (il ROI passa dal 4,84% del I es. all'1,50% del III) e dall'aumento dell'incidenza degli oneri extraoperativi netti (alla fine del I esercizio il reddito netto rappresentava il 67% del reddito operativo, mentre alla fine del III costituiva solo il 20% di esso); il lieve incremento del tasso di indebitamento, solo apparentemente esercita un influsso positivo, dato che riversa la sua maggiore onerosita' rispetto al ROI (il tasso medio di interesse passa dal 25% del primo anno al 31,18% del terzo) sul livello del ROE, riducendolo in misura amplificata.

i % =	25,00	35,71	31,18
-------	-------	-------	-------

La caduta del ROI si spiega mediante l'analisi dei fattori da cui dipende.

ROS % =	1,50	0,95	0,51
---------	------	------	------

V/K =	3,22	3,28	2,93
-------	------	------	------

In particolare, essa e' dovuta all'azione congiunta della riduzione nella redditivita' delle vendite (il ROS passa dall' 1,50% del I es. allo 0,51% del III) e della contrazione del livello di attivita' (il tasso di rotazione degli investimenti passa dal 3,22 del I es. al 2,93 del III).

Dall'esame della figura 6-14 che presenta l'analisi verticale dei conti economici, si desume che la caduta del ROS e' causata principalmente da un incremento dell'incidenza del costo industriale del venduto e, in particolare, da un forte aumento dei costi industriali.

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ATTIVITA'			
liquidità	100	50	70
clienti	190	150	30
magazzino	10	40	170
tot. att. corr.	300	240	270
immob. nette	320	420	400
TOTALI GEN.	620	660	670
PASS. + NETTO			
fornitori	200	180	150
altre pass. c.	50	120	170
tot. pass. corr.	250	300	320
pass. m.l.t.	150	140	138
cn. iniziale	200	210	210
utile d'es.	20	10	2
TOT. GEN.	620	660	670

figura 6-12 situazioni patrimoniali comparate

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ric. netti	2.000	2.100	1.950
(c.i.v):	(1.500)	(1.700)	(1.600)
+ rim. in.	12	10	40
+ acquisti	1.298	1.480	1.430
+ costi ind.	200	250	300
- rim. fin.	(10)	(40)	(170)
(costi distr.)	(300)	(180)	(200)
(costi amm. e generali)	(170)	(200)	(140)
RIS. OPERATIVO	30	20	10
(oneri fin.)	(100)	(150)	(140)
prov. fin. e vari	110	100	90
prov. straord. netti	5	50	50
oneri trib.	(25)	(10)	(8)
RIS. NETTO	20	10	2

figura 6-13 conti economici comparati

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ric. netti	100,00%	100,00%	100,00%
(c.i.v):	(75,00%)	(80,95%)	(82,05%)
+ rim. in.	0,60%	0,48%	2,05%
+ acquisti	64,90%	70,48%	73,33%
+ costi ind.	10,00%	11,90%	15,38%
- rim. fin.	(0,50%)	(1,90%)	(8,72%)
(costi distr.)	(15,00%)	(8,57%)	(10,26%)
(costi amm. e generali)	(8,50%)	(9,52%)	(7,18%)
RIS. OPERATIVO	1,50%	0,95%	0,51%
(oneri fin.)	(5,00%)	(7,14%)	(7,18%)
prov. fin. e vari	5,50%	4,76%	4,62%
prov. straord. netti	0,25%	2,38%	2,56%
oneri trib.	(1,25%)	(0,48%)	(0,41%)
RIS. NETTO	1,00%	0,48%	0,10%

figura 6-14 analisi verticale dei conti economici

E' interessante notare come un parallelo decremento si registri nell'incidenza dei costi distributivi, causato da una profonda ristrutturazione nella politica commerciale. I risultati nel medio lungo periodo non sono tuttavia stati quelli sperati, come si puo' dedurre dall'analisi orizzontale dei conti economici presentata in figura 6-15 e figura 6-16. Le vendite, infatti, pur aumentando del 5% nel II anno, a fronte di tagli del 40% nei costi distributivi, subiscono un calo del 2,50% (7,14% rispetto al II anno) nel III anno.

Anche per quanto attiene al turnover degli investimenti (l'altro fattore che influisce sul ROI), e' utile analizzare i fattori da cui dipende a sua volta:

C.i.v./M	=	136,4	68,0	15,2
V/Cr	=	10,6	12,3	21,7
Acq/f	=	6,5	7,8	8,7

In particolare, il turnover del magazzino (prevalentemente costituito da prodotti finiti) fa registrare un sensibile rallentamento, passando dalle 136,4 volte del I anno alle 15,2 del III. Cio' indica che i prodotti aziendali incontrano forti e progressive difficolta' di collocamento, come del resto conferma il calo delle vendite. Il turnover dei crediti, di contro, ha fatto registrare un notevole incremento (dal 10,6 del I anno al 21,7 del III). Il cambiamento nella politica del credito, che si manifesta attraverso la riduzione nella dilazione media concessa ai clienti, trova la sua principale spiegazione nell'analogo provvedimento preso dai fornitori, dato che il turnover dei debiti passa dal 6,5 del I anno all'8,7 del III. I problemi di ordine finanziario non hanno pertanto consentito di utilizzare la leva del credito quale mezzo di stimolo alle vendite.

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ric. netti		5,00%	(2,50%)
(c.i.v):		13,33%	6,67%
+ rim. in.		(16,67%)	233,33%
+ acquisti		14,02%	10,17%
+ costi ind.		25,00%	50,00%
- rim. fin.		300,00%	1600,00%
(costi distr.)		(40,00%)	(33,33%)
(costi amm. e generali)		17,65%	(17,65%)
RIS. OPERATIVO		(33,33%)	(66,67%)
(oneri fin.)		50,00%	40,00%
prov. fin. e vari		(9,09%)	(18,18%)
prov. straord. netti		900,00%	900,00%
oneri trib.		(60,00%)	(68,00%)
RIS. NETTO		(50,00%)	(90,00%)

figura 6-15 analisi orizzontale (n.i. a base fissa) dei conti economici

Le difficolta' di adattamento alle mutate condizioni di mercato trovano conferma nella crescente incidenza dei costi fissi su quelli variabili. Supponendo di aver riclassificato i costi operativi in base alla loro variabilita', e' possibile effettuare l'analisi del punto di pareggio con le sue principali applicazioni. I conti economici cosi' ottenuti (che, proprio perche' rivolti ad approfondire lo studio della redditivita' operativa, si riferiscono solamente alla gestione caratteristica) sono riportati nella figura 6-17.

margine di contribuzione	=	630	820	910
cv = CV/V	=	0,685	0,609	0,533
1 - cv	=	0,315	0,391	0,467

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ric. netti	5,00%	(7,14%)	
(c.i.v):	13,33%	(5,88%)	
+ rim. in.	(16,67%)	300,00%	
+ acquisti	14,02%	(3,38%)	
+ costi ind.	25,00%	20,00%	
- rim. fin.	300,00%	325,00%	
(costi distr.)	(40,00%)	11,11%	
(costi amm. e generali)	17,65%	(30,00%)	
RIS. OPERATIVO	(33,33%)	(50,00%)	
(oneri fin.)	50,00%	(6,67%)	
prov. fin. e vari	(9,09%)	(10,00%)	
prov. straord. netti	900,00%	0,00%	
oneri trib.	(60,00%)	(20,00%)	
RIS. NETTO	(50,00%)	(80,00%)	

figura 6-16 analisi orizzontale (n.i. a base mobile) dei conti economici

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ricavi netti	2.000	2.100	1.950
costi op. fissi	(600)	(800)	(900)
costi op. variab.	(1.370)	(1.280)	(1.040)
RIS. OPERATIVO	30	20	10

figura 6-17 conti economici riclassificati per la break-even analysis

vendite di equilibrio	=	1904	2046	1927
margine di sicurezza %	=	4,76	2,43	1,01
elasticita'dei processi	=	2,28	1,60	1,15
grado di leva operativa	=	21	41	99

Nel triennio considerato, il rapporto fra costi variabili e costi fissi si riduce infatti progressivamente, passando dal 2,28 del I esercizio all'1,15 del III. Di conseguenza anche il margine di sicurezza si assottiglia progressivamente, passando dal 4,76% del I esercizio all'1,01% del III. Cio' rende assolutamente indilazionabile un processo di ristrutturazione produttiva, tenendo conto di quanto emerso in sede di esame dell'area marketing, cercando al contempo di effettuare investimenti che elasticizzino la struttura produttiva. Il progressivo irrigidimento verificatosi nella struttura dei costi fa incrementare il grado di operativa (da 21 a 99

nel triennio considerato); questa circostanza, tuttavia, dovrebbe costituire un ulteriore stimolo a rivedere le politiche di vendita, piuttosto che essere interpretata come unica nota positiva di una situazione assai critica.

L'esame della struttura patrimoniale-finanziaria prende le mosse dall'analisi verticale delle situazioni patrimoniali. Il prospetto relativo è presentato in figura 6-18. Dalla sua lettura si può constatare una progressiva elasticizzazione delle fonti (il grado di rigidità passa infatti dal 60% circa al 52% circa nel triennio considerato) a fronte di un progressivo irrigidimento degli investimenti (l'incidenza delle immobilizzazioni nette passa dal 51,61% del I esercizio al 59,70% del III. Ulteriori preziose informazioni possono desumersi dall'analisi orizzontale delle situazioni patrimoniali, presentata nella figura 6-19 e nella figura 6-20.

$(N + P)/K$	=	0,60	0,55	0,52
N/K	=	0,35	0,33	0,32
$(N + P)/F$	=	1,16	0,86	0,88

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ATTIVITA'			
liquidità	16,13%	7,58%	10,45%
clienti	30,65%	22,73%	4,48%
magazzino	1,61%	6,06%	25,37%
tot. att. corr.	48,39%	36,36%	40,30%
immob. nette	51,61%	63,64%	59,70%
TOTALI GEN.	100,00%	100,00%	100,00%
PASS. + NETTO			
fornitori	32,26%	27,27%	22,39%
altre pass. c.	8,06%	18,18%	25,37%
tot. pass. corr.	40,32%	45,45%	47,76%
pass. m.l.t.	24,19%	21,21%	20,60%
cn. iniziale	32,26%	31,82%	31,34%
utile d'es.	3,23%	1,52%	0,30%
TOT. GEN.	100,00%	100,00%	100,00%

figura 6-18 analisi verticale delle situazioni patrimoniali

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ATTIVITA'			
liquidità	(50,00%)		40,00%
clienti	(21,05%)		(80,00%)
magazzino	300,00%		325,00%
tot. att. corr.	(20,00%)		12,50%
immob. nette	31,25%		(4,76%)
TOTALI GEN.	6,45%		1,52%
PASS. + NETTO			
fornitori	(10,00%)		(16,67%)
altre pass. c.	140,00%		41,67%
tot. pass. corr.	20,00%		6,67%
pass. m.l.t.	(6,67%)		(1,43%)
cn. iniziale	5,00%		0,00%
utile d'es.	(50,00%)		(80,00%)
TOT. GEN.	6,45%		1,52%

figura 6-19 analisi orizzontale (n.i. a base mobile) delle situazioni patrimoniali

	31-12-X0	31-12-X1	31-12-X2
ATTIVITA'			
liquidità	(50,00%)		(30,00%)
clienti	(21,05%)		(84,21%)
magazzino	300,00%		1600,00%
tot. att. corr.	(20,00%)		(10,00%)
immob. nette	31,25%		25,00%
TOTALI GEN.	6,45%		8,06%
PASS. + NETTO			
fornitori	(10,00%)		(25,00%)
altre pass. c.	140,00%		240,00%
tot. pass. corr.	20,00%		28,00%
pass. m.l.t.	(6,67%)		(8,00%)
cn. iniziale	5,00%		5,00%
utile d'es.	(50,00%)		(90,00%)
TOT. GEN.	6,45%		8,06%

figura 6-20 analisi orizzontale (n.i. a base fissa) delle situazioni patrimoniali

N/F	=	0,69	0,52	0,53
K/F	=	1,94	1,57	1,68

L'effetto combinato dei due fattori e' il deterioramento dell'indice di copertura delle immobilizzazioni, che nel triennio considerato passa da 1,16 a 0,88, creando le premesse per pericolosi squilibri finanziari futuri. La tendenza e' confermata dall'indice di autocopertura del capitale, il cui andamento (rimanendo invariato il grado di autonomia finanziaria) ricalca il precedente, passando da 0,69 a 0,53.

Le indicazioni emerse sono confermate dall'analisi della liquidita' di gestione:

C/p	=	1,20	0,80	0,84
C/K	=	0,48	0,36	0,40
K/p	=	2,48	2,20	2,09

Se infatti osserviamo la dinamica della liquidita' generale, notiamo una riduzione dell'indice che la esprime (si passa dall' 1,20 del I esercizio allo 0,84 del III); tale riduzione e' provocata dal progressivo irrigidimento degli investimenti e dalla progressiva elasticizzazione delle fonti.

Una riduzione ancora piu' marcata fa registrare il quoziente di liquidita' primaria:

(I + L)/p	=	1,16	0,67	0,31
(I + L)/K	=	0,47	0,30	0,15

Il peso delle scorte liquide, infatti, passa dal 46,78% del I anno (16,13 + 30,65) al 14,93% del III (10,45 + 4,48), mentre il magazzino diventa la maggior componente dell'attivo circolante, passando dall'1,61% a ben il 25,37%, confermando da un punto di vista patrimoniale-finanziario quanto era emerso in sede di analisi della redditivita' operativa (il repentino rallentamento dell'attivita', dovuto all'obsolescenza del portafoglio prodotti).

L'esistenza di problemi finanziari, a cui accennavamo a proposito dell'aumento della velocita' di circolazione dei debiti, e' confermata dalla dinamica degli indici di durata media e dalla connessa durata del ciclo monetario.

$$(M/C.i.v.) \times 360 = 2,6 \quad 5,3 \quad 23,7 \quad \text{giorni}$$

$$(Cr/V) \times 360 = 34,2 \quad 29,1 \quad 16,6 \quad "$$

$$(f/Acq) \times 360 = 55,5 \quad 46,2 \quad 41,5 \quad "$$

DURATA CICLO MONETARIO (espressa in giorni)				
+ durata media mag.	2,4	5,3	23,7	
+ durata media cred.	34,2	29,1	16,6	
- durata media debiti	55,5	46,2	41,5	
	----	----	----	
tot.	(18,7)	(11,8)	(1,2)	

A proposito di quest'ultimo, mentre nel I es.era risultato negativo di (circa) 19 gg., nel III risulta quasi completamente azzerato (circa 1 giorno). Per ricercare le cause di questo progressivo peggioramento nella situazione di liquidita', possiamo ricorrere all'ausilio del prospetto dei flussi di CCN e al prospetto dei flussi di cassa. Dall'esame del primo, riportato in figura 6-21 e in figura 6-22 si nota che nel triennio considerato si e' verificata una riduzione di CCN molto consistente: il suo livello passa da + 50 alla fine del primo esercizio a - 50 alla fine del terzo.

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (esercizio 19x1)			
Fonti		Impieghi	
Vendite	2.100	investimenti	100
Prov. Fin.	100		
Prov.str.n.	50	rimborsi mutui passivi	10
tot.	2.250		
		accensioni mutui attivi	
-cdv	1.450		
(ri+acq-rf)		dividendi assegnati	10
-costi ind.	250		
-costi distr.	180	rimborsi di capitale	
-costi a.e. gen.	200		
- oneri fin.	150		
- oneri trib.	10	TOTALE IMPIEGHI DI CCN	120
tot.	2.240		
FLUSSO DI CCN GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE REDDITUALE	10	incremento di CCN	
disinvestimenti		variazione negli elementi del CCN:	
		ATTIVITA' CORRENTI	
accensione mutui passivi		cassa e b.c/c att.	(50)
		clienti	(40)
rimborsi mutui attivi		magazzino	30
		ratei e risc. attivi	
aumenti di capitale a pagamento		altre att. a breve	
		variaz. att. corr.	(60)
		PASSIVITA' CORRENTI	
TOTALE FONTI DI CCN	10	banche c/c pass.	70
		fornitori	(20)
(decremento di CCN)	110	fondo imposte	
		quota corr. mutui p.	
		ratei e risc. passivi	
		variaz. pass. corr.	50
		VARIAZ. CCN	(110)

figura 6-21

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (esercizio 19x2)	
Fonti	Impieghi
Vendite 1.950	investimenti
Prov. Fin. 90	
Prov.str.n. 50	rimborsi mutui passivi 2
tot. 2.090	
-cdv 1.300	accensioni mutui attivi
(ri+acq-rf)	
-costi ind. 300	dividendi assegnati 10
-costi distr. 200	
-costi a.e. gen. 140	rimborsi di capitale
- oneri fin. 140	
- oneri trib. 8	TOTALE IMPIEGHI DI CCN 12
tot. 2.088	
FLUSSO DI CCN GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE REDDITUALE 2	incremento di CCN 10
disinvestimenti 20	
accensione mutui passivi	variazione negli elementi del CCN:
rimborsi mutui attivi	ATTIVITA' CORRENTI
aumenti di capitale a pagamento	cassa e b.c/c att. 20
	clienti (120)
	magazzino 130
	ratei e risc. attivi
	altre att. a breve
	variaz. att. corr. 30
	PASSIVITA' CORRENTI
TOTALE FONTI DI CCN 22	banche c/c pass. 50
(decremento di CCN)	fornitori (30)
	fondo imposte
	quota corr. mutui p.
	ratei e risc. passivi
	variaz. pass. corr. 20
	VARIAZ. CCN 10

figura 6-22

Tale riduzione e' il risultato di due variazioni di segno opposto. Alla fine del II es., infatti, si e' verificata una riduzione di CCN pari a 110 rispetto all'es. precedente, principalmente causata dall'effettuazione di investimenti in attivo fisso non adeguatamente coperti con fonti consolidate (al contrario, si e' fatto prevalentemente ricorso all'indebitamento bancario a breve termine).

Analoghe indicazioni si possono ricavare dall'esame dei prospetti dei flussi di cassa, che presentiamo in figura 6-23 e in figura 6-24. Quello relativo all'esercizio 19x1 mette in evidenza che la maggior riduzione della liquidita' netta rispetto a quella subita dal CCN (120 contro 110) e' dovuta all'azione congiunta dell'alleggerimento dell'esposizione verso i fornitori (20), alla riscossione di alcuni crediti pregressi (40) e all'investimento in scorte di magazzino (30). Dallo stesso prospetto si desume che il contributo dato dalla gestione reddituale alla generazione di denaro per effettuare investimenti e' stato nullo (cio' e' da ricollegarsi alle mutate condizioni del credito di fornitura, la cui durata media passa da circa 55 gg. a circa 46, a cui prima accennavamo). Per quanto concerne l'esercizio 19x2, il lieve incremento di CCN si e' principalmente ottenuto grazie ad alcuni disinvestimenti in attivita' fisse. Dall'analisi delle variazioni dei suoi componenti si nota un forte incremento delle scorte di magazzino (130) e un decremento dei crediti verso i clienti (le cause di questi fenomeni sono gia' state illustrate). Durante questo esercizio e' proseguita l'espansione dell'indebitamento a breve termine verso le banche (+50 in termini assoluti; + 240% relativamente al I es., come si desume dalla figura 6-20) e l'alleggerimento dell'esposizione verso i fornitori (30).

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CASSA (esercizio 19x1)			
Entrate		Uscite	
Vendite	2.140	investimenti	100
Prov. Fin.	100	rimborsi mutui passivi	10
Prov.str.n.	50		
Prov. Vari			
tot.	2.290	accensioni mutui attivi	
- acquisti	1.500	dividendi assegnati	10
-costi ind.	250	rimborsi di capitale	
-costi distr.	180		
-costi a.e. gen.	200	TOTALE DEFLUSSI	120
- oneri fin.	150		
- oneri trib.	10	incremento dispon. liquide (e/o) riduz. c/c banc. pass.	
tot.	2.290		
FLUSSO (DEFLUSSO) DI CASSA OPERATIVO	0	liquidità (indebit.) netta all'1-1:	
disinvestimenti		cassa e banche c/c attivi	100
accensione mutui passivi		- banche c/c pass.	(50)
rimborsi mutui attivi		tot.	50
aumenti di capitale a pagamento		liquidità (indebit.) netta al 31-12:	
TOTALE AFFLUSSI DI CASSA	0	cassa e banche c/c attivi	50
decremento disponib. liquide (e/o increm. c/c banc. pass.)	120	- banche c/c pass.	(120)
		tot.	(70)
		VARIAZIONE LIQUIDITA' NETTA	(120)

figura 6-23

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CASSA (esercizio 19x2)			
Entrate		Uscite	
Vendite	2.070	investimenti	
Prov. Fin.	90	rimborsi mutui passivi	2
Prov.str.n.	50		
Prov. Vari			
tot.	2.210	accensioni mutui attivi	
- acquisti	1.460	dividendi assegnati	10
-costi ind.	300	rimborsi di capitale	
-costi distr.	200		
-costi a.e. gen.	140	TOTALE DEFLUSSI	12
- oneri fin.	140		
- oneri trib.	8	incremento dispon. liquide (e/o) riduz. c/c banc. pass.	
tot.	2.248		
FLUSSO (DEFLUSSO) DI CASSA OPERATIVO	(38)	liquidità (indebit.) netta all'1-1:	
disinvestimenti	20	cassa e banche c/c attivi	50
accensione mutui passivi		- banche c/c pass.	(120)
rimborsi mutui attivi		tot.	(70)
aumenti di capitale a pagamento		liquidità (indebit.) netta al 31-12:	
TOTALE AFFLUSSI DI CASSA	(18)	cassa e banche c/c attivi	70
decremento disponib. liquide (e/o increm. c/c banc. pass.)	30	- banche c/c pass.	(170)
		tot.	(100)
		VARIAZIONE LIQUIDITA' NETTA	(30)

figura 6-24

Anche la liquidita' fa registrare un ulteriore peggioramento: l'indebitamento netto passa infatti da 70 a 100. Tale deterioramento e' da ricollegarsi principalmente al deflusso di cassa provocato dalla gestione reddituale (38), a sua volta attribuibile al calo delle vendite (con il conseguente gonfiamento del valore delle scorte) il cui valore, rispetto all'esercizio precedente, si e' ridotto del 7,14%. Tale calo, dunque, ha un duplice effetto: da un lato si ripercuote negativamente sulla redditivita'; dall'altro provoca un peggioramento nella situazione di liquidita'.

A questo punto si possono trarre le conclusioni sul caso presentato.

Per quanto attiene alla situazione economica, le prospettive per il futuro, in mancanza di provvedimenti, non sono certo rosee: senza una profonda revisione delle politiche di marketing ed un maggior controllo dell'efficienza interna (che nel triennio si è profondamente deteriorata, come dimostra l'incremento del peso percentuale sul fatturato dei costi industriali), l'impresa inizierà molto presto a subire perdite operative (come dimostra la progressiva riduzione del margine di sicurezza) che finiranno per comprometterne la stessa sopravvivenza.

Anche sul versante finanziario la situazione, già precaria nel breve termine a seguito dell'accrescimento delle scorte di magazzino (causato dalla stagnazione dell'attività), appare destinata a peggiorare ulteriormente nel medio-lungo periodo, come comprovano gli squilibri che si sono venuti a creare nella situazione patrimoniale-finanziaria. La causa di ciò è da ricercarsi negli errori commessi nella scelta delle fonti di finanziamento, dato che si è optato per l'espansione dell'indebitamento bancario a breve termine (le cui conseguenze negative possono peraltro essere attenuate con la pratica del rinnovo) anche per effettuare investimenti in attività fisse.

7 LA DIAGNOSI FINALE

7.1 IL QUADRO CLINICO

Una volta esaminati i principali indicatori relativi al funzionamento delle aree funzionali critiche, l'analista dispone di tutte le informazioni necessarie per formulare un giudizio globale e compiuto sulle condizioni di salute della combinazione produttiva. Tale giudizio scaturirà dal confronto della situazione aziendale con i parametri prescelti, come precisato a suo luogo³⁸⁹.

Da un punto di vista materiale, il giudizio è contenuto in un rapporto, una sorta di "quadro clinico" (per riprendere il parallelismo fra scienze mediche ed aziendali), e si articola nella indicazione dei principali punti di forza e di debolezza del sistema aziendale, riscontrati applicando la metodologia d'indagine proposta.

Dato che nella maggioranza dei casi il procedimento di check-up è frutto di un lavoro di équipe (come precisato a suo luogo), la redazione del quadro clinico spetta alla persona (o alle persone) responsabile del coordinamento dei vari esperti, la sola in grado di operare una sintesi efficace dei contributi offerti da ciascuno di essi e dei rilievi emersi nelle varie fasi di lavoro (inquadramento dell'impresa nell'ambiente circostante, valutazione della proprietà e del management, esame delle aree funzionali critiche). Nelle società di consulenza, ad esempio, questo soggetto si identifica con il "principal"³⁹⁰.

Dal punto di vista operativo, il rapporto può assumere varie forme (prospetti, relazioni, griglie di valutazione, ecc.) e diversi gradi di analiticità, in funzione sia dei risultati emersi, sia dei motivi per cui il check-up è stato eseguito³⁹¹, sia della sua frequenza.

Per quanto attiene al contenuto, è indispensabile illustrare chiaramente la logica che ha informato il procedimento, sia per consentire al committente di valutare correttamente la portata dei punti forti e di quelli deboli, sia per rendere comparabili i risultati emersi con quelli segnalabili dai check-up futuri.

Per quanto concerne le regole per la stesura, è opportuno che i rilievi riscontrati siano opportunamente selezionati e sintetizzati in alcuni punti essenziali, in modo da fornire al committente una chiara, immediata ed efficace visione del sistema aziendale. Se dovesse mancare anche uno solo di questi requisiti, le decisioni che egli prenderà potranno non essere le più opportune; e ciò anche nel caso in cui il lavoro svolto dall'analista sia stato di per sé assai valido.

7.2 LA SUA UTILIZZAZIONE DA PARTE DEL COMMITTENTE

Come già precisato a suo luogo³⁹², le indicazioni contenute nel rapporto si limitano di regola alla diagnosi dello stato di salute aziendale.

Esse costituiscono l' "humus" sul quale il committente maturerà le proprie decisioni, in relazione ai motivi che hanno portato all'esecuzione del check-up.

Facciamo alcuni esempi.

³⁸⁹ In proposito, si veda il capitolo 1.

³⁹⁰ In proposito, si veda l'articolo "Supermercato Europa", di D.TAINO, apparso su "Mondo economico" del 24/6/89, a p.74.

³⁹¹ In proposito, si veda il capitolo " GENERALITÀ " del presente lavoro.

³⁹² In merito, si veda il capitolo 2. Si veda anche A.PALMA-T.PIRODINI, uno schema operativo per le diagnosi aziendali, in "Rivista dei Dott. Commercialisti", maggio-giugno 1987.

Qualora il check-up sia stato commissionato dalla direzione aziendale per circoscrivere le cause di andamenti gestionali negativi, il rapporto dell'analista sara' la base per la costruzione del piano degli interventi correttivi (per eliminare o attenuare le cause dei punti deboli) e/o di consolidamento (per potenziare o garantire il perdurare dei punti di forza).

In questa fase, il rapporto fra analista e direzione aziendale, pur cambiando nella forma, continua nella sostanza: il primo puo' segnalare alla seconda in che modo e con quali effetti certe situazioni negative sono state affrontate presso altre imprese³⁹³; cosi' come puo' mettere a disposizione della direzione aziendale il proprio know-how per implementare i provvedimenti terapeutici decisi da quella.

Quando invece il check-up e' stato commissionato in vista di una possibile acquisizione (o fusione), e' sulla base del quadro clinico che la decisione maturera' e (qualora si opti per l'acquisto) verra' impostato il piano delle azioni necessarie per garantire la migliore integrazione nell'ambito dell'impresa acquirente (o incorporante).

Ancora, se il check-up fosse stato commissionato a seguito di richieste di finanziamento, l'istituto finanziatore decidera' se erogare o meno il prestito e, in caso positivo, di concederlo in tutto o in parte, quali garanzie pretendere, quale piano di rimborso concordare, ecc. Anche in questo caso, le decisioni di cui sopra sono supportate dalle conclusioni dell'analista che, per l'occasione, puo' essere un soggetto tanto esterno quanto interno all'istituto, come avviene nella quasi totalita' dei casi. Pensiamo, ad esempio, alle banche di credito ordinario. Com'e' noto, all'interno di ciascuna di esse (anche della piu' piccola) esiste un apposito "ufficio fidi" che dispone del know-how necessario per diagnosticare la situazione economica e finanziaria (a rigore, non si puo' pertanto parlare di un vero e proprio check-up) di coloro che richiedono finanziamenti. Il lavoro di quell'ufficio e' tanto piu' efficace ed efficiente quanto piu' capillare e' la diffusione territoriale dell'istituto e, di conseguenza, maggiori sono le possibilita' di reperire tempestivamente ed economicamente i dati necessari per formulare il giudizio da inoltrare agli organi responsabili della concessione del fido, giudizio che, tuttavia, pone l'enfasi soprattutto sulla situazione finanziaria del cliente.

³⁹³ L'esempio si riferisce ovviamente al caso in cui il check-up sia eseguito da un soggetto esterno all'impresa (una societa' di consulenza, una banca d'affari, ecc.).

8 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La progressiva ed irreversibile internazionalizzazione dell'economia e della cultura, la diffusione in tempo reale delle informazioni a livello planetario, il rallentamento della crescita mondiale ed il frequente spostamento del suo baricentro, costituiscono le principali tendenze che concorrono ad alimentare la già impetuosa turbolenza ambientale, inasprendo la concorrenza fra le tutte imprese, qualunque sia il tipo, la dimensione, il Paese di origine.

Uno dei requisiti indispensabili per sopravvivere in questo scenario sarà sempre più costituito da un'esatta e tempestiva percezione della propria situazione, obiettivo, questo, raggiungibile solo a patto di inquadrare correttamente l'impresa nel complesso e multiforme ambiente circostante.

In queste condizioni, la tecnica del check-up svolge indubbiamente un ruolo essenziale ed insostituibile.

Essenziale, perché è solo conoscendo i punti deboli e quelli forti che si possono attivare i più appropriati interventi correttivi e prevenzionistici.

Insostituibile, perché il tradizionale controllo di gestione, strutturato in modo tale da seguire assiduamente la vicenda attuale e prospettica della vita aziendale, da un lato produce una massa di informazioni troppo ampia per poter descrivere in maniera essenziale ed efficace la situazione aziendale³⁹⁴, dall'altro trascura certi fattori³⁹⁵, fra i quali le dinamiche ambientali e le potenzialità della proprietà e del management, assolutamente decisivi per le sorti della combinazione produttiva.

Non meno importante appare la funzione del procedimento in sede di pianificazione strategica.

Per fissare obiettivi consoni alle necessità aziendali ed elaborare strategie coerenti con quelli, è assolutamente indispensabile avere l'esatta percezione dei propri punti forti e di quelli deboli. Ciò consente, fra l'altro, di affinare i processi decisori in cui si articolano quelle strategie.

Questa necessità si fa più impellente col trascorrere del tempo, a causa del ricordato accentuarsi del dinamismo ambientale.

Nel nostro Paese, purtroppo, specie presso le piccole e medie imprese, non esiste una sufficiente sensibilità alla problematica della diagnosi aziendale e, in particolare, a quella svolta da consulenti esterni (segnatamente, società di consulenza e banche d'affari) che, grazie all'esperienza di cui dispongono e alla possibilità di lavorare con la mente libera da condizionamenti di vario tipo (cosa che non accade al personale aziendale), sono in grado di fornire, con il dovuto distacco, servizi di grande efficacia. Questa insensibilità dipende essenzialmente da due ragioni.

La prima è da ricondursi all'atteggiamento di molti imprenditori nei confronti del consulente esterno. Frasi del tipo "il consulente è colui che ti dice che ora è guardando il tuo orologio", assai frequenti nella nostra realtà, la dicono lunga in proposito.

La seconda ragione è costituita dalla scarsa e distorta conoscenza della tecnica del check-up. Per molti manager ed imprenditori, soprattutto quelli di vecchio stampo, questo termine cela la minaccia di una divulgazione di notizie riservate, quando addirittura non è sinonimo di verifica fiscale. E dove non esistono questi timori, sussiste pur sempre la convinzione dell'inutilità dello strumento, tanto che, sotto questo profilo, i relativi costi sono assimilati a quelli pubblicitari e di R & S.

³⁹⁴ "The first thing about information systems that strikes me is that one gets too much information. The information explosion crosses and criss-crosses executive desks with a great deal of data. Much of this only partly digested and much of it is irrelevant". Così J. ROCKART sintetizza il pensiero di un manager americano, sollecitato a rispondere in merito al suo fabbisogno informativo. Si veda J. ROCKART, chief executives define their own data needs, in "Harvard Business Review", March-April 1979, p.82.

³⁹⁵ La notazione vale soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni.

Se per questi tipi di investimenti, che pure sono basilari per la sopravvivenza dell'unita' produttiva, certe perplessita' hanno ragione di esistere (ma non per questo sono giustificate), dato che comportano pur sempre il rischio di rimanere infruttuosi, esse appaiono assolutamente fuori luogo per quanto attiene al check-up. I costi che comporta, infatti, per quanto alti possano essere, saranno sempre ampiamente coperti dagli enormi benefici che ne conseguono e che abbiamo poc'anzi ricordato, purché naturalmente sia eseguito da analisti dotati di grande professionalita' ed esperienza. Due sono pertanto le direttrici auspicabili.

Da un lato e' indispensabile che i consulenti esterni sappiano meritarsi la fiducia delle imprese (spesso tradita da interventi privi di competenza) e, allo stesso tempo, chiariscano fino in fondo la natura, le finalita' e l'utilita' della tecnica.

Dall'altro, occorre che le nostre imprese, specie le piccole e le medie, operino un radicale cambiamento di convinzioni, comprendendo che la trasparenza e' fonte di benefici piuttosto che di minacce. E' poi necessario acquisire una piu' decisa "mentalita' di piano", superando la cortina del "day- by-day", che impedisce di vedere l'enorme utilita' insita in certi tipi di investimenti, erroneamente considerati superflui.

Su questo terreno sara' possibile cogliere tutto il valore e la portata strategica del check-up ai fini diagnostici³⁹⁶. E solo così si creeranno le premesse per una sua piu' ampia diffusione presso le nostre aziende, divenuta ormai improcrastinabile.

³⁹⁶ Con cio' non intendiamo affatto sminuire l'importanza che il procedimento riveste per gli altri scopi ricordati nel testo (in sede di acquisizioni, fusioni e scorpori; per la formazione di manager e quadri; a seguito di richieste di finanziamento; ecc.).

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. - Le "aree funzionali" dell'impresa - Torino, Giappichelli, 1980.
- AA.VV. - Finanza aziendale e mercato finanziario. Scritti in memoria di G.PIVATO - vol.II, Milano, Giuffrè, 1982.
- AA.VV. - Il check-up economico-finanziario dell'azienda commerciale - Milano, F.Angeli, 1985.
- AA.VV. - Il controllo direzionale. Il sistema di reporting nelle imprese italiane - Milano, Etas, 1980.
- AA.VV. - Risanamento e riordino delle PP.SS. Diagnosi, critiche e terapie - Milano, F.Angeli, 1986.
- ACCIAIERIE E FERRIERE LOMBARDE FALCK s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- AGENZIA INDUSTRIALE ITALIANA - Check-up dell'azienda - Roma, Buffetti, 1981.
- A.I.A.F. - Il metodo europeo di analisi di bilancio - in "Il dirigente amministrativo", Milano, aprile 1975.
- ALBERICI A. - La centrale dei bilanci, strumento per l'autodiagnosi aziendale - Bologna, 1981.
- ALITALIA s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- AMEY L. - L'efficienza della gestione: comparazione fra due aziende - in "Produttività", Roma, n.6/1962.
- AMODEO D. - Ragioneria generale delle imprese - Napoli, Giannini, 1983.
- AMODEO D.- Le gestioni industriali produttrici di beni - Torino, Utet, 1976.
- ASPETTI (gli) dell'analisi finanziaria delle imprese - in "Note di economia aziendale", Roma, febbraio 1980.
- AUTERI E.; BUSANA O. - La gestione del personale - Milano, Etas, 1985.
- AVENTUR J. - L'obiettivo di flessibilità nella strategia aziendale - in "Note di economia aziendale", Roma, giugno 1980.
- BAIN D. - The Productivity Prescription - New York, McGraw-Hill, 1982.
- BALBIANO G. - Verso una nuova produttività. Tecniche di gestione in uno scenario industriale avanzato - Milano, Etas, 1985.
- BANDETTINI A. - Lineamenti di organizzazione aziendale - Padova, Cedam, 1978.
- BANDETTINI A. - Controllo di gestione. Aspetti tecnico contabili - Padova, Cedam, 1980.
- BAROGGI R. - Il check-up come analisi dei punti di forza e di debolezza in azienda - in "Il dirigente amministrativo", Milano, n. 9/1986.
- BENISHAY H. - Economic Information in Financial Ratio Analysis - in "Accounting and Business Research", London, n.2/1971.

- BERETTA S. - Alcune riflessioni sull'analisi volumi- costi-risultati, in "Rivista dei Dott.Commercialisti", Milano, maggio-giugno 1987.
- BERGAMIN BARBATO M. - Il controllo di gestione nelle imprese italiane. Progettazione, funzionamento e processi di adeguamento ai mutamenti ambientali - Milano, Etas, 1983.
- BERLE A.; MEANS G. - Societa' per azioni e proprieta' privata - Torino, Einaudi, 1966.
- BIANCHI M.; BERLAI E. - Cash management. La gestione dei flussi finanziari nelle aziende - Milano, Etas, 1979.
- BOARIO M.; FARAGGIANA G. - L'organizzazione della produzione - Milano, Etas, 1984.
- BOUCLY F.; OGUS A. - La gestione della manutenzione - Milano, F.Angeli, 1989.
- BROSTER E. - Business Ratios to Combat Inefficiency - in "The Accountant", London, November 1969.
- BRUGGER G. - L'analisi della dinamica finanziaria d'impresa - Milano, F.Angeli, 1980.
- BRUNETTI G.; CODA V.; FAVOTTO F. - Analisi, previsioni e simulazioni economico-finanziarie d'impresa - Milano, Etas, 1984.
- BRUSA L.; DEZZANI F. - Budget e controllo di gestione - Milano, Giuffre', 1983.
- BUBBIO A. - Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari - Milano, Unicopli, 1984.
- BUCKLEY A. - La gamma dei prodotti: uno schema per l'analisi degli aspetti finanziari - in "Problemi di gestione", Napoli, ottobre 1974.
- BUELL V. - Manuale di Marketing - Milano, F.Angeli, 1974.
- BUFFA E. - Manuale di direzione e organizzazione della produzione industriale - vol. III, Milano, F.Angeli, 1968.
- BUSSOLATI C.; CONSOLATI L. - La strategia della qualita' - in "Il Sole 24 Ore", Milano, 17/6/1989.
- CALHOON R. - Managing Personnel - New York, Harper & Row, 1964.
- CAMUSSONE P.F. - Il sistema informativo. Finalita', ruolo e metodologie di realizzazione - Milano, Etas, 1977.
- CANZIANI A. - La strategia aziendale - Milano, Giuffre', 1984.
- CAPALDO P. - Il cash flow e le analisi finanziarie d'impresa - in "Rivista dei Dott. Commercialisti", Milano, novembre - dicembre 1971.
- CARACCIOLO R. - Le tre sfide della Nabisco - in "Mondo Economico", Milano, 20/5/1989.
- CARAMIELLO C. - Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale - seconda edizione - Milano, Ipsoa Informatica, 1987.
- CARTIERE BURGO s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- CATTANEO M. - Analisi finanziaria e di bilancio (tecnica della concessione del credito) - Milano, Etas, 1973.

- CHOFFRAY J.M.; DOREY F. - Sviluppo e gestione dei nuovi prodotti - Milano, McGraw-Hill, 1988.
- CIAPPEI C. - Il leader del capitale di comando - in "Sviluppo e Organizzazione", Milano, luglio-agosto 1989.
- CODA V. - Crisi d'impresa e comportamento direzionale - in "L'impresa", Torino, n.2/1977.
- CODA V. - L'analisi economico-finanziaria di un dissesto - in "Rivista dei Dott. Commercialisti", Milano, settembre - ottobre 1975.
- CODA V. - Il rendiconto finanziario - in "Rivista dei Dott. Commercialisti", Milano, settembre-ottobre 1974.
- CODA V. - Uno schema di analisi della redditività - in "Il risparmio", Milano, agosto 1973.
- CODA V.; INVERNIZZI G. - Analisi economica d'impresa - Milano, Etas, 1985.
- CODA V.; BRUNETTI G.; BARBATO BERGAMIN M. - Indici di bilancio e flussi finanziari - Milano, Etas, 1974.
- COLLESEI U. - Impresa e concorrenza - Milano, Isedi, 1973.
- COLOMBO M.; TRAPANI E. - L'effetto di leva operativa - in "L'impresa", Torino, n.6/1985.
- CRAVIOGGIO A. - Bilancio d'esercizio e controllo di gestione: quali divergenze? - in "L'impresa", Torino, novembre - dicembre 1980.
- D'ALESSIO L. - La direzione del personale di vendita - Napoli, Giannini, 1980.
- DAVIS K. - Marketing Management - New York, John Wiley & Sons inc., 1981.
- DE BIASE L. - Qualità, la nuova frontiera - in "Fortune Italia", Milano, giugno 1989.
- DECASTRI M.(a cura di) - Organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa. La funzione ricerca e sviluppo - Milano, Giuffrè, 1984.
- DELL'AMORE G. - Economia delle aziende di credito - vol. I, Milano, Giuffrè, 1960.
- DE VECCHI C.; ALOI F.; GUERINI P. - La lettura del bilancio d'esercizio. Metodologia e applicazioni - Milano, Unicopli, 1986.
- DI GUERRINO G. - Check-up aziendale - Milano, Ipsoa Informatica, 1985.
- DOULTON J.; HAY D. - La valutazione del lavoro direzionale - Milano, Etas, 1964.
- DRUCKER P. - L'efficienza della direzione - Milano, Etas, 1985.
- FACCHINETTI I. - Metodi di contabilità analitica - Milano, Ipsoa Informatica, 1984.
- FADEL H.; PARKINSON J. - Liquidity Evaluation by means of Ratios Analysis - in "Accounting and Business Research", London, Spring 1978.
- FARNETI G. - Il check-up aziendale ai fini previsionali - in "Rivista dei Dott. Commercialisti", Milano, aprile-maggio 1988.
- FAZZI R. - Il governo d'impresa - volume primo - Milano, Giuffrè, 1982.
- FAZZI R. - Il governo d'impresa - volume secondo - Milano, Giuffrè, 1984.

- FERRERO G. - Impresa e management - Milano, Giuffre, 1987.
- FERRERO G.- Il controllo finanziario nelle imprese - Milano, Giuffre', 1984.
- FERRERO G.; DEZZANI F. - Manuale delle analisi di bilancio. Indici e flussi - Milano, Giuffre', 1979.
- FIAT s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- FLORENCE P.S. - Ownership, Control and Success of Large Companies - London, Sweet & Maxwell Ltd., 1961.
- FOSTER G. - Financial Statements Analysis – Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1978.
- FRAQUELLI G. - Misura della produttività a livello d'impresa: dagli indici ai valori assoluti - in "Finanza, Marketing e Produzione", Milano, n.2/1986.
- FURLAN S. - L'analisi del capitale circolante: quanto deve essere e come si finanzia il capitale circolante - in "Il dirigente amministrativo", Milano, dicembre 1971.
- FURLAN S. - Analisi costi-volumi-profitto: l'analisi dei costi - in "Il dirigente amministrativo", Milano, giugno 1970.
- GABROVIC MEI O. - La diagnosi delle crisi d'impresa - in "Rivista dei Dottori Commercialisti", Milano, n.3/1984.
- GELINIER O. - Il nuovo management - Milano, F.Angeli, 1987.
- GREENLAW P.; BIGGS W. - Modern Personnel Management - Philadelphia, W.B. Saunders, 1979.
- GUATRI L. - Alle origini delle crisi aziendali - in "Finanza, Marketing e Produzione", Milano, n.1/1985.
- GUATRI L.; VICARI S. - Il marketing - Milano, Giuffre', 1986.
- HEARD E. - Il costo della capacità produttiva eccedente - in "Problemi di gestione", Napoli, gennaio 1978.
- HIDE M. - The Peasant Makes Good - in "The Economist", London, 25/6/1988.
- HINTERHUBER G. - La determinazione della competitività dell'impresa - in "Finanza, Marketing e Produzione", Milano, n.1/1986.
- IACOCCA L. - Iacocca: un'autobiografia - seconda edizione - Milano, Sperling & Kupfer, 1986.
- JAEDICKE R.; SPROUSE R. - Flussi economici e finanziari nell'impresa. Reddito, flussi di capitale circolante e flussi di cassa - Milano, Isedi, 1977.
- JARVIS B.; SKIDMORE D. - Alcuni problemi connessi con l'utilizzo della redditività del capitale investito - in "Problemi di gestione", Napoli, maggio 1979.
- JAY J. - Le crisi di liquidità - in "Problemi di gestione", Napoli, gennaio 1976.
- JOHNSON A. - Il marketing e il controllo economico - finanziario - Milano, F.Angeli, 1972.
- KENNEDY R.; McMULLEN S. - Financial Statements. Form, Analysis and Interpretation - Homewood, Irwin, 1962.
- KOONTZ H.; O'DONNELL C. - Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions - New York, McGraw-Hill, 1964.
- KOONTZ H. - Appraising Managers as Managers - New York, McGraw-Hill, 1971.

- KOTLER P. - Marketing Management. Analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato - Milano, Isedi, 1984.
- KOTLER P.- Dall'ossessione delle vendite all'efficacia del marketing - in "Problemi di gestione", Napoli, n.3/4 1978.
- KRIJNEN H. - L'impresa flessibile - in "Problemi di gestione", Napoli, novembre-dicembre 1979.
- KSANSNAK J. - La misurazione della produttività - in "Problemi di gestione", Napoli, settembre 1975.
- LA MAGONA D'ITALIA s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- LAUZEL P.; CIBERT A. - Indici aziendali e quadro di controllo - Milano, Isedi, 1974.
- LAWSON G. - Measuring Divisional Performances - in "Management Accounting", London, May 1971.
- LEE G. - Working Capital: a Theory of Control - in "Accountancy", London, July 1970.
- LEONI R. - Statistica metodologica - Firenze, Alfani, 1981.
- LUCAS B.; BRITT S. - La misura dell'efficienza della pubblicità - Milano, Etas, 1964.
- LUPPI F. - Analisi dei bilanci aziendali. Lettura e interpretazione dei dati - vol.I, Milano, Giuffrè, 1981.
- MAGNETI MARELLI s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- MANGANO P. - "Zero scorte": una politica che influenza il circolante? - in "Il dirigente amministrativo", Milano, luglio 1986.
- MANGANO P.- Il check-up aziendale in un'ottica di cessione d'impresa - in "Il dirigente amministrativo". Milano, gennaio 1985.
- MANGIATERRA S. - Consulenza che scotta - in "Espansione", Milano, febbraio 1989.
- MANINA G. - Check-up aziendale e fiscale - in enciclopedia "Azienda Oggi", Milano, Etas, 1980.
- MARBACH G. - Le ricerche di mercato - Torino, Utet, 1982.
- MARZILI P.G. - Sistemi informativi per la direzione di marketing - Firenze, 1979.
- MARZILI P.G. - Nuovi orientamenti della funzione di marketing - Firenze, 1979.
- MASCIOCCHI G. - Crisi d'impresa. Variabili critiche e bilanci di liquidazione - Milano, Giuffrè, 1983.
- MELLA P. - Indici di rendimento e di produttività - Pavia, Gjes, 1980.
- MELLA P. - Bilanci divisionali - in "Contabilità e bilancio", Torino, n.10/1986.
- MELLA P. - L'effetto leva e la break-even analysis - in "Contabilità e bilancio", Torino, n.18/1986.
- MELLA P. - La break-even analysis per le analisi di bilancio - in "Contabilità e bilancio", Torino, n.15/1986.
- MELLA P. - Il margine di sicurezza e l'elasticità dei processi - in "Contabilità e bilancio", Torino, n.16-17/1986.

- MERCATI A.; RAVAZZI G.; ZANOLINI G. - check-up economico finanziario dell'azienda commerciale - Milano, F.Angeli, 1985.
- MILLER D. - The Meaningfull Interpretation of Financial Statements. The Cause and Effect Ratio Approach - New York, American Management Association, 1966.
- MOISSON M. - Lo studio della redditività delle imprese - Milano, F.Angeli, 1970.
- MYER J. - L'analisi dei bilanci - Milano, Etas, 1977.
- NANNONI G.; DE GUBERNATIS B. - L'organizzazione: fonte di profitto nella gestione delle imprese - Firenze, I.S.D.E.A., 1983.
- NAVARRA P.; FOCHI M. - L'analisi di bilancio come strumento di valutazione strategica - in "IL dirigente amministrativo", Milano, giugno 1985.
- NECCHI s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- NICOLETTI B. - La gestione della qualità - Milano, F.Angeli, 1987.
- NUTI L. - Il bilancio come punto di partenza per una diagnosi aziendale - in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale", Roma, dicembre 1978.
- OLIVETTI s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- ONIDA P. - Economia d'azienda - Torino, Utet, 1971.
- PAGANELLI O. - Analisi di bilancio. Indici e flussi - Torino, Utet, 1986
- PALMA A.; PIRONDINI T. - Uno schema operativo per le diagnosi aziendali - in "Rivista dei Dott. Commercialisti", Milano, maggio-giugno 1987.
- PELLICELLI G. - Introduzione al marketing - Torino, Giappichelli, 1986.
- PELLICELLI G. - Il marketing internazionale - Milano, Etas, 1987.
- PESCAGLINI A. - Analisi di bilancio e fidi bancari: indici patrimoniali, di liquidità, di redditività, di durata, di rotazione - Napoli, Simone, 1984.
- PEZZANI F. - L'innovazione tecnologica nelle aziende di produzione - Milano, Giuffrè, 1981.
- PISONI P.; PUDDU L. - Analisi di bilancio. Casi ed esercizi - Torino, Giappichelli, 1984.
- PORTER M. - La strategia competitiva - Bologna, Tipografia Compositori, 1982
- PORTER M. - Il vantaggio competitivo - Milano, Ed. Comunità, 1987.
- POTITO L. - Il rendiconto finanziario dell'impresa - Napoli, Giannini, 1980.
- PREDETTI A. - L'informazione economica di base - Milano, Giuffrè, 1983.
- RAVAZZI G. (a cura di) - Marketing, impresa e società - Milano, F.Angeli, 1980.
- RECORDATI s.p.a. - Bilancio Consolidato 1988 -
- RENOLDI A. - Dalla crisi al risanamento: il caso Rizzoli - in "Finanza, Marketing e Produzione", Milano, n.3/1985.
- RICCI C. - Il controllo di qualità nelle aziende industriali - Padova, Cedam, 1977.
- RIGHT (The) Way to Regulate the Market - in "The Economist", London, 23/9/1989.
- RISPOLI M. - L'impresa industriale - Bologna, Il Mulino, 1984.
- ROCKART J. - Chief Executives Define their own Data Needs - in "Harvard Business Review", Boston, March-April 1979.

- RONCHI L. - Elementi per una diagnosi industriale a livello strategico - Roma, Centro Stampa Klim, 1973.
- RUGIADINI A. (a cura di) - La managerialita' delle imprese italiane - Bologna, Il Mulino, 1985.
- SALVIONI D.M. - Il controllo finanziario della gestione - Milano, Giuffre', 1983.
- SCHILL R. - Sistemi informativi degli approvvigionamenti. Progettazione, realizzazione e controllo - in "Problemi di gestione", Napoli, n.3-4/1979.
- SCIARELLI S. - Il sistema d'impresa - Padova, Cedam, 1985.
- SELLERI L. - Il leverage finanziario nelle analisi di bilancio e nella valutazione dell'impresa - in "Contabilita' e bilancio", Torino, n.38/1988.
- SICCA L. - Il controllo dell'attivita' commerciale - Padova, Cedam, 1974.
- SOLIMAN H.; HARTMAN R. - I fattori della produttivita' - in "Rivista di organizzazione aziendale", Milano, maggio 1975.
- SOLOMONS D. - Il controllo nelle aziende multidivisionali - Milano, Isedi, 1973.
- SPALMACH M. - La politica delle scorte - in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale", Roma, agosto-settembre 1970.
- SPALTRO E. - Il check-up organizzativo - Milano, Isedi, 1977.
- STEPLETON J. - How to Prepare a Marketing Plan, Aldershot, 1982.
- STEVENSON H. - L'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa - in "Problemi di gestione", Napoli, novembre-dicembre 1976.
- TAINO D. - Supermercato Europa - in "Mondo Economico", Milano 24/6/1989.
- TAYLOR A. III - General Motors. Il ritorno del colosso - in "Fortune Italia", Milano, giugno 1989.
- TERZANI S. - Le comparazioni di bilancio - seconda edizione - Padova, Cedam, 1978.
- TERZANI S.- Introduzione al bilancio di esercizio - seconda edizione - Padova, Cedam, 1985.
- VALDANI E. - Marketing e previsione delle vendite - Milano, Etas, 1978.
- VARVELLI R.; VARVELLI L. - La crisi d'azienda - Milano, F.Angeli, 1976.
- VOLPATO G. - Concorrenza, impresa, strategie, - Bologna, Il Mulino, 1986.
- WESTWICH C. - The Use of Ratios in Measuring Asset Utilization - in "The Accountant", London, december 1967.
- ZAMPOLLO E. - Macchine movimento terra - in "Il Sole 24 Ore", Milano, 26/9/1989.
- ZANDA G. - La valutazione dei dirigenti - Padova, Cedam, 1984.
- ZANFRAMUNDO F. - Guida per il check-up aziendale - seconda edizione - Milano, F.Angeli, 1985.
- ZERRILLI A. - La valutazione del personale - in "Enciclopedia dell'azienda italiana", Milano, Etas, 1968.