

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra: Economia Aziendale

# L'apprezzamento del rischio strategico nelle PMI: analisi di un caso

RELATORE

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

CANDIDATO

Alessandro Ercolanetti

Matr. 170991

ANNO ACCADEMICO

2013-2014

# INDICE

## **CAPITOLO 1 - Il valore economico dell'impresa**

**1.1** Performance del valore e rischio strategico

**1.2** Le fasi evolutive dell'impresa

**1.3** Analisi delle variabili chiave che influenzano il rischio strategico

**1.3.1** Grado di orientamento strategico dell'impresa

**1.3.2** Analisi dell'ambiente e del mercato

**1.3.3** Rapporto con il cliente

**1.3.4** Posizionamento competitivo del prodotto

**1.3.5** Assetto organizzativo e amministrativo

**1.3.6** Condizioni di svolgimento del processo produttivo

**1.3.7** Attitudine al cambiamento

**1.3.8** Cultura amministrativa aziendale

## **CAPITOLO 2 - Il posizionamento competitivo di una piccola impresa**

**2.1** Il caso: Rivomarket srl

**2.2** Analisi della competitività

**2.2.1** Grado di orientamento strategico

**2.2.2** Analisi dell'ambiente e del mercato

**2.2.3** Rapporto con il cliente

**2.2.4** Posizionamento competitivo del prodotto

**2.2.5** Assetto organizzativo e amministrativo

**2.2.6** Condizioni di svolgimento del processo produttivo

**2.2.7** Attitudine al cambiamento

**2.2.8** Cultura amministrativa aziendale

**2.3** Conclusioni

**CAPITOLO 3 - Il modello economico di Rivomarket srl**

# Capitolo 1

## IL VALORE ECONOMICO DELL'IMPRESA

### 1.1 Performance del valore e rischio strategico

Il valore economico del capitale è oggi uno degli indicatori più utilizzati della performance aziendale. Esso è infatti continuamente rilevato da analisti sia interni che esterni, per apprezzare i risultati delle decisioni strategiche derivanti dal management in relazione agli interessi dei cosiddetti "stakeholders" dell'impresa, ossia tutti quei soggetti che influiscono nell'attività dell'azienda ed hanno interesse nel buon andamento di quest'ultima.

I sistemi di controllo e valutazione della performance orientati al valore si presentano in modo assai differente dai tradizionali modelli contabili di valutazione. Infatti, secondo la logica di questi ultimi, le rilevazioni vengono operate solamente in alcuni particolari periodi dell'anno e vanno a cogliere esclusivamente i parametri economico-finanziari inerenti all'attività dell'impresa. Il più grande limite di questo approccio sta nell'incapacità di questa tipologia di parametri di monitorare con il necessario anticipo le variabili da cui dipendono il successo strategico dell'impresa ed il mantenimento nel tempo dei suoi vantaggi competitivi; infatti, essi rilevano i risultati e gli eventuali scostamenti solamente quando i fenomeni che li hanno generati sono ormai già avvenuti.

La performance ed il mantenimento/accrescimento del valore sono però strettamente legati ad ulteriori variabili che sfuggono alle misurazioni dei tradizionali sistemi contabili; nonché alla capacità del soggetto economico di presidiare e monitorare queste variabili critiche ed, eventualmente, intervenire qualora fatti sia di tipo endogeno che esogeno ne determinino dei significativi scostamenti rispetto alle ipotesi programmate.

Un'impresa è orientata al valore quando opera secondo una filosofia di gestione del sistema aziendale che identifica nel valore economico del capitale l'asset fondamentale da preservare ed accrescere nel tempo. Per poter ottenere ciò, innanzitutto l'impresa deve

essere caratterizzata da un forte orientamento strategico: essa deve chiaramente definire la propria “mission”, ossia il suo scopo, la sua stessa ragione di esistere, ciò che la contraddistingue e la rende unica; tutte le strategie implementate dovranno quindi essere coerenti con la missione aziendale.

Oltre a ciò, il soggetto economico deve identificare i vantaggi competitivi in suo possesso, la sostenibilità di questi e la loro sensibilità alle variabili di medio-lungo termine.

In un tale contesto, i risultati economico-finanziari non rivestono una particolare significatività, se considerati in termini assoluti, poiché vanno considerate anche le particolari condizioni in cui essi sono stati conseguiti, ossia il rischio del sistema aziendale.

Nel processo di creazione del valore, il rischio è una componente fondamentale poiché in un’impresa, a parità di valore contabile, un maggiore rischio significa un minore valore economico delle attività. Esistono tre fondamentali dimensioni del rischio:

- **Operativo**, ossia il rischio di subire perdite derivanti dall’inadeguatezza o disfunzione di procedure, sistemi, macchinari, risorse umane oppure da eventi esogeni che vanno ad influenzare le attività dell’impresa.
- **Finanziario**, legato alla liquidità ed agli investimenti dell’azienda, è il rischio relativo al valore futuro di un’attività o di uno strumento finanziario.
- **Strategico**, associabile all’eventualità che l’azienda non sia in grado di accrescere la propria posizione competitiva sul mercato nel medio-lungo termine.

Tra quelli presentati, il rischio strategico è sicuramente quello di più difficile valutazione, poiché dipende da una pluralità di variabili anche molto diverse tra loro, ma i quali effetti si vanno tutti a riversare sul valore economico dell’impresa, diminuendolo o accrescendolo a seconda delle situazioni.

L’obiettivo di un efficace sistema di controllo e di governo consiste nell’analizzare e valutare la componente di rischio strategico presente nell’impresa e per fare ciò si devono prendere in considerazione numerose variabili-chiave, quali:

- a) grado di orientamento strategico dell’impresa
- b) rapporto con ambiente e mercato

- c) rapporto con il cliente
- d) posizionamento competitivo del prodotto
- e) assetto organizzativo e amministrativo
- f) condizioni di svolgimento del processo produttivo
- g) attitudine al cambiamento
- h) cultura amministrativa aziendale

## 1.2 Le fasi evolutive dell'impresa

Una delle principali cause relative all'insufficienza segnaletica dei tradizionali modelli contabili di controllo della gestione, è sicuramente stato il progressivo aumento della complessità dell'impresa, la quale si è evoluta verso modelli sempre più aperti al mercato e tendenti alla separazione tra proprietà e management. Ciò ha comportato l'orientamento del soggetto economico verso obiettivi di lungo termine non più coincidenti con le semplici logiche del profitto nel breve termine, poiché spesso agli investimenti ed alle strategie poste in atto dal management non corrisponde un immediato profitto, ma una crescita del valore e della redditività negli esercizi a seguire.

Alla luce di tali considerazioni, si può delineare il processo di sviluppo dell'impresa da "impresa domestica" a "impresa sociale", con riferimento al progressivo grado di apertura a terzi, alla provenienza ed alle caratteristiche di due essenziali fattori:

- **Capitale.** Esso rappresenta l'elemento statico, inerte, del sistema ed è condizione imprescindibile per l'avvio di qualsiasi attività economica.
- **Lavoro.** Rappresenta l'elemento dinamico del sistema, attraverso il quale il capitale viene utilizzato e valorizzato. Questo fattore può a sua volta assumere diverse connotazioni, a seconda che si tratti di lavoro volitivo (finalizzato alla definizione degli obiettivi e formulazione dei piani), direttivo (finalizzato ad organizzare, governare e controllare le variabili da cui dipende il perseguimento degli obiettivi prefissati) od esecutivo (finalizzato all'esecuzione materiale delle attività).

All'interno del processo di evoluzione possiamo così distinguere sei tappe fondamentali:

### **IMPRESA DOMESTICA**

In una prima fase di vita, l'impresa si identifica sostanzialmente con la famiglia, dalla quale provengono tutte le risorse in termini sia di capitale che di lavoro. La dimensione è solitamente ridotta ed il lavoro prestato è prevalentemente di tipo esecutivo; il lavoro direttivo e volitivo invece sono ancora allo stato embrionale e tutte le decisioni strategiche vengono adottate in seno al capofamiglia.

### **IMPRESA A CARATTERE FAMILIARE**

L'impresa gradualmente inizia ad aprirsi all'esterno per acquisire risorse che, a causa della crescente complessità produttiva, non è in grado di reperire al suo interno. Si tratta però essenzialmente di lavoro a carattere esecutivo. La maggiore complessità implica la necessità, da parte del titolare o dei soci, di apportare anche il proprio lavoro direttivo, mentre il lavoro volitivo è ancora allo stato primordiale.

### **IMPRESA STRUTTURATA**

Nella terza fase, quasi tutto il lavoro esecutivo viene svolto da soggetti esterni e l'impresa inizia ad aprirsi anche all'apporto di lavoro direttivo. La complessità organizzativa aumenta ed il lavoro volitivo inizia ad apparire più strutturato, abbracciando orizzonti temporali di medio-lungo termine nell'implementazione delle strategie, ma vi è ancora una parziale insensibilità al rischio ed ai risultati non finanziari.

### **IMPRESA A CAPITALE APERTO**

In questa fase, l'impresa necessita l'impiego di ingenti risorse finanziarie, non ottenibili mediante il solo apporto di capitale proprio o l'indebitamento, dunque inizia ad aprirsi all'apporto di capitale azionario proveniente dall'esterno. Il lavoro esecutivo è svolto prevalentemente da soggetti esterni, il lavoro direttivo è solo in parte fornito dal soggetto economico ed il lavoro volitivo inizia ad essere ben organizzato ed, in parte, anche esternalizzato. Gli obiettivi abbracciano un periodo di tempo medio-lungo ed aumenta esponenzialmente la sensibilità all'analisi ed alla valutazione del rischio aziendale.

## **IMPRESA EVOLUTA**

La penultima fase è caratterizzata dall'uscita dal processo di gestione da parte dell'originale soggetto economico, il quale delega a terzi tutto il lavoro, mantenendo solamente quella parte di capitale necessaria ad esercitare un'influenza dominante in seno all'assemblea dei soci, mentre la parte restante è interamente collocata sui mercati finanziari. La proprietà dunque viene separata dal management ed i rapporti tra le due figure vengono gestiti attraverso appropriati sistemi di corporate governance.

## **IMPRESA SOCIALE**

Nell'ultima fase evolutiva, l'impresa è caratterizzata da un azionariato diffuso e polverizzato, dove non è presente un proprietario nettamente individuabile ed il controllo è totalmente in mano al management. Da ciò possono nascere delle asimmetrie informative dovute alla, potenzialmente rilevante, differenza tra le informazioni possedute dai manager e quelle passate al mercato relativamente all'andamento dell'azienda. In questo modo, i manager delle grandi aziende potrebbero speculare sul mercato agendo sulla base di informazioni che nessun altro conosce, traendone dunque un indebito vantaggio. Si rendono dunque necessarie in questa fase delle forme di governance e controllo molto dettagliate ed efficienti.

### **1.3 Analisi delle variabili chiave che influenzano il rischio strategico**

Come precedentemente esposto, l'apprezzamento della componente di rischio strategico presente in un'impresa dipende soprattutto da alcune variabili-chiave di carattere non economico-finanziario, che vanno a definire il vantaggio competitivo della propria azienda nei confronti dei concorrenti. Procediamo ora con l'analisi di queste variabili.



### **1.3.1 Grado di orientamento strategico dell'impresa**

L'orientamento strategico è la prima qualità che un'impresa deve possedere dal momento in cui la gestione della stessa ha come obiettivo primario l'accrescimento del valore.

Orientarsi strategicamente significa pianificare la gestione delle proprie attività in modo da raggiungere e mantenere nel tempo posizioni di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Le decisioni strategiche sono scelte fondamentali, a volte definitive, nel momento in cui determinano dei cambiamenti strutturali che vanno ad abbracciare orizzonti di medio e lungo termine, vincolando così l'impresa nello svolgimento delle proprie attività per la durata del periodo.

La pianificazione strategica consente una visione ampia e generale del cammino dell'impresa, dal momento della sua creazione fino al raggiungimento dei propri obiettivi, evidenziando le varie tappe intermedie e tutte le risorse materiali, immateriali e finanziarie utili al raggiungimento degli stessi.

Oltre a tutto ciò si rende necessaria una continua attività di controllo, il cui scopo sta nel verificare che le strategie formulate abbiano effettivamente portato al conseguimento degli obiettivi prefissati. Qualora, durante il percorso di impresa, si siano verificati degli scostamenti non previsti o comunque dannosi verso i risultati da conseguire, diventa indispensabile porre in atto le opportune azioni correttive.

Il grado di orientamento strategico di un'impresa è fortemente influenzato dallo stadio evolutivo in cui si trova.

Soprattutto nelle prime fasi evolutive, la visione strategica è ancora allo stato embrionale, spesso si concretizza in una semplice attitudine a guardare al futuro, cosa che costituisce comunque una premessa fondamentale per l'evoluzione verso gli stadi successivi.

Via via che l'impresa si evolve, si giunge ad una sempre maggiore strutturazione ed organizzazione del pensiero strategico. Infatti, si cominciano ad assumere decisioni che potrebbero sembrare poco convenienti nel breve periodo, ma che nel lungo periodo

andranno a costituire delle solide basi per le future attività dell'impresa, aumentandone così il valore economico. Il lavoro volitivo e direttivo diventano tanto più strutturati ed imprescindibili quanto più l'impresa cresce in dimensioni e complessità, fino a giungere all'esternalizzazione di queste attività nelle ultime fasi di evoluzione dell'impresa, determinando così il distacco tra proprietà e management.

### 1.3.2 **Analisi dell'ambiente e del mercato**

Uno dei principali aspetti nella valutazione del rischio strategico è il rapporto che l'impresa instaura con l'ambiente esterno e con il mercato del settore di riferimento.

L'apertura dell'azienda verso l'esterno la rende soggetta all'influenza di molti fattori esogeni, ossia non direttamente controllabili dall'azienda o dal suo management, i quali però vanno ad influenzare profondamente le condizioni di stabilità e rischio dell'impresa.

Per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente esterno, i **fenomeni macroeconomici ed i cicli di crescita e recessione economica** (sia domestici che internazionali) sono delle variabili fondamentali per comprendere sia le attuali condizioni di gestione di un'impresa, sia le sue prospettive future.

Ugualmente incisivi possono essere **fenomeni di natura occasionale** come guerre o disastri naturali, i quali possono determinare enormi sconvolgimenti nell'economia di un'area, di un Paese o di un intero continente, distorcendo così quegli equilibri che si erano creati e mantenuti fino a quel momento.

Tutto ciò diventa ancora più importante se si tiene conto della globalizzazione, peraltro in continuo aumento, la quale fa sì che fenomeni macroeconomici, scelte di politica economica ed accadimenti verificatisi in determinate zone del mondo si ripercuotano in altre aree anche molto distanti tra di loro, poiché le economie dei vari Paesi sono sempre più collegate ed interdipendenti e tutti i principali attori della scena economica mondiale si influenzano a vicenda.

La valutazione del rischio strategico, dunque, non può prescindere da un'analisi attenta ed accurata dei rapporti tra una determinata impresa e l'ambiente esterno che la circonda. Essa infatti, non solo costituisce uno strumento fondamentale per la comprensione e la prevenzione delle minacce esogene che potrebbero minare la sopravvivenza dell'azienda, ma serve anche per individuare quelle delle opportunità che, partendo da una visione più ristretta del proprio business, non si sarebbe stati in grado di cogliere.

Partendo dunque dall'analisi degli scenari macroeconomici, progressivamente il campo di osservazione viene ristretto, fino a focalizzarsi sugli aspetti attinenti allo svolgimento materiale del business. Nello specifico, divengono quindi oggetto di studio i rapporti della propria impresa con il mercato del settore in cui la stessa opera.

Innanzitutto è necessario analizzare l'**andamento dei consumi** nel business di riferimento e l'equilibrio tra domanda ed offerta. Nel singolo settore infatti, l'andamento potrebbe essere anticiclico rispetto a quello dell'economia generale oppure, al contrario, esso potrebbe recepirne i movimenti amplificandone i risultati positivi e negativi.

Una particolare attenzione va inoltre posta nello studio delle **future prospettive di evoluzione** dello stesso settore, ponendo l'accento sull'andamento della domanda specifica e dei prezzi.

Ulteriori aspetti cruciali sono la disponibilità di risorse critiche per lo svolgimento del business, il comportamento dei consumatori ed il progresso tecnologico nel settore.

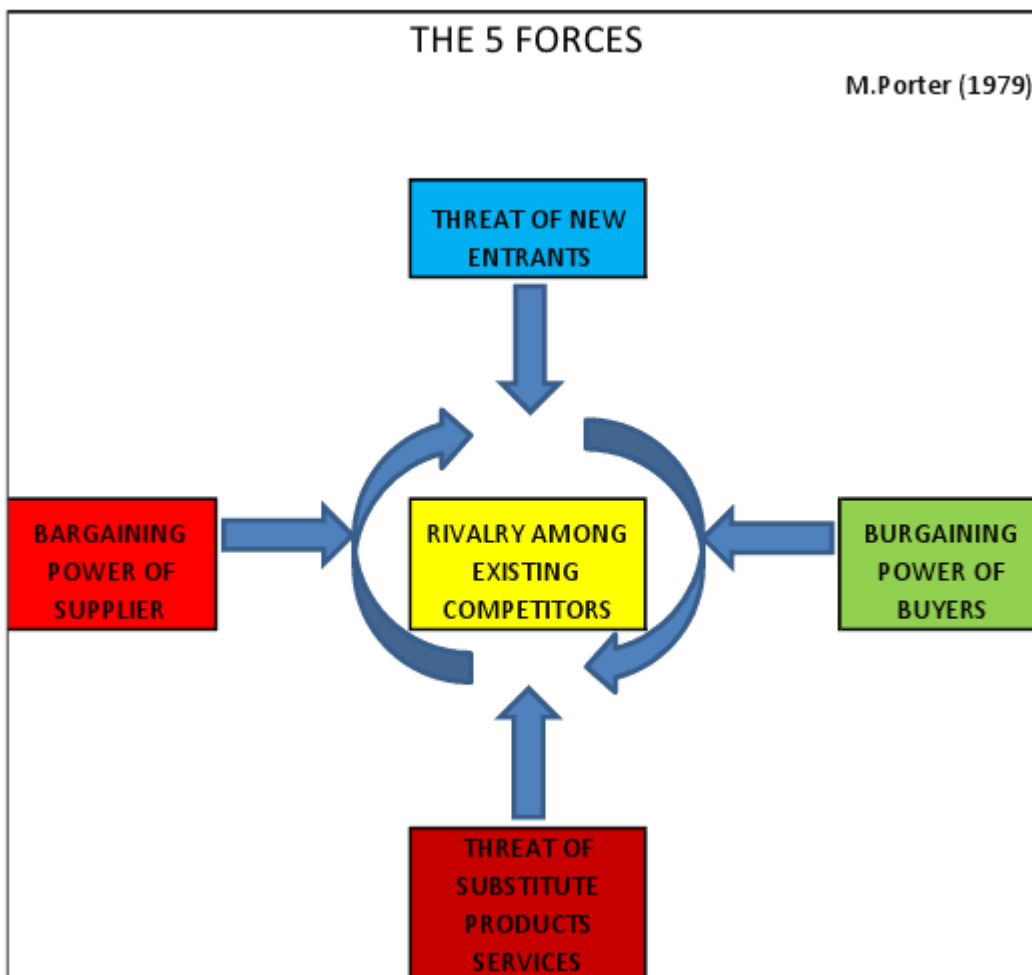
## **IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE (O MODELLO DI PORTER)**

L'**analisi del sistema concorrenziale** presente nel settore, infine, è fondamentale per permettere all'azienda di comprendere quale sia la propria posizione competitiva all'interno dello stesso. Lo strumento più comunemente utilizzato per questo tipo di lavoro è il "Modello di Porter", detto anche "Modello delle cinque forze competitive".

Esso ci permette di studiare l'importanza e l'intensità delle forze competitive presenti nel settore, le quali agiscono sull'attività dell'azienda e ne condizionano la redditività a lungo termine.

Queste cinque forze sono:

1. Concorrenza interna
2. Potere contrattuale dei fornitori
3. Potere contrattuale dei clienti
4. Minaccia di prodotti sostitutivi
5. Minaccia di nuove entrate



## *Concorrenza interna*

Essa è rappresentata dal sistema di imprese già presenti nel settore le quali, compresa la nostra, vendono tutte lo stesso prodotto in una condizione di mercato concorrenziale. La rivalità che si instaura tra queste aziende e la competizione che ne scaturisce incidono profondamente sulla redditività delle rispettive attività. Perciò si rende necessario per le imprese, tra le quali ovviamente la nostra, il costante monitoraggio di alcuni fattori chiave che ne influenzano il posizionamento competitivo. Questi sono:

- a) **Concentrazione.** Numero di aziende presenti in un determinato mercato. Al crescere del loro numero, sarà sempre più difficile per la nostra impresa imporre e controllare i prezzi, rispetto ad una situazione di oligopolio o addirittura monopolio.
- b) **Quota di mercato.** È la quota di vendite effettuate da un'impresa rispetto alle vendite totali di un determinato settore. Maggiore è la nostra quota di mercato, più redditizia è la nostra azienda.
- c) **Differenziazione.** Prodotti o servizi simili inducono il cliente a scegliere quello che presenta il prezzo più conveniente. La differenziazione del proprio prodotto o servizio da quelli delle altre imprese è dunque necessaria per poter avere un vantaggio competitivo nel fissare i prezzi.
- d) **Incidenza dei costi fissi.** Maggiori sono tali costi, più l'azienda sarà indotta a produrre e vendere quantità elevate del proprio bene, per conseguire economie di scala ed ottimizzare così la propria capacità produttiva.
- e) **Barriere all'uscita.** La competitività, all'interno di un settore, è determinata anche dagli ostacoli che un'azienda incontrerebbe per ritirarsi dal mercato qualora le cose dovessero andare male. In presenza di tali barriere, infatti, saranno molte di meno le imprese che decideranno di uscire dal business nei periodi di crisi.

## *Potere contrattuale dei fornitori*

I fornitori, al pari dei concorrenti diretti, influenzano in modo determinante la redditività di un'azienda. Infatti, più potere contrattuale essi detengono, maggiore sarà la loro capacità di fissare il prezzo a loro vantaggio, con un conseguente aumento dei costi per l'impresa in questione. Ciò dipende da diversi fattori, quali:

- a) **Dimensione dei fornitori rispetto all'impresa.** Maggiori sono le dimensioni del fornitore rispetto all'azienda cliente, più egli potrà esercitare il proprio potere contrattuale, poiché il suo fatturato dipende solo in minima parte dalla commessa ricevuta dall'impresa in oggetto.
- b) **Esclusività ed unicità del fornitore.** La presenza di un unico fornitore per un determinato bene conferisce a quest'ultimo il massimo potere contrattuale, poiché l'impresa è inevitabilmente dipendente da esso.
- c) **Costi di cambiamento.** Se cambiare fornitore comporta un costo, più questo è elevato e maggiore sarà il potere contrattuale del fornitore attuale.
- d) **Possibilità di integrazione verticale.** Maggiori sono le possibilità di un'impresa di compiere un'integrazione a monte della filiera produttiva e, così facendo, eliminare l'attività di approvvigionamento dai propri fornitori, minore sarà il potere contrattuale esercitabile da questi ultimi.

### *Potere contrattuale dei clienti*

Al pari dei fornitori, anche i clienti possono influenzare le scelte di un'impresa sulla base del potere contrattuale che detengono. Esso è dato da:

- a) **Numero dei clienti.** Maggiore è il numero di clienti di un'impresa, minore sarà il potere contrattuale esercitabile da ogni singolo cliente nei confronti di questa.
- b) **Numero e dimensione degli ordini.** Maggiori sono il numero e la dimensione degli ordini effettuati da un singolo cliente in rapporto al fatturato totale dell'azienda, più questo avrà la possibilità di riuscire ad ottenere un prezzo migliore facendo leva sul proprio potere contrattuale.
- c) **Dimensione dell'impresa rispetto al cliente.** Come per i fornitori, maggiore è la dimensione dell'impresa rispetto al cliente, più essa potrà esercitare il proprio potere.
- d) **Possibilità di integrazione verticale.** Maggiori sono le possibilità del cliente di integrarsi verticalmente, più l'impresa vede ridotto il proprio potere contrattuale, specularmente a quanto accade nei confronti dei fornitori.

### *Minaccia di prodotti sostitutivi*

Il prezzo che l'acquirente è disposto a pagare per un determinato prodotto dipende, in parte, anche dalla presenza sul mercato di prodotti sostitutivi. Essi infatti influenzano il sistema concorrenziale vendendo un prodotto diverso, ma che sopperisce allo stesso bisogno. I principali fattori da considerare in questo caso sono:

- a) **Propensione del cliente a sostituire il prodotto.** Se il cliente non è abbastanza fidelizzato, egli non riterrà il prodotto di una determinata azienda come unico ed insostituibile e, alla prima occasione, potrebbe acquistare per la medesima esigenza un prodotto diverso.
- b) **Rapporto qualità-prezzo del prodotto sostitutivo.** Se il prodotto sostitutivo presenta un rapporto qualità-prezzo più conveniente, il cliente sarà maggiormente propenso ad acquistarlo.
- c) **Costi di passaggio.** Il cambio di prodotto può comportare per il cliente dei costi, anche figurati. Un esempio significativo è il tempo necessario all'utente per adattarsi al nuovo prodotto e per apprenderne l'utilizzo. Più questi costi sono elevati, minore è la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi.

### *Minaccia di nuove entrate*

La minaccia rappresentata dai potenziali concorrenti dipende dalla presenza o meno di barriere all'entrata e da quanto queste sono elevate. Le principali barriere all'entrata sono:

- a) **Economie di scala.** Le maggiori dimensioni, in termini di produzione, raggiunte dalle imprese già stabilite sul mercato consentono a queste di abbattere i costi. Ciò rende più difficile l'inserimento di nuovi competitors, i quali dovrebbero inizialmente affrontare costi marginali molto più elevati.
- b) **Politiche governative.** La presenza di leggi specifiche oppure la necessità di autorizzazioni e licenze, spesso limitano l'accesso a determinati settori.
- c) **Investimento iniziale.** In alcuni settori, a causa della loro peculiare struttura di costo, per entrare nel mercato sono necessari grossi investimenti iniziali e, molto spesso, ciò scoraggia i potenziali nuovi entranti.

**d) Brand.** La presenza in un determinato settore di un marchio forte, affermato e riconosciuto da tempo, induce a volte i potenziali nuovi competitors a rimanere fuori dal mercato.

**e) Accesso ai canali di distribuzione.** L'accesso ai giusti canali di distribuzione è uno dei principali fattori di successo per un'impresa. Nel caso di un potenziale nuovo entrante, potrebbe essere molto difficile inserirsi in questo meccanismo, anche a causa dell'ostilità delle imprese già operanti nel settore, che cercheranno in ogni modo di limitarne l'accesso al mercato.

### 1.3.3 Rapporto con il cliente

Il rapporto che un'impresa intrattiene con i propri clienti è uno dei fattori cruciali nell'analisi del rischio strategico, poiché da esso dipende fondamentalemente la possibilità di proseguire in modo redditizio la propria attività.

Nel tempo, i consumatori hanno acquisito sempre di più la consapevolezza del proprio potere contrattuale, nonché una maggiore maturità nell'intraprendere le loro scelte di acquisto. Essi tendono dunque a privilegiare l'offerta di quelle imprese che sono in grado di differenziare in modo significativo il loro prodotto da quelli dei concorrenti.

Così, progressivamente, il cliente ha acquisito una centralità indiscussa nelle politiche di gestione delle imprese. Esse, infatti, si preoccupano costantemente di curare la loro immagine nei confronti dei propri consumatori, nonché di monitorare il grado di soddisfazione da essi raggiunto.

Assumono una particolare importanza, in questo contesto, le politiche di fidelizzazione utilizzate dalle aziende, con le quali esse cercano di legare a sé i clienti per il più lungo periodo di tempo possibile. Le tecniche adottate sono varie e disparate, dalla raccolta punti effettuata nelle pompe di benzina, alle tessere socio nei supermercati, ma tutte quante hanno un obiettivo comune: rendere il più sconveniente possibile un cambio di fornitore rendendo i costi del passaggio più elevati.



Le leve sulle quali si incentra maggiormente la competizione tra i vari concorrenti sono quelle del prezzo, della qualità del prodotto e dei servizi accessori.

Per quanto riguarda il **prezzo**, la logica delle imprese si è profondamente modificata nel corso del tempo. Si è passati dall'intendere il prezzo come somma dei costi, ai quali si va ad aggiungere un congruo margine di guadagno, ad una concezione completamente diversa, in cui esso viene considerato come una variabile esogena dettata dal mercato. La competizione delle aziende si è quindi spostata sul contenimento dei costi, pur garantendo degli adeguati standard qualitativi. Solo così, infatti, l'impresa è in grado di conseguire dei soddisfacenti margini di profitto.

Un altro obiettivo che si è affermato sempre di più nel corso del tempo è quello del perseguimento della **qualità** totale da parte delle aziende. Con il Total Quality Management cambia completamente la concezione aziendale, passando da una visione incentrata soprattutto sul profitto ad una che antepone a questo la qualità del prodotto. Questo nuovo modus operandi impone che tutte le varie divisioni dell'azienda perseguano condizioni di efficienza qualitativa nell'implementazione dei propri processi produttivi, ossia conseguano una maggiore qualità del prodotto a parità di costi sostenuti. Per ottenere ciò, tutti i dipendenti delle varie aree devono essere in qualche modo responsabilizzati e spinti a rendere il più efficienti possibile i processi nei quali sono coinvolti. Il concetto alla base di tutto questo sta nella prevenzione degli errori e nell'individuazione delle cause che li generano, rendendo così progressivamente possibile una pianificazione della qualità a priori, piuttosto che una sua ispezione a posteriori.

Riguardo ai **servizi accessori**, infine, essi hanno acquisito un'indiscussa centralità nelle politiche di customer care adottate dalle aziende, soprattutto nei settori più maturi. Con servizi accessori si intendono tutte quelle attività che si svolgono dopo la vendita del prodotto, come ad esempio l'assistenza clienti, la durata della garanzia, il trasporto del bene fino al domicilio dell'acquirente e, in alcuni casi, il montaggio dello stesso. Essi influiscono in maniera non indifferente sulla soddisfazione del cliente e contribuiscono notevolmente alla differenziazione del prodotto della propria impresa.

Passando ad osservare le peculiarità di tale aspetto della gestione aziendale in relazione alle fasi evolutive dell'impresa, possiamo notare come la centralità del cliente assuma un'importanza fondamentale soprattutto a partire dalla fase intermedia dell'iter di sviluppo.

Nelle prime fasi, le imprese di tipo "domestico" ed "a carattere familiare" tendono ad instaurare con il cliente un rapporto personale, poiché l'azienda si identifica nella figura stessa dell'imprenditore-capofamiglia. Questa sovrapposizione tra impresa e famiglia è però di ostacolo al perseguimento di obiettivi orientati al soddisfacimento della clientela. Essi infatti presuppongono un sacrificio della redditività a breve termine, dunque di vantaggi immediati per il proprio nucleo familiare, in ragione di risultati apprezzabili solamente nel lungo periodo.

Via via che l'impresa cresce, la maturità del soggetto economico aumenta e questo effetto negativo viene sempre più attenuato, in relazione alla crescita del grado di orientamento strategico. L'impresa, divenendo sempre più organizzata e strutturata, assume una sempre maggiore coscienza dell'importanza del rapporto instaurato con la propria clientela e, a seconda dei mezzi a sua disposizione nelle varie fasi, cerca di rendere questo rapporto sempre più formalizzato e strutturale.

#### **1.3.4 Posizionamento competitivo dei prodotti**

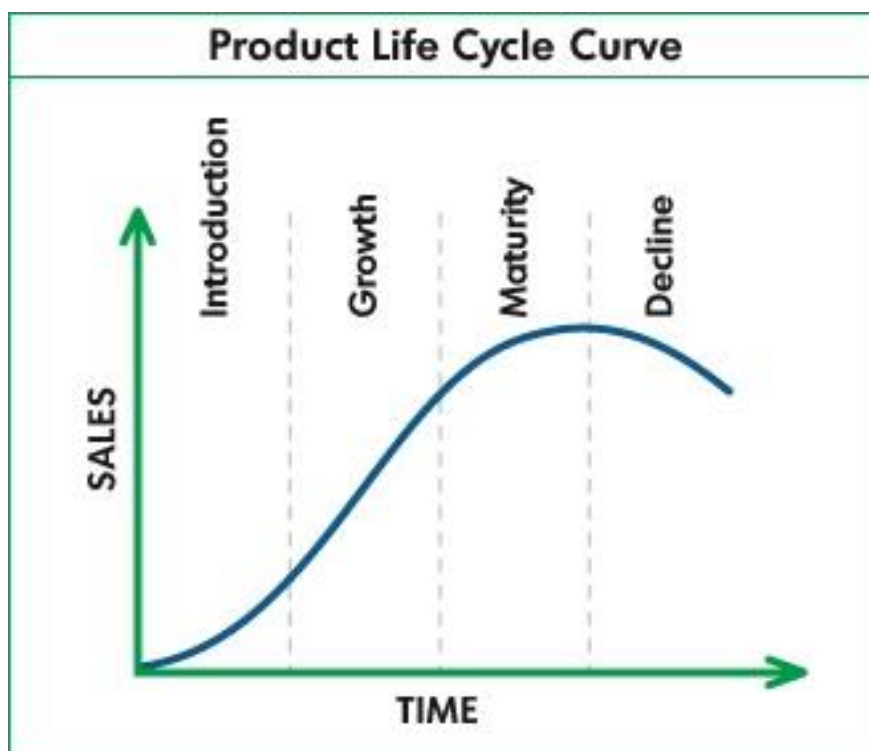
Analizzare quale sia il posizionamento competitivo dei propri prodotti è sicuramente uno degli elementi fondamentali per comprendere appieno il profilo di rischio strategico che l'impresa presenta. Le crisi di prodotto, infatti, possono determinare per l'azienda forti condizioni di squilibrio, facendole perdere competitività e quote di mercato. Inoltre, questo tipo di crisi è estremamente complesso da risolvere, poiché spesso si rendono necessari degli interventi di tipo strutturale nelle politiche di produzione e commercializzazione dei prodotti.

Per determinare il posizionamento competitivo dei propri prodotti bisogna prendere in considerazione alcuni fattori critici, dai quali esso dipende. I principali sono:

- Durata del ciclo di vita del prodotto
- Grado di equilibrio competitivo del portafoglio prodotti
- Tempi medi di rinnovo della gamma
- Coerenza fra percezione del brand e prodotto
- Servizi accessori

Un primo aspetto sul quale focalizzarsi è la **durata media del ciclo di vita del prodotto**. Un determinato prodotto, quando viene immesso nel mercato, attraversa quattro principali fasi, successive nel tempo: introduzione, sviluppo, maturità e declino. A seconda della fase in cui si trova il proprio prodotto, l'impresa dovrà dunque modificare le sue strategie in risposta all'aumento o alla conseguente diminuzione della domanda.

Se i prodotti attraversano tutte e quattro queste fasi in un lasso temporale troppo breve, all'impresa è richiesto un continuo sforzo di aggiornamento e rinnovo della gamma. Tale fenomeno è ormai generalizzato, poiché i gusti dei moderni consumatori tendono a mutare molto più frequentemente rispetto al passato e ciò ha comportato che il passaggio dalla fase di maturità alla fase di declino sia divenuto molto più rapido.



Collegato a tale aspetto è il **grado di equilibrio competitivo della gamma prodotti**.

Il portafoglio prodotti di un'impresa, in relazione alla quota di mercato posseduta ed al tasso di crescita attesa della domanda, può essere ripartito in quattro categorie, secondo la famosa matrice Boston Consulting Group. L'equilibrio consiste nel giusto mix di prodotti delle varie categorie.

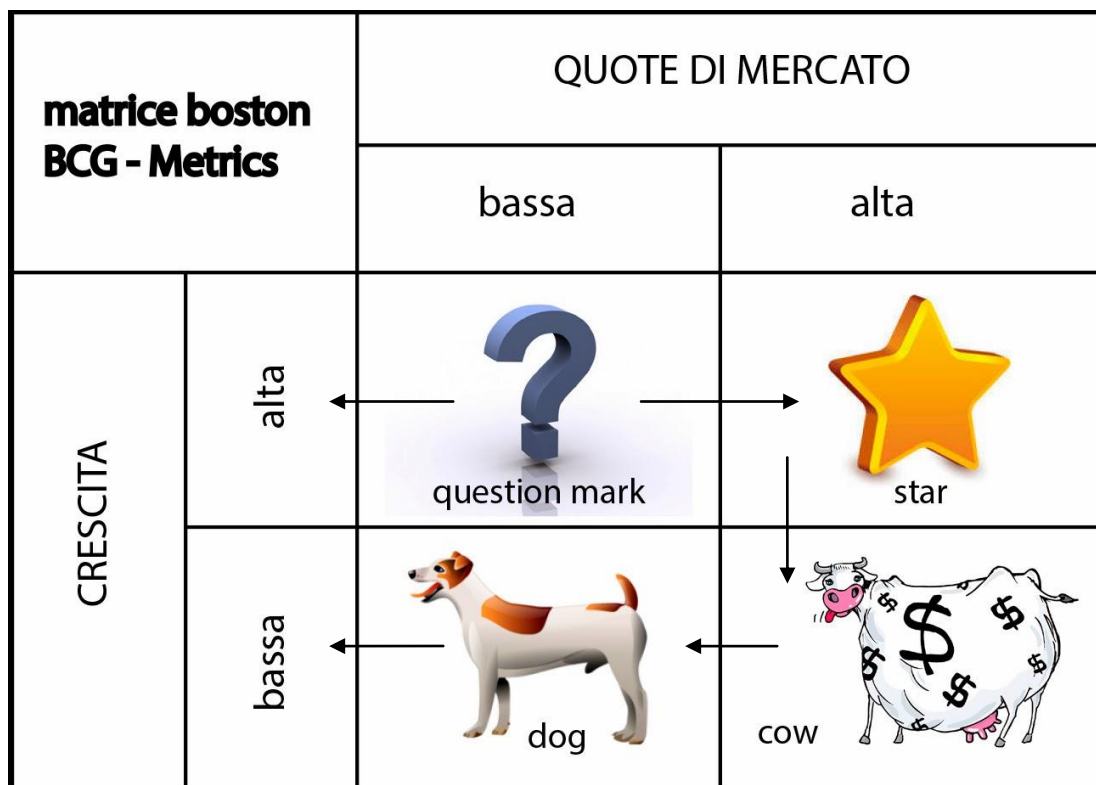
I prodotti che possiedono una bassa quota di mercato relativa, ma per i quali si prevede un elevato tasso di crescita della domanda, vengono denominati **question mark**. Questa tipologia di prodotti, in genere, tende a risucchiare un'ingente quantità di risorse finanziarie dalla gestione. Ciò accade in ragione del fatto che l'avviamento della produzione e la conquista di nuove quote di mercato necessitano di ingenti investimenti. Tali investimenti possono essere molto rischiosi, ma senza dubbio rappresentano una grande opportunità perché, se i riscontri saranno positivi, un question mark si potrebbe evolvere in **star**.

A questa seconda categoria appartengono quei prodotti che possiedono un'elevata quota di mercato ed ai quali corrisponde un alto tasso di crescita attesa della domanda. Le attività star presentano un abbondante fabbisogno di finanziamento, allo scopo di mantenere le proprie quote di mercato e poter far fronte all'aumento della domanda. Questo tipo di prodotti è fondamentale nel portafoglio di un'impresa, poiché essi garantiscono in futuro sviluppo di essa. Infatti, i prodotti star tendono, nella loro fase di maturità, a divenire **cash cow**.

Alle linee di prodotto che rientrano in questa categoria, corrispondono una bassa crescita attesa della domanda ed un'elevata quota di mercato, alle quali si accompagna di solito un cash flow positivo. La presenza di linee di prodotto cash cow è infatti, come ricordato in precedenza, condizione fondamentale per consentire lo sviluppo aziendale, poiché da esse proviene la liquidità necessaria per far fronte ai fabbisogni della gestione. Il declino di tali linee rappresenta una grave condizione di rischio per l'impresa ed i prodotti interessati si vanno infine a collocare nella categoria **dog**.

Di quest'ultima categoria, fanno parte le linee di prodotto da cui l'impresa non ritrae liquidità e che, a motivo della loro scarsa profittabilità, determinano solamente un assorbimento di risorse. La permanenza di questo genere di prodotti nel proprio portafoglio

competitivo è fonte di notevoli minacce ai danni dell'azienda ed impedisce il conseguimento di performance di valore ottimali. Infatti, sia il tasso di crescita attesa che la quota di mercato sono estremamente bassi e l'unico modo con cui l'impresa possa ricavare della liquidità da questi è il disinvestimento.



Un ulteriore indicatore della performance è rappresentato dal **tempo medio di rinnovo della gamma dei prodotti**. Esso è particolarmente significativo in contesti caratterizzati da una rapida obsolescenza dei prodotti e da mutamenti repentini nei gusti dei consumatori. Una gamma non adeguatamente rinnovata, determina per l'azienda degli svantaggi competitivi che spesso diventano incolmabili, costituendo così un fattore di rischio assai rilevante per la sopravvivenza dell'impresa. Da qui proviene l'importanza per l'impresa di operare con un "time to market", ossia il tempo che intercorre tra la produzione e la commercializzazione del prodotto, che sia il più ridotto possibile.

Particolare rilevanza assumono inoltre gli aspetti connessi alle politiche commerciali e di distribuzione del prodotto, soprattutto per quanto riguarda la **coerenza tra percezione del brand e caratteristiche dei beni** commercializzati. Molto spesso infatti, le crisi di prodotto all'interno di un'azienda dipendono da una percezione negativa del brand. Essa infatti si va a ripercuotere anche sul prodotto, al quale viene associata un'immagine negativa, a prescindere dalla sue effettive caratteristiche. Le politiche di comunicazione e le strategie di marketing devono quindi essere tese a valorizzare il proprio marchio ed a diffondere un'immagine quanto più positiva della propria azienda, per fare in modo che questa si estenda anche ai relativi prodotti.

L'ultimo aspetto di valutazione, nell'analisi del posizionamento competitivo dei prodotti, è quello rappresentato dai **servizi accessori** che vengono offerti unitamente al prodotto. Il valore riconosciuto dal cliente al bene principale, spesso dipende in gran parte dalla qualità e quantità in cui questi servizi vengono proposti. La scelta del cliente è dunque fortemente influenzata dalla presenza o meno di ulteriori attività post-vendita ed un'impresa deve essere in grado di cogliere tali segnali per poter offrire quei servizi che presentano un maggiore valore aggiunto.

### 1.3.5 **Assetto organizzativo e amministrativo**

L'adeguatezza della struttura organizzativa dell'azienda è un altro fattore chiave per valutare ed apprezzare le condizioni di rischio strategico in cui essa opera.

L'organizzazione interna di un'impresa è fortemente collegata alla sua crescita dimensionale, nonché alle politiche di gestione intraprese dal management per il perseguimento degli obiettivi di medio-lungo periodo.

Un primo aspetto fondamentale riguarda le **capacità professionali del soggetto economico**, da cui dipendono la formulazione degli obiettivi e l'individuazione delle varie tappe intermedie da superare durante l'iter per il loro raggiungimento. A questo è altresì demandata la valutazione del fabbisogno di risorse materiali, immateriali e finanziarie necessarie per ottenere i risultati attesi.

La struttura organizzativa di un'impresa deve, inoltre, essere sufficientemente agile da consentire al sistema aziendale di **adattarsi rapidamente ai cambiamenti** del contesto ambientale di riferimento. Essi, infatti, avvengono spesso in modo repentino e, senza una struttura sufficientemente elastica, l'azienda rischia di ritrovarsi invischiata in meccanismi di gestione obsoleti e non più adatti alla mutata situazione del mercato. Ciò si traduce ovviamente in una consistente perdita di vantaggio competitivo.

La stessa struttura organizzativa deve inoltre consentire una chiara **definizione delle responsabilità**, soprattutto in termini economici. Il perseguimento degli obiettivi aziendali, infatti, deve coinvolgere tutti i vari livelli organizzativi dell'impresa e, ai fini della pianificazione e del controllo della gestione, assume una rilevanza fondamentale il poter riferire la responsabilità per i risultati dei diversi reparti ai vari soggetti che li presiedono.

Deve infine sussistere un sufficiente grado di **coerenza tra la struttura organizzativa e gli obiettivi strategici** dell'impresa. La definizione dell'architettura organizzativa è infatti subordinata alle scelte strategiche adottate dal management e deve essere funzionale a queste, così da consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati senza incontrare particolari intoppi nello svolgimento delle varie attività. Eventuali incongruenze fra obiettivi strategici e struttura organizzativa possono determinare un sensibile aggravamento delle condizioni di rischio e ciò potrebbe pregiudicare, anche in modo permanente, i meccanismi di creazione del valore presenti all'interno dell'impresa.

Mano a mano che si procede lungo l'iter evolutivo dell'impresa sopradescritto, la dimensione della struttura organizzativa aziendale cresce sempre di più. La crescita fisica è accompagnata da una coscienza sempre maggiore dell'importanza che una solida ed affidabile organizzazione riveste in seno all'azienda.

Nelle aziende che si trovano alle prime fasi, la struttura organizzativa assume connotazioni estremamente semplici. Essa spesso ruota intorno alla figura dell'imprenditore, che tende ad accentrare tutte le funzioni. Ciò garantisce un'elevata velocità di decisione ed agilità d'azione, ma è di ostacolo alla crescita ed allo sviluppo dimensionale dell'attività.

Tale aspetto rappresenta un fattore particolarmente critico della gestione ed il suo superamento è cruciale per poter passare dalla cosiddetta impresa "a carattere familiare"

allo stadio successivo, cioè quello di “impresa strutturata”. Si potrebbe addirittura affermare che il momento qualificante di tale passaggio è rappresentato proprio dalla crescita, sia in termini qualitativi che quantitativi, dell’assetto organizzativo.

A questo stadio del processo evolutivo, si inizia a ricorrere all’apporto di professionalità esterne anche per lo svolgimento di attività direttive, non solo per quelle meramente esecutive. Il lavoro volitivo, tuttavia, è ancora accentrato nelle mani dell’imprenditore e solo nelle successive fasi di sviluppo entrano a far parte della struttura organizzativa figure esterne cui vengono demandati anche tali compiti.

### **1.3.6 Condizioni di svolgimento del processo produttivo**

Le modalità di svolgimento dei processi produttivi costituiscono un ulteriore elemento critico di successo da cui dipende, in modo significativo, l’apprezzamento del rischio strategico dell’impresa. Infatti, la competizione presente sui mercati richiede che l’azienda sviluppi processi produttivi sempre più efficaci, efficienti, flessibili ed orientati alla qualità del prodotto.

La logica delle economie di scala e di conoscenza determina la necessità di ingenti investimenti, sia in capitale fisso che circolante, per il funzionamento efficiente dei processi produttivi. D’altro canto, l’innovazione tecnologica è in continua crescita ed impone ritmi di rinnovo delle immobilizzazioni tecniche sempre più rapidi.

In un tale contesto, estremamente dinamico e sottoposto a continui cambiamenti, le imprese che attraversano le fasi iniziali del loro iter evolutivo si trovano senza dubbio a disagio. Ciò è dovuto alla necessità da parte loro di procurarsi ingenti risorse finanziarie, necessarie per svolgere le proprie attività in modo efficace ed efficiente, mentre l’autofinanziamento e gli apporti di capitale proprio da parte dell’imprenditore si rivelano spesso insufficienti.

Nelle prime fasi di evoluzione, dunque, nella maggior parte dei casi l’azienda deve ricorrere alla leva del debito. In tal modo essa riceve un’iniezione di liquidità fondamentale per il suo



buon funzionamento e per effettuare gli investimenti necessari in capitale circolante e fisso. Allo stesso tempo però essa si espone, talvolta in modo anche rilevante, al rischio finanziario. La fragilità strutturale che ne consegue determina un elevato tasso di mortalità per le imprese che si trovano nella fase iniziale del loro iter di vita, specialmente durante periodi di recessione economica o a seguito di congiunture sfavorevoli del mercato, anche se temporanee.

Le politiche produttive basate sulla logica dei costi fissi al fine di conseguire rilevanti economie di scala richiedono, infatti, una solidità patrimoniale e finanziaria che le aziende, nelle prime tappe della loro evoluzione, spesso non possiedono. È grazie all'apertura del capitale a terzi, la quale avviene solo nelle fasi successive, che diviene possibile superare tale forma di crisi. Infatti, l'apporto di capitale da parte di terzi consente di acquisire le risorse finanziarie per effettuare tutti quegli investimenti necessari a ridurre il più possibile il grado di rischio operativo e finanziario del sistema.

### **1.3.7 Attitudine al cambiamento**

L'attitudine al cambiamento che un'azienda possiede è un'altra prospettiva oltremodo importante da cui analizzare le condizioni di rischio strategico. Un'impresa, infatti, per poter operare in modo efficace, deve essere in grado di adattarsi nel minor tempo possibile ai mutamenti degli scenari ambientali che la circondano.

In un mercato che sta diventando sempre più dinamico, globale e competitivo, non possono esistere decisioni irrevocabili o strategie immutabili. È invece necessario che i vari soggetti economici che operano all'interno dello stesso mercato agiscano con estrema flessibilità e con una capacità di decisione oltremodo rapida, in modo da poter soddisfare le nuove richieste portate dai mutamenti dell'ambiente circostante.

Il soggetto economico deve, pertanto, analizzare continuamente le proprie politiche di gestione dell'azienda, per verificare che esse siano ancora valide in relazione al mutato contesto ambientale. In caso contrario, si rischia che la rigidità delle politiche di governo ed il

conseguente immobilismo aziendale divengano un fattore di rischio non indifferente e difficilmente gestibile.

La **flessibilità** è dunque un elemento fondamentale per la sopravvivenza di un'impresa. Questa è intesa sia come flessibilità mentale del soggetto economico, il quale deve essere sempre pronto a mettere in discussione le proprie scelte, sia come flessibilità della struttura organizzativa, la quale deve consentire di passare fluidamente tra le varie operazioni. Infatti, architetture organizzative troppo verticalizzate e burocratiche tendono a rallentare enormemente, se non addirittura ad impedire, i processi di cambiamento necessari per adattarsi all'evoluzione degli scenari, sia interni che esterni.

Altro aspetto determinante dell'attitudine al cambiamento riguarda la capacità dell'impresa di adattarsi rapidamente al mutamento dei bisogni dei consumatori. In un contesto di mercato così dinamico, dove la volatilità nei gusti dei consumatori è sempre maggiore, si rende necessario per le aziende rinnovare sempre più rapidamente la propria gamma di prodotti, il che richiede notevoli investimenti in termini finanziari, soprattutto se si guarda ai costi per la riconversione dei processi produttivi ed agli investimenti in asset immateriali.

Nelle prime fasi del suo ciclo evolutivo, l'impresa non si dimostra particolarmente propensa al cambiamento. Ciò è diretta conseguenza dell'accentramento del potere in capo al titolare, che spesso è di ostacolo alle mutazioni nelle politiche di governo. Allo stesso tempo, le imprese di dimensione minore e ai primi stadi di vita spesso non riescono a soddisfare, con l'autofinanziamento e gli apporti di capitale proprio, gli ingenti fabbisogni derivanti dai cambiamenti ambientali o dai mutamenti dei bisogni dei consumatori.

Anche in questo caso, dunque, la politica della proprietà chiusa spinge l'impresa a ricorrere alla leva del debito, assumendosi così dei rischi che vanno a minare il suo grado di solidità.

### **1.3.8 Cultura amministrativa aziendale**

Un'altra componente importantissima, per la valutazione del rischio strategico, riguarda la struttura, l'organizzazione e l'affidabilità dei sistemi informativi e di controllo aziendali.

Essi devono infatti perseguire tre obiettivi fondamentali:

- Tempestività di rilevazione delle operazioni di gestione
- Attuazione di opportune procedure per il controllo interno
- Continuo monitoraggio delle performance economico-finanziarie

Per consentire ciò, i sistemi amministrativi e di controllo devono essere ben definiti sia dal punto di vista statico che dinamico, nonché implementati per rispondere in modo efficace ed efficiente esigenze aziendali.

La **dimensione statica** dei sistemi amministrativi si riferisce, in primo luogo, alla strumentazione necessaria per poter monitorare le principali variabili economico-finanziarie inerenti l'andamento dell'impresa e per porre in atto le opportune politiche di controllo. I sistemi di elaborazione dei dati rivestono un'importanza fondamentale nel rendere possibile ciò, sebbene all'inizio siano necessari degli ingenti investimenti per l'installazione e la manutenzione. Inoltre, nella fase di introduzione, le nuove tecnologie portano sempre a dei rallentamenti, dovuti al tempo che i soggetti agenti all'interno dell'azienda impiegano per apprendere l'utilizzo. Superati questi primi ostacoli però, l'implementazione dei sistemi informativi aziendali può tradursi in una fonte di grande vantaggio competitivo per l'impresa.

I sistemi ERP, ad esempio, sono costituiti da un insieme di moduli software che supportano la pianificazione ed il controllo di tutte le risorse di una impresa - umane, finanziarie, materiali ed immateriali - ed integrano il ciclo amministrativo ed il ciclo operativo dell'azienda. Essi forniscono una piattaforma unica e completa che permette il controllo integrato dell'impresa ed attraverso il loro impiego si riescono ad ottenere dei sensibili incrementi di efficienza nella gestione delle informazioni. La maggiore quantità e qualità dei dati fa sì che il soggetto economico possa prendere le proprie decisioni in condizioni di rischio "calcolato" e ciò, senza dubbio, si trasforma in un vantaggio competitivo.

Tuttavia, il sovradimensionamento di questi sistemi rispetto alle reali esigenze aziendali può altresì tradursi in una fonte di svantaggio competitivo. Infatti, la produzione di una mole di dati troppo elevata potrebbe portare ad un generale rallentamento del processo

amministrativo e di tutta l'attività aziendale, comportando oltretutto il sostenimento di costi maggiori ed ingiustificati.

Il secondo aspetto sul quale focalizzarsi nell'analizzare la dimensione statica dei sistemi amministrativi è rappresentato dalla struttura organizzativa interna all'impresa, dalla quale deve emergere una chiara definizione delle responsabilità economiche. Questo, infatti, è un requisito fondamentale per poter individuare gli snodi decisionali connessi all'attuazione ed al controllo delle politiche di governo.

La **dimensione dinamica** dei sistemi amministrativi riguarda invece le modalità di svolgimento delle operazioni. Devono, infatti, essere ben definite le fasi del processo di rilevazione delle operazioni, le procedure di elaborazione e controllo dei dati rilevati e le unità organizzative coinvolte nello svolgimento del processo.

Come è già stato detto, i sistemi amministrativi e di controllo devono perseguire un triplice obiettivo. La prima delle finalità sopra enunciate, ossia la **tempestiva rilevazione delle operazioni**, costituisce la premessa fondamentale per il funzionamento di un buon sistema informativo aziendale. Le rilevazioni effettuate riguardano gli effetti che le operazioni di gestione hanno prodotto sul valore economico e finanziario dell'impresa e le caratteristiche fondamentali che esse devono presentare sono tempestività e completezza.

La tempestività delle rilevazioni serve a consentire una rappresentazione della situazione economico-finanziaria dell'impresa sempre aggiornata, mentre la completezza delle informazioni serve ad assicurare che non vi siano operazioni i cui dati sfuggano al processo di rilevazione.

Il secondo scopo che un buon sistema amministrativo deve perseguire è l'**attuazione di opportune procedure per il controllo interno**. Il sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali con le seguenti finalità:

- a) Efficacia ed efficienza dei sistemi produttivi
- b) Salvaguardia del valore delle attività
- c) Affidabilità ed integrità delle informazioni contabili e gestionali

d) Conformità delle operazioni con la legge, i piani, i regolamenti e le procedure interne

Come ultimo scopo, un buon sistema amministrativo deve permettere il **monitoraggio continuo** delle operazioni poste in essere, unito ad un insieme di controlli atti ad evitare rischi di malversazione o infedeltà del personale.

Durante le prime fasi del ciclo di vita di un'impresa, spesso il sistema amministrativo viene considerato alla stregua di un semplice strumento di rendicontazione esterna e spesso tale attività viene delegata a soggetti esterni. Questo denota una totale mancanza di cultura della programmazione economica e finanziaria e ciò fa spesso sì che il soggetto economico non abbia la piena cognizione di quale sia il reale andamento della propria azienda.

Di contro, è quasi sempre presente nell'imprenditore una spiccata sensibilità al risparmio fiscale. Esso è senza dubbio un obiettivo di grande importanza, ma spesso viene posto come prioritario e, quando si cerca di perseguirlo sempre e comunque, potrebbe andare a ledere le condizioni di futura redditività ed operatività dell'azienda. La conseguente maturità dell'impresa si manifesta anche nella capacità del soggetto economico di accettare il giusto carico fiscale, se ciò è condizione necessaria per preservare l'intero sistema aziendale e garantirne la futura sopravvivenza.

Via via che si procede per le varie fasi evolutive, la dimensione amministrativa tende a strutturarsi sempre di più e a dotarsi di supporti sempre più adeguati. Un passaggio chiave in tal senso si ha nel momento in cui l'impresa passa da una politica della proprietà chiusa ad una aperta. L'apertura del capitale a terzi, infatti, consente l'ingresso nella società di soci di minoranza e viene quindi richiesta una maggiore trasparenza amministrativa.

La progressiva esternalizzazione delle attività direttive porta ad una maggiore strutturazione delle funzioni di controllo sulla gestione, fino ad arrivare alle fasi finali di "impresa evoluta" ed "impresa sociale" dove, a causa della separazione tra proprietà e management, vengono introdotti sistemi di controllo e di corporate governance più complessi.

Infatti, in queste ultime fasi, al controllo interno si somma anche un sistema di controlli esterno, teso a garantire la massima trasparenza amministrativa e la tutela degli

stakeholder, quando con questo termine si intendono tutti i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'impresa.

## Capitolo 2

# IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI UNA PICCOLA IMPRESA

### 2.1 Il caso: Rivomarket srl

In relazione agli argomenti sopra esposti, nel presente capitolo andremo ad analizzare le variabili chiave che influenzano la competitività ed il rischio strategico in relazione al settore della grande distribuzione organizzata. Nello specifico ci andremo a riferire ad una piccola impresa, Rivomarket srl, presente nel territorio umbro, per la precisione a Rivotorto d'Assisi (PG).

Rivomarket srl è una società a responsabilità limitata costituita da due soci aventi funzione di amministratori dell'azienda, uno dei quali svolge anche il ruolo di Direttore Generale. Ha dieci dipendenti part-time, un capitale sociale dell'ammontare di 10.000 € e si occupa della gestione di un supermercato Conad City, essendo legata alla Conad da un contratto di franchising di distribuzione. Con questo tipo di contratto, il franchisee acquista e rivende i prodotti del franchisor, potendo utilizzare come propri il marchio e l'insegna della stessa casa madre cui è affiliato. D'altro canto questo significa che Rivomarket, durante lo svolgimento della propria attività, debba seguire determinati principi guida e modalità d'azione dettati dal franchisor, sottostare ad alcuni controlli sulla qualità del servizio offerto e, oltretutto, adottare le prescrizioni in merito ad arredamenti, personale, ecc.

Rivomarket può essere definita un'impresa strutturata, ossia al terzo stadio del ciclo evolutivo. Infatti, il lavoro esecutivo viene svolto completamente da soggetti esterni che svolgono mansioni di cassa, macelleria, banco, magazzino. Il lavoro direttivo si presenta invece in una forma atipica rispetto alle normali imprese strutturate: esso viene svolto infatti non da una personalità esterna, bensì da uno dei due amministratori, che ricopre anche il ruolo di Direttore Generale del supermercato. Il lavoro volitivo, sebbene non sia ancora del

tutto sviluppato, comincia ad essere più strutturato rispetto ad imprese relegate alle fasi precedenti del ciclo evolutivo. Infatti, nonostante l'attenzione al rischio ed alle variabili non finanziarie non sia costante, si comincia comunque a guardare a questi elementi. La redazione e l'implementazione dei piani strategici cominciano, dunque, ad abbracciare degli orizzonti di medio termine e, sebbene la strutturazione di questi non sia precisa ed esauriente come nelle maggiori aziende, sussiste comunque un certo grado di orientamento strategico.

## 2.2 Analisi della competitività

Procediamo ora ad analizzare il posizionamento competitivo di Rivomarket srl ed il grado di rischio strategico sopportato dall'azienda, in relazione alle variabili chiave che abbiamo avuto modo di osservare nel precedente capitolo.

### 2.2.1 Grado di orientamento strategico

Rivomarket srl, in qualità di impresa strutturata, presenta un grado di orientamento strategico non particolarmente elevato.

Nonostante ciò, nelle azioni poste in atto dal soggetto economico possiamo riscontrare un certo orientamento al futuro ed i piani strategici, sebbene non siano strutturati come nelle imprese più evolute, vanno ad abbracciare obiettivi di medio-lungo termine, a volte sacrificando la redditività immediata riscontrabile nel breve termine.

A questo proposito, la stessa scelta di iniziare l'attività in un momento storico così difficile ha una valenza strategica. Infatti, nonostante la depressione dei consumi verificatasi nel periodo recente, l'aver proceduto ad occupare il territorio con un'azienda adibita alla distribuzione alimentare tende strategicamente ad anticipare sia una plausibile ripresa dei



consumi nel medio periodo, sia un aumento demografico nell'area previsto dall'attuazione del piano regolatore vigente.

### 2.2.2 Analisi dell'ambiente e del mercato

La crisi globale, che si è scatenata nel 2007 e che con i suoi effetti devastanti ha messo in ginocchio le maggiori economie mondiali, ha portato ad un drastico calo del potere di acquisto di milioni di persone, incidendo in modo molto evidente sui consumi.

Infatti, dal 2007 ad oggi, secondo i dati distribuiti dal Codacons, in Italia si è registrato un calo dei consumi alimentari che va oltre il 17%. Si va dalla flessione del 20% che hanno subito gli acquisti di pesce fresco, al calo del 9% registrato sugli acquisti di pasta, dall'8% del latte al 3% di carne ed ortaggi. Oltretutto, il calo dei consumi alimentari non sembra arrestarsi e la situazione non sembra migliorare, visto che nei primi tre mesi del 2014 si è registrata un'ulteriore flessione dell'1,4% rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda gli esercizi commerciali, nel marzo 2014 l'Istat ha rilevato un calo delle vendite su base annua del 5,1% per la grande distribuzione e del 2,3% per i piccoli negozi.

Le previsioni mostrano come nel 2015 ci dovrebbe essere una moderata ripresa, che porterà i consumi a risalire dello 0,5% rispetto all'anno in corso, ma il panorama continua a non essere luminoso.



Scendendo maggiormente nel dettaglio, i consumi alimentari in Umbria hanno subito nei primi mesi del 2014 una ulteriore flessione dell'1% rispetto all'anno precedente, mentre i consumi di prodotti non alimentari sono calati dell'1,2%.

Con riferimento alla forma distributiva, le statistiche indicano un calo dello 0.5% per le vendite della grande distribuzione e dell'1,6% per le attività più piccole, sempre in relazione allo scorso anno.

Rivomarket srl si è inserita in questo quadro ambientale a dir poco difficile ed ha iniziato la sua attività nel dicembre 2013, registrando per il momento dei buoni risultati.

Questo grazie allo scarso tasso di concentrazione della concorrenza nell'area in cui essa opera, che a lungo è stata servita solo grazie ai piccoli commercianti al dettaglio. Infatti, per trovare una buona struttura dove poter fare i propri acquisti, era prima necessario percorrere almeno 2 chilometri in qualsiasi direzione e ciò, spesso, si rivelava molto scomodo per i consumatori.

Una prima fonte di vantaggio competitivo che possiamo dunque identificare è quella relativa al buon posizionamento geografico dell'impresa in questione.

Possiamo dunque svolgere un'analisi più approfondita, in relazione alla concorrenza nel settore della grande distribuzione nel territorio assisano, utilizzando il modello di Porter. Con questo possiamo focalizzare sulle 5 forze che influiscono sulla competitività e redditività dell'azienda:

### **CONCORRENZA INTERNA**

La concorrenza all'interno del settore varia in relazione all'area che viene presa in considerazione come mercato di riferimento. Infatti se, come esposto sopra, consideriamo solamente la ristretta area della cittadina di Rivotorto d'Assisi ed i suoi immediati circondari, allora la situazione si presenta in modo molto favorevole, poiché la concorrenza diretta è ridotta alla sola presenza di altre due strutture di supermercato, ma decisamente più antiche e meno competitive. Se invece allarghiamo i nostri orizzonti di valutazione ed iniziamo a prendere in considerazione anche i vicini paesi e le relative strutture, il nostro panorama cambia. Infatti, negli scorsi anni c'è stato un proliferare di supermercati ed alcuni

di questi presentano degli impianti davvero innovativi e moderni. Ciò va sicuramente a creare un pericolo per la redditività della nostra impresa, poiché erode non poco la base dei potenziali consumatori presenti nella zona.

### **POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI E DEI CLIENTI**

Nel nostro caso, il potere contrattuale del fornitore è assoluto. Infatti, operando in ragione di un contratto di franchising con la Conad, Rivomarket srl deve acquistare da quest'ultima almeno il 90% della merce che poi andrà a rivendere. Ciò avviene perché la stessa Conad, come incentivo per i suoi franchisee, dispone annualmente un premio che si aggira al 3% del fatturato per quelle imprese che raggiungono questa percentuale di acquisti di forniture.

Per quanto riguarda i clienti, il potere contrattuale dei singoli è abbastanza scarso poiché, coerentemente alla natura del business, il loro numero è molto elevato e la loro dimensione individuale irrilevante rispetto al fatturato dell'impresa. In ogni caso in un mercato dove, come nella nostra situazione, l'offerta è in esubero rispetto alla domanda, l'impresa deve prestare molta attenzione alle politiche rivolte ai clienti. Infatti, un determinato trend di comportamento della base dei consumatori può influire in modo determinante sulla redditività aziendale.

### **MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI**

Nel nostro caso, la minaccia di prodotti sostitutivi proviene da qualsiasi attività che, nella nostra area di riferimento, venda al dettaglio generi alimentari e di prima necessità.

Generalmente, il rapporto qualità-prezzo presentato dai prodotti venduti in questo genere di negozi è inferiore a quello dei supermercati. Infatti, a parità di qualità, si verifica spesso che i piccoli commercianti applichino ai loro prodotti dei prezzi maggiori. Questo si verifica perché, non potendo sfruttare a loro favore le economie di scala come invece fanno le aziende più grandi, i piccoli rivenditori sono costretti ad applicare un margine di profitto più alto ai prodotti che vendono.

D'altro canto, spesso, nei negozi più piccoli vengono venduti dei prodotti specifici, di qualità superiore a quelli venduti in massa. Questi "prodotti di nicchia" sicuramente presentano dei prezzi maggiorati, ma la propensione dei clienti ad acquistarli non cala, poiché possiedono

delle caratteristiche non facilmente riscontrabili in altri prodotti. Nonostante la loro poca rilevanza sul piano quantitativo, questi ultimi sono dunque i prodotti da tenere maggiormente d'occhio al fine di non perdere dei clienti.

### **MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI**

La minaccia di nuovi entranti è sempre presente in un settore grande ed in continua espansione come quello della grande distribuzione organizzata. Ci sono però da affrontare, per chi volesse entrare nel business, delle barriere all'entrata non indifferenti.

In primo luogo, l'entità dell'investimento iniziale è uno dei principali ostacoli. Infatti, l'apertura di una struttura di questo genere comporta il sostenimento di un'ingente quantità di spese, sia in termini di immobilizzazioni destinate a durare per diversi anni, sia in termini di risorse necessarie al funzionamento dell'attività.

Un'altra tipologia di barriera è quella dovuta alla presenza di economie di scala e di esperienza. Nelle strutture più grandi infatti, lo sfruttamento di questo genere di economie ha permesso l'abbassamento dei costi e, dunque, dei margini ad un livello che per un neo-entrante del settore sarebbe insostenibile, poiché non permetterebbe la copertura dei costi fissi.

Infine si deve tenere conto di tutte le lungaggini burocratiche connesse al rilascio dei permessi necessari all'esercizio dell'attività. Possiamo annoverare, ad esempio, la Licenza di Esercizio, il cui rilascio è di competenza dell'ufficio Comunale, oppure tutte le pratiche richieste dall'Unità Sanitaria Locale, al fine di certificare che l'attività in questione venga svolta nel rispetto delle normative vigenti in termini di igiene, sicurezza e sanità.

### **2.2.3 Rapporto con il cliente**

I rapporti intrattenuti con la propria clientela sono di un'importanza strategica fondamentale nella gestione di un'impresa. Molte delle politiche di gestione attuate da Rivomarket srl, infatti, sono orientate al cliente e tese all'accrescimento della soddisfazione di quest'ultimo

nei confronti del servizio offerto, nonché al continuo miglioramento della qualità dei processi.

Poter disporre di una solida base di clientela risulta decisivo per la sopravvivenza di un'azienda. Ciò acquisisce ancor più valore in relazione ad un settore come quello dei supermercati dove i clienti, coerentemente alla natura del business, acquistano mediamente poche cose alla volta, ripetendo l'azione più volte durante la settimana. Assume dunque un'importanza vitale fare in modo che gli stessi clienti tornino a fare acquisti sempre nel nostro negozio ed è a ciò che sono tese le politiche di fidelizzazione e di gestione della qualità.

Mantenere un cliente, infatti, è sempre più conveniente e meno costoso che tentare di acquisirne uno nuovo. A questo proposito, uno studio pubblicato dal Boston Consulting Group ci informa che, mediamente, costa addirittura cinque volte di più acquistare un nuovo cliente, rispetto al servire bene uno già esistente. Inoltre, il 91% dei clienti insoddisfatti non tornerà più e comunicherà la propria insoddisfazione ad almeno altre 9 persone.

Un altro studio, divulgato dal Customer Service Institute of America, sostiene che un'azienda che perda ogni giorno un cliente da € 50 a settimana, alla fine dell'anno successivo perderà circa € 1.000.000. Ogni azienda, nel limite delle sue capacità, deve fare il possibile per far sì che ciò non accada e mantenere a sé fedele la propria base di clientela.

Le politiche per la fidelizzazione dei clienti messe in atto da Rivomarket srl sono, per lo più, quelle dettate dal regolamento del franchisor, ossia della Conad, e lo strumento principale di cui ci si avvale è la tessera socio. Infatti tutti i clienti che la possiedono, oltre a poter acquistare dei particolari prodotti a prezzi scontati, possono partecipare ad una raccolta punti volta ad ottenere uno dei premi illustrati nell'apposito catalogo. Ultimamente è stata sviluppata anche un'ulteriore versione della tessera, la Conad Card. Questa, oltre ai benefici sopracitati, funziona anche come vera e propria carta di pagamento, permettendo l'addebito mensile delle spese sul proprio conto corrente, oltre a garantire delle promozioni personalizzate.

Un altro aspetto fondamentale delle politiche rivolte al cliente è quello relativo alla gestione della qualità, che consiste nel cercare di fornire un servizio sempre migliore, a parità di costi.

Al fine di perseguire le strategie aziendali orientate alla qualità, la Direzione di Rivomarket srl ha posto i seguenti obiettivi:

- ✓ Rispettare gli standard qualitativi di riferimento del prodotto e del servizio offerti
- ✓ Conseguire un tale grado di fiducia dei clienti verso i prodotti e l'azienda da consolidarne e fidelizzarne il rapporto nel tempo
- ✓ Monitorare e migliorare costantemente i processi eliminando gli sprechi
- ✓ Valorizzare le risorse umane e la loro crescita professionale
- ✓ Favorire un ambiente di lavoro corretto e collaborativo che coinvolga e responsabilizzi il personale

Un ultimo aspetto sul quale vale la pena soffermarsi è quello relativo ai servizi accessori, come ad esempio la consegna della spesa a domicilio o la possibilità di prenotare determinati prodotti via telefono. Questi servizi contribuiscono alla differenziazione dell'azienda e vanno ad aumentare il valore percepito dai clienti durante il compimento dei propri acquisti.

#### **2.2.4 Posizionamento competitivo dei prodotti**

Nella gestione di un supermercato, sicuramente, va prestata moltissima attenzione alla gamma di prodotti offerti. In un settore come quello della grande distribuzione organizzata, la quantità di prodotti disponibili è a dir poco enorme ed il loro ciclo di vita generalmente breve; infatti, nuovi prodotti rimpiazzano continuamente quelli vecchi e l'avvicendamento sugli scaffali dei supermercati avviene a ritmi molto sostenuti.

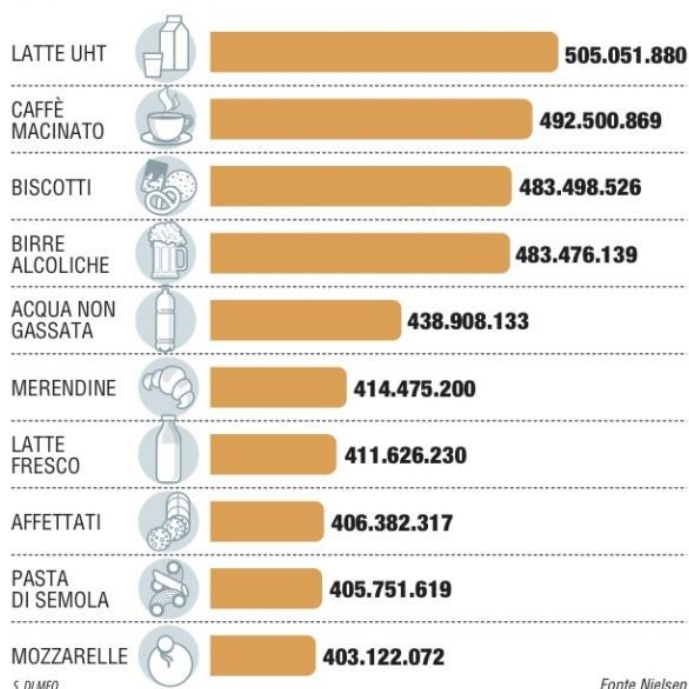
La scelta del giusto mix di prodotti da esporre è, dunque, essenziale per il buon andamento di una struttura operante in questo tipo di business.

Secondo i dati raccolti da Nielsen, una compagnia olandese che si occupa della rilevazione di dati sui consumi, alcuni tra i prodotti più acquistati dagli italiani nei supermercati sono latte a lunga conservazione, caffè macinato, biscotti, birre, acqua e merendine.

Il management di Rivomarket srl dunque, tenendo in considerazione questi ed altri dati derivanti dall'esperienza diretta, si occupa costantemente di rivedere, rinnovare e migliorare il proprio portafoglio di prodotti in relazione ai trend di consumo. Ad esempio, relativamente alle categorie di alimenti sopracitate, deve essere sempre disponibile una scelta molto ampia e dettagliata di prodotti, variabili sia in termini di prezzo che di qualità. In questo modo si cerca di sfruttare le tendenze dei consumatori, per indurre all'acquisto dei prodotti in questione il maggior numero di persone possibile.

### LA TOP TEN DEI PRODOTTI PIÙ VENDUTI

Fatturato in euro 2013



Come sopra accennato, in un'azienda come Rivomarket srl, il tempo medio di rinnovo della gamma prodotti è abbastanza breve. Infatti, nei supermercati arrivano continuamente dei nuovi prodotti che vanno ad erodere le quote di mercato di quelli più vecchi e ciò succede sia in relazione a prodotti appartenenti a marche in concorrenza tra loro, sia tra prodotti della stessa marca. Il management di Rivomarket srl, dunque, deve continuamente prestare attenzione alle tendenze, per riuscire a tenere il passo con i repentini cambiamenti di gusto

dei consumatori e mantenere sempre una gamma di prodotti adeguata alle esigenze di questi ultimi.

Rivomarket srl, operando in ragione di un contratto di franchising con Conad, acquista dalla casa madre quasi tutti i prodotti che poi andrà a distribuire. Conad è un'impresa in cui è presente un alto grado di integrazione verticale e dunque, oltre alla commercializzazione di prodotti di varie marche, essa immette sul mercato anche numerosi prodotti delle più disparate categorie merceologiche, sui quali appone il proprio marchio.

Di conseguenza, la percezione che i consumatori hanno dei prodotti a marchio Conad si va a ripercuotere sull'immagine stessa del nostro supermercato, che commercializza quei prodotti come fossero i propri. La qualità ed il prezzo di questo tipo di beni sono dunque di vitale importanza e devono contribuire alla differenziazione dell'azienda ed al conseguimento di vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti.

### **2.2.5 Assetto amministrativo ed organizzativo**

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, Rivomarket, pur essendo un'impresa al terzo stadio dell'evoluzione (impresa strutturata), presenta una strutturazione delle responsabilità molto semplice, dovuta al contenimento dei costi direzionali. Per questo motivo, uno degli amministratori ricopre anche il ruolo di Direttore Generale.

Di fatti, egli si presenta come l'unico centro di responsabilità economica ai fini del controllo di gestione. Egli è l'unica figura di riferimento per il resto dei dipendenti e svolge tutte quelle attività necessarie ad organizzare, governare e controllare lo svolgimento delle varie operazioni utili al perseguimento degli obiettivi prefissati.

Nello specifico, egli si occupa dei rapporti con i fornitori; identifica il giusto mix di prodotti da acquistare e, successivamente, commercializzare; controlla che il lavoro esecutivo, nei vari reparti, sia svolto in modo conforme agli obiettivi aziendali; si fa carico della risoluzione dei problemi che insorgono durante lo svolgimento delle varie attività; organizza la disposizione delle merci all'interno del locale; organizza i turni di lavoro dei dipendenti e così via.



Il potere decisionale risiede completamente nelle mani degli amministratori. Essi infatti, sulla base della situazione attuale, delle analisi svolte e dei risultati emergenti dal controllo di gestione, prendono le proprie decisioni di comune accordo.

Una struttura organizzativa di questo genere risulta semplice, ma perfettamente coerente con la dimensione e gli obiettivi strategici di Rivomarket srl poiché, da una parte, evita lo spreco di risorse che sarebbe stato conseguente al sovradimensionamento e, dall'altra, conferisce all'azienda una buona elasticità ed una buona capacità di rispondere in modo immediato agli stimoli esterni provenienti dall'ambiente di riferimento.

### **2.2.6 Condizioni di svolgimento del processo produttivo**

Rivomarket srl svolge il proprio business in conseguenza di un contratto di affitto di azienda stipulato con la società Cora srl, la quale è unica proprietaria dello stabile e delle attrezzature. Essa è anche titolare della licenza di esercizio, la quale è stata volturata alla Rivomarket srl.

L'attività, sebbene sia solo agli inizi, ha già richiesto un discreto fabbisogno di capitale. Questo è servito a procurarsi il primo stock di prodotti da rivendere, nonché a pagare le prime spese di funzionamento in cui è incorsa la gestione della società.

A questo proposito, il management di Rivomarket srl ha dovuto prendere a prestito la cifra di 100.000 €. In questo modo, si è riusciti ad ottenere la liquidità necessaria per coprire una piccola parte di costi strutturali e per dare inizio all'attività commerciale, ma d'altro canto ci si espone al rischio di insolvenza nel medio-lungo periodo, nella sfortunata ipotesi che la redditività effettiva dell'azienda non raggiunga i livelli pronosticati.

Da ciò è possibile rilevare una debolezza strutturale di fondo, tipica di tutte le imprese che perseguono una politica del capitale chiusa, ossia non si aprono all'apporto di capitale da terzi esterni. Questa consiste nel fatto che, essendo impossibile reperire le risorse necessarie al fabbisogno gestionale grazie al solo autofinanziamento o, in questo caso, grazie al solo

capitale proprio, il management si trova costretto a ricorrere alla leva del debito. Questo porta ad un aumento della leva finanziaria e, di conseguenza, del rischio finanziario, relativamente al fatto che più il tasso di indebitamento dell'azienda è elevato, più questa farà fatica a reperire ulteriore capitale di debito. Oltretutto, l'onerosità del tasso di interesse applicato al capitale preso a prestito diventa sempre maggiore all'aumentare di quest'ultimo.

Inoltre, la situazione migliore per un'impresa consiste nel detenere delle attività e delle passività che siano ben allineate, in modo da essere in grado di far fronte agli impegni finanziari, attuali e futuri, in modo equilibrato e senza compromettere il buon funzionamento dell'azienda. Infatti, si deve sempre disporre della liquidità necessaria a coprire i propri debiti di funzionamento, mentre le passività a medio-lungo termine dovrebbero essere coperte dal rendimento di attività che abbracciano lo stesso orizzonte temporale.

Dunque le aziende che, come Rivomarket srl, sono alle prime fasi del ciclo evolutivo, si trovano in difficoltà nel loro primo periodo di attività, poiché la sopracitata solidità strutturale non si verifica ed il rischio di mortalità è molto elevato.

### **2.2.7 Attitudine al cambiamento**

La flessibilità delle politiche gestionali e la capacità dell'azienda di adattarsi ai mutamenti del contesto ambientale, sono senza dubbio delle variabili chiave per il mantenimento e l'accrescimento della propria posizione competitiva.

Rivomarket srl, essendo un'impresa strutturata, presenta un accentramento del potere decisionale nelle mani dei due amministratori e ciò si presenta senza dubbio come un vantaggio in termini di velocità di decisione. Infatti, gli amministratori studiano continuamente l'evoluzione degli scenari sia interni che esterni all'azienda per poter poi, di comune accordo, prendere le decisioni che appaiono necessarie per migliorare la propria competitività. Queste decisioni possono riguardare sia miglioramenti incrementali dei processi, sia cambiamenti radicali della struttura organizzativa, sia cambiamenti nel

rapportarsi con l'ambiente esterno, ma non si rende mai necessario il passaggio attraverso una rigida struttura burocratica e ciò, senza dubbio, è una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda.

Rivomarket srl si presenta anche come un'impresa in grado di rispondere efficacemente ai mutamenti dei gusti dei consumatori, che si verificano sempre più spesso in questa società sempre più dinamica e globalizzata. In ragione della natura del suo business infatti, Rivomarket srl non deve sostenere dei grossi investimenti a seguito dei mutamenti delle preferenze della sua base di clientela. Questo perchè nei supermercati la rotazione delle scorte è molto elevata e si effettuano diversi ordini a settimana nei confronti del fornitore. Ciò permette, in conseguenza di cambiamenti accertati nel paniere dei beni preferiti dai consumatori, di ordinare al più presto prodotti che soddisfino i loro bisogni, senza dover ricorrere ad un ulteriore apporto di capitale di debito per modificare gli asset dell'azienda.

Tutto ciò è ovviamente subordinato alla flessibilità mentale, nonché all'attitudine al cambiamento degli amministratori. Essi dunque sono sempre impegnati a studiare le dinamiche del settore, le tendenze dei consumatori ed i cambiamenti intercorsi nelle imprese dello stesso tipo presenti nella zona, per poter poi reagire di conseguenza.

### **2.2.8 Cultura amministrativa aziendale**

Rivomarket srl, in qualità di piccola impresa, non presenta un sistema di controllo e monitoraggio della performance altamente strutturato. Infatti, viste le piccole dimensioni dell'azienda e la semplicità della sua struttura organizzativa, un sovradimensionamento del sistema informativo non apporterebbe benefici strategici proporzionali all'investimento da sostenere. Il management, comunque, è consapevole dell'importanza che un buon sistema informativo ricopre all'interno di un'azienda.

L'impresa, infatti, dispone di una suite informatica che permette di rilevare ed integrare tempestivamente i dati provenienti da tutti i processi svolti all'interno dell'organizzazione. Questa permette di controllare gli incassi giornalieri, settimanali e mensili, i quali si possono visualizzare sia in relazione alle fasce orarie, sia alle vendite di ogni reparto, con la relativa

percentuale di incidenza. Permette anche la verifica ed il calcolo dei margini sui prodotti venduti, registrando i prezzi d'acquisto al momento della consegna ed il prezzo di vendita al momento del passaggio del codice a barre sulla cassa. Inoltre, controlla gli importi e la dimensione degli ordini rivolti al fornitore, registra i dati anagrafici di tutti i soggetti economici che vengono in contatto con l'impresa e compie numerose altre operazioni. Tutti i dati vengono rilevati e registrati in tempo reale, così da permettere agli amministratori di disporre sempre di dati aggiornati per porre in atto le proprie decisioni.

Il sistema informativo aziendale, dunque, non viene visto dagli amministratori alla stregua di uno strumento di raccolta e memorizzazione dei dati, ma come un valido supporto per la gestione integrata dell'impresa. Il software, oltre a tutto ciò, serve anche al franchisor, Conad, per porre in atto tutte le procedure di controllo volte a determinare se le strutture che operano come franchisee seguono e rispettano gli standard richiesti. Infatti, tutti i dati raccolti nei vari supermercati Conad sparsi per la Regione confluiscono all'interno di un unico database, situato nella sede centrale dell'azienda, grazie al quale il management riesce a monitorare la performance di ogni singola sede.

## **2.3 Conclusioni**

Dopo aver analizzato i vari elementi che influenzano il grado di rischio strategico sostenuto da Rivomarket srl, nonché la sua competitività, possiamo giungere ad alcune conclusioni.

In primo luogo, la maturità strategica dell'impresa non è ancora ad un livello sufficiente da consentire la redazione di piani a lungo termine, anche se le scelte messe in atto dagli amministratori sono sicuramente rivolte al futuro e non prendono in considerazione la sola redditività nel breve termine. Come già accennato, anche la stessa scelta di iniziare l'attività in questo momento di crisi economica è rivolta al futuro e non all'immediato, poiché sicuramente la redditività dell'impresa risentirà, in questo periodo, del drastico calo dei consumi, per poter però migliorare esponenzialmente negli anni a venire.

La nostra impresa presenta, rispetto alle altre aziende concorrenti presenti nella zona, dei significativi vantaggi competitivi in termini di posizionamento geografico, modernità,

organizzazione, struttura e qualità del servizio, essendo stata pensata e messa in attività prendendo a modello i migliori attori operanti in Umbria nello stesso settore. Svolgendo poi la propria attività in ragione di un contratto di franchising con Conad, ossia uno dei marchi più affermati e presenti nella zona, Rivomarket srl può anche contare sulla forza del suddetto marchio nei confronti di molti competitors e su una buona fetta di consumatori che, prima di essere clienti della nostra impresa, sono principalmente clienti abituali Conad.

Per quanto invece riguarda le debolezze, che vanno ad aumentare il grado di rischio strategico sostenuto dalla società, esse sono dovute per la maggior parte alla piccola dimensione della nostra impresa e, soprattutto, alla politica di capitale chiuso che viene perseguita dal management. Ciò è ovviamente coerente con il dimensionamento e con gli obiettivi strategici di Rivomarket srl ma, nondimeno, determina degli squilibri strutturali pericolosi per la redditività futura dell'attività.

L'apporto di capitale di debito per far fronte alle spese di avviamento e di funzionamento della società è, sicuramente, un elemento di rischio capace di mettere a repentaglio la stessa sopravvivenza dell'impresa nel medio periodo. Infatti, sebbene gli venga fornita la liquidità necessaria per far fronte agli impegni a breve termine, l'azienda si espone comunque al rischio di insolvenza, qualora in futuro non riuscisse a saldare i propri debiti.

L'accentramento del potere da parte dei soci-amministratori può invece essere visto sia come un elemento di forza che di debolezza. Infatti, questa semplice struttura organizzativa è funzionale al contenimento dei costi direzionali dell'impresa e consente di prendere decisioni, anche radicali, con immediatezza e flessibilità. D'altro canto, le piccole dimensioni e l'individuazione di un unico centro di responsabilità economica rendono il controllo di gestione molto approssimativo e poco strutturato. Ovviamente ciò non è in contrasto con gli obiettivi dell'impresa, poiché il sovradimensionamento del sistema informativo e delle procedure di controllo di gestione avrebbe solamente comportato un aumento di costi esponenziale, non adeguatamente remunerato dai benefici ottenibili.

Possiamo infine affermare che Rivomarket srl, nonostante le debolezze derivanti dall'essere una piccola impresa strutturata, presenta dei buoni vantaggi competitivi nei confronti delle altre aziende concorrenti operanti nella stessa area di riferimento, accompagnati però da un

grado di rischio strategico abbastanza elevato. Questo è dovuto in particolar modo al difficile contesto ambientale attuale, nonché ai sopracitati squilibri strutturali, che potrebbero venire evidenziati ed esaltati dalla crisi economica.

## Capitolo 3

### IL MODELLO ECONOMICO DI RIVOMARKET SRL

Dopo aver preso in considerazione ed analizzato una ad una le variabili che determinano il grado di rischio strategico sostenuto dall'impresa e che vanno, di conseguenza, a determinare l'accrescimento o la diminuzione del valore economico del capitale, passiamo ora all'analisi di alcuni parametri economico-finanziari.

Questi, sebbene non possano da soli fornire un quadro completo dell'andamento dell'azienda, soprattutto in un ottica di lungo periodo, restano comunque il più immediato riscontro della redditività della stessa e ci mostrano come questa viene influenzata nel breve termine dalle diverse decisioni prese dal management.

Essendo Rivomarket srl un'azienda molto giovane, ancora non possiamo disporre di dati consuntivi riguardo l'andamento degli esercizi precedenti. Perciò, abbiamo costruito un modello economico basato su due tipi di dati.

Un primo tipo sono i dati provenienti dalla sede centrale della Conad, che rileva, analizza e standardizza i dati provenienti dalle varie sedi sparse per la regione. L'importo medio di uno scontrino d'acquisto, il numero medio di componenti di una famiglia italiana, il consumo alimentare medio annuo di una famiglia italiana, il margine lordo conseguito sui prodotti venduti, sono tutti esempi di dati fornitici dalla Conad.

Il secondo tipo di dati utilizzati nel modello comprende quelle informazioni di cui non possiamo avere ancora una conoscenza consuntiva. Per questo motivo, le cifre in oggetto sono il risultato di stime ed analisi condotte dal management con riguardo al comportamento dei consumatori nella zona. Il principale esempio riguarda la percentuale di clienti locali acquisibili, variabile stimata ma che va ad influenzare in modo assolutamente determinante tutto il resto del modello.

utenti potenziali entro un raggio di 2 km	2.800,00
consumo medio mensile a famiglia	€ 434,00
numero medio componenti famiglia italiana	2,30
scontrino medio a cliente	€ 14,00
consumo medio a persona al mese	€ 188,70
consumo medio giornaliero a persona	€ 6,29
consumo medio totale giornaliero di tutti gli abitanti del luogo	€ 17.611,59
scontrini totali emettibili giornalmente in loco per consumi alimentari	€ 1.257,97
percentuale clienti potenziali locali acquisibili	30,0%
numero scontrini giornalieri potenziali emettibili da RIVOMARKET srl	377,39
incasso medio giorno supermercato	€ 5.283,48
incasso mensile	€ 147.937,39
proiezione incassi annuali a 336 gg	€ 1.775.248,70
% Margine Lordo sulla vendita dei prodotti	21,00%
<b>AMMONTARE IMPORTO MARGINE LORDO ANNUALE</b>	<b>€ 372.802,23</b>
<b>COSTI</b>	
affitto azienda (4.5% incassi annuali)	€ 79.886,19
spese generali, contabilità e cancelleria (0.5% incassi annuali)	€ 8.876,24
energia elettrica (€ 30.000 fissi + 0,3% incassi)	€ 35.325,75
interessi passivi annuali (5% 100.000,00)	€ 5.000,00
ore di lavoro settimanali	240,00
costo orario	14,00
costo lavoro annuale	€ 174.720,00
costo lavoro/margine lordo (da mantenere sotto il 10% )	9,84%
<b>UTILE LORDO ANNO</b>	<b>€ 68.994,05</b>
<b>% UTILE LORDO SU INCASSI</b>	<b>3,89%</b>



Passiamo dunque ad analizzare il modello.

Nel primo campo viene indicato il numero di potenziali consumatori che vivono nell'area che noi prendiamo come riferimento, vale a dire il territorio rientrante nel raggio di due chilometri dal nostro supermercato. Di seguito, sono espressi il consumo alimentare medio mensile per famiglia, il numero medio di componenti di una famiglia italiana e l'importo dello scontrino medio emesso nei supermercati Conad. Questi valori ci sono stati forniti direttamente dalla sede centrale e, mettendoli in relazione tra di loro, possiamo ottenere il consumo medio giornaliero a persona, pari a € 6,29. Moltiplicando poi questa cifra per il numero di potenziali consumatori presenti nell'area, ecco che otteniamo l'ammontare del consumo alimentare giornaliero potenziale nella zona in esame, pari a € 17.611,59. Dividendo ulteriormente questo valore per l'importo medio degli scontrini emessi, otteniamo il numero di scontrini potenzialmente emettibili in un giorno nell'intera zona.

A questo punto, ricorrendo sia ai dati consuntivi riguardanti i primi mesi di attività, sia a quelli derivanti dalle ipotesi stipulate prima dell'inizio dell'attività, si procede a stimare quale sarà la percentuale di consumatori potenziali che effettivamente andrà a fare compere nel nostro negozio durante il corso dell'anno. Secondo i nostri calcoli, questa percentuale si attesterà intorno al 30%. Moltiplicando questo risultato per il numero totale di scontrini emettibili giornalmente, si ottiene un numero pari a 377,39 scontrini emettibili da Rivomarket srl in una singola giornata.

Quest'ultimo valore può dunque essere moltiplicato per l'importo medio di uno scontrino, che noi sappiamo essere pari a € 14,00, mettendoci così in condizione di calcolare l'incasso medio giornaliero del supermercato, pari a € 5.283,48. Partendo da questo risultato possiamo dunque andare a stimare gli incassi mensili e quelli annuali, che secondo la proiezione saranno pari a € 1.775.248,70.

A questo punto, andiamo a calcolare l'ammontare del margine lordo ottenuto dalla sola vendita dei prodotti, al lordo di tutti gli altri costi d'esercizio. Questo, secondo i dati fornitici dal nostro sistema informativo, è pari circa al 20% del fatturato, per un ammontare totale annuo di € 372.802,23.

Passiamo ora ai costi d'esercizio, che andranno sottratti al margine lordo al fine di ottenere l'utile lordo d'esercizio.

L'affitto dell'azienda, in ragione del contratto stipulato da Rivomarket srl con Cora srl, è pari al 4,5% del fatturato annuo, dunque nel nostro caso otteniamo un valore di € 79.886,19. Gli interessi passivi, invece, ammontano per l'esercizio in corso a € 5.000,00 ossia il 5% della cifra di €100.000,00 presa a prestito dalla società. Le altre spese, generali ed energetiche, ammontano ad un totale di € 44.201,99.

Il costo del lavoro è, tra gli altri, quello che senza dubbio influisce di più sulla redditività della nostra azienda. Per tale motivo, questo deve essere mantenuto sempre al di sotto del 10% del margine lordo, al fine di non erodere troppo l'utile. Sulla base di 240 ore lavorative settimanali necessarie e di un costo orario del lavoro pari a € 14 all'ora, otteniamo dunque un costo del lavoro annuo per la nostra impresa pari a € 174.720,00.

Ora che conosciamo l'ammontare di tutti i costi cui l'azienda andrà incontro nel corso dell'esercizio, possiamo procedere al calcolo dell'utile stimato, sottraendo il totale dei costi al margine lordo sopra esposto.

Il risultato di quest'ultima operazione è dunque un utile lordo pari ad € 68.994,05, vale a dire il 3,89% del fatturato annuo.

Ovviamente, tutto ciò è subordinato al verificarsi delle ipotesi che abbiamo formulato inizialmente ed i risultati variano in relazione al variare di queste.

Ad esempio, se la percentuale di consumatori che andranno effettivamente a fare spese nel nostro negozio si riducesse del 2%, passando al 28%, tutti i parametri varierebbero significativamente. Infatti, stando a questa nuova ipotesi, il fatturato annuo scenderebbe a € 1.656.898,78, portando l'ammontare del margine sulla vendita dei prodotti a € 347.948,74. Di conseguenza, anche l'utile lordo scenderebbe a € 50.413,11, registrando un calo pari al 26,93%.

La stessa situazione, rovesciata, si presenterebbe invece qualora la percentuale di clienti effettivi dovesse aumentare del 2%, passando dal 30% al 32%. In quest'ultimo questo caso,

infatti, gli incassi annui ammonterebbero a € 1.893.598,61, portando ad un margine lordo di € 397.655,71 e, conseguentemente, ad un utile lordo annuo di € 87.574,98.

Un altro fattore la cui variazione è in grado di influenzare pesantemente l'utile dell'azienda riguarda la quantità di ore lavorative svolte durante la settimana, con il conseguente costo da sostenere. Nelle dinamiche di un'impresa, una struttura del lavoro ottimizzata ed efficiente è infatti fondamentale, altrimenti il sovradimensionamento di questa ed il relativo costo della manodopera andranno ad erodere una buona parte dell'utile di esercizio.

Se ad esempio, stando alle ipotesi iniziali, il management di Rivomarket srl ritenesse necessario assumere un dipendente in più a tempo pieno, ossia con un carico di lavoro settimanale di 40 ore, ciò andrebbe a determinare, stando alle ipotesi iniziali, una diminuzione dell'utile di € 29.120,00.

L'impresa, per operare in condizioni di efficienza, deve mantenere la relazione "costo del lavoro/margine lordo" al di sotto del 10% e quando ciò non si verifica, come nel caso in esame, dove l'incidenza del costo del lavoro sale all'11,48%, la struttura del lavoro risulta sovradimensionata rispetto alle esigenze aziendali e l'assunzione di un dipendente in più non apporta dei benefici proporzionali ai relativi costi.

Per concludere possiamo affermare che, in relazione alle ipotesi ed alle previsioni inizialmente proposte ed in ragione del buon posizionamento competitivo di Rivomarket srl, dovuto alle variabili analizzate nei capitoli precedenti, senza dubbio ci sono i presupposti per guardare al futuro con ottimismo, consapevoli che una buona gestione dell'azienda da parte del management andrà a remunerare adeguatamente i costi, garantendo anche un margine di profitto soddisfacente.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ La performance del valore per l'analisi aziendale - F. Di Lazzaro - Giappichelli
- ❖ Analisi di Bilancio, la prospettiva Manageriale – R. Silvi - McGraw-Hill
- ❖ Economia e gestione delle imprese - F. Fontana, M. Cairoli - McGraw-Hill
- ❖ Sistemi di Controllo – Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Diego M. Macrì, Kenneth A. Merchant - McGraw-Hill
- ❖ Organizzazione dei sistemi informativi aziendali - McGraw-Hill
- ❖ [www.studiocanuto.com](http://www.studiocanuto.com)
- ❖ [www.marchegianionline.it](http://www.marchegianionline.it)
- ❖ [www.pmi.it](http://www.pmi.it)
- ❖ [www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it)
- ❖ [www.conad.it](http://www.conad.it)
- ❖ [www.guidaconsumatore.com](http://www.guidaconsumatore.com)
- ❖ [www.codacons.umbria.it](http://www.codacons.umbria.it)
- ❖ [www.ultimoprezzo.com](http://www.ultimoprezzo.com)
- ❖ [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)