

**Università degli Studi di Trieste**  
***Facoltà di Ingegneria***

# ***Economia applicata all'Ingegneria***

***... innovarsi per non estinguersi ...***

A cura di  
Francesco Lagonigro  
Mail: [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)



## FRANCESCO LAGONIGRO

Finance, Management Control and Lean Accounting Consultant

■ [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)

- Laureato in Economia e Commercio a Cà Foscari di Venezia, MBA in Business Administration presso MIB School of Management di Trieste, Master in Lean Production presso Università di Padova ed in Organizzazione Aziendale presso SDA Bocconi Milano. Si occupa di Strategia Aziendale, Controllo di Gestione, Finanza ordinaria e straordinaria, Operation e analisi processi, Gestione della Crisi. E' formatore presso Mib School of management di Trieste e presso altri enti formativi Nazionali. E' Partner e Amministratore di Strategia & Controllo srl.



lunedì 6 marzo 2017

## Economia (aziendale) applicata all'Ingegneria

### Bozza di Programma corso 2017

#### 1. L'impresa e l'ambiente. 6 marzo

- L'ambiente competitivo - il concetto di mercato e di concorrenza
- **l'ipercompetitività**
- Impatti sull'organizzazione dell'impresa
- Come sono cambiate le abitudini di acquisto dei Clienti
- La quota di mercato, nozione e calcolo
- Forme giuridiche di impresa

#### 2. La strategia d'impresa 17, 23,30 marzo

- la strategia come piano
- la strategia come prospettiva
- Mission, Valori, Vision, Strategia
- Come si forma la strategia secondo **Minzberg**
- Le 5 forze di Porter
- il **Business Model** - come l'impresa si presenta al mercato
- La Customer Value Proposition
- La "**Lean Strategy**" (Testimonianza - esempio di **lean transformation**)
- L'**Open Innovation** ( testimonianza Ing. Scolari - direttore Polo Tecnologico PN)
- Le Reti d'Impresa

#### TESTI CONSIGLIATI PER IL SUPERAMENTO DELL'ESAME



#### 3. L'organizzazione 6, 12 aprile

- Cos'è l'organizzazione aziendale concetti e definizioni
- Criteri e logiche di progettazione
- l'organizzazione divisionale
- l'organizzazione a processo/matriciale
- Nuove forme di organizzazione ( top down - **bottom up**)
- La gestione operativa e i processi aziendali

#### 4. Il controllo delle performance economiche 20, 27 Aprile 4.11 maggio

- Il Bilancio di esercizio
- l'Analisi di Bilancio
- La contabilità analitica
- I sistemi di controllo
- Le leve del controllo
- Indicatori di performance monetari e non monetari
- Le quattro prospettive della performance ... e del valore (BSC)
- I costi per le decisioni ( Direct costing Vs full costing, Target costing, Standard costing, Activity based costing)
- La Lean Accounting
- Il Budget (testimonianza CFO Azienda da confermare)
- La pianificazione economica di medio e lungo termine ( Il **Business Plan**)

#### 5. Il controllo delle performance finanziarie e degli investimenti 18,25,29 maggio

- Il concetto di fabbisogno finanziario
- I flussi di cassa
- La finanza ordinaria
- La finanza straordinaria
- Le valutazioni aziendali e le scelte di convenienza.
- La valutazione degli investimenti.



L'ordinamento degli affari economici nella cornice dell'impresa assume forme giuridiche diverse che dipendono dalle dimensioni del mercato, del capitale investito e della produzione, ma anche dal tipo di rapporto tra i promotori, dal modello gestionale e quindi dal grado di controllo e responsabilità che si intende esercitare; non è infine da trascurare la prevalenza del credito personale dei fondatori o del credito sociale di capitali per il contributo di immagine che esso può arrecare.

Le principali forme delle imprese non differiscono sostanzialmente tra i diversi Paesi; attualmente, secondo il nostro Codice Civile, sono raggruppabili nelle seguenti.

- **impresa individuale**.....art. 2082 del C.C. e segg.  
ditta a carattere personale
- **società di persone**.....art. 2247 del C.C. e segg.  
ditta a carattere collettivo con prevalenza dell'elemento personale
  - **semplice o di fatto**
  - **in nome collettivo**
  - **in accomandita semplice**
- **società di capitali**.....art. 2325 del C.C. e segg.  
ditta a carattere collettivo con prevalenza dell'elemento finanziario
  - **società per azioni**
  - **società in accomandita per azioni**
  - **società a responsabilità limitata**
- **società cooperative**.....art. 2511 del C.C. e segg.
- **associazione in partecipazione**.....art. 2549 del C.C. e segg.

L'azienda: Art. 2555 cc - L'insieme dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa



## **L'impresa individuale**

E' la forma più semplice di impresa, usualmente denominata “ditta”, che non abbisogna di particolari adempimenti per avviare l'attività.

E' costituita dall'imprenditore che “esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi” e che ha completa libertà nell'uso dei fattori produttivi e si riserva tutti i profitti ma anche risponde con l'intero proprio patrimonio delle obbligazioni che contrae.

La struttura non è soggetta a vincoli; è tipica delle imprese di molto piccole dimensioni (artigianato e libere professioni); numericamente è la più diffusa (60 % del totale nazionale) con un alto tasso di nati/mortalità spesso legato alla durata biologica dell'imprenditore.

Gli obblighi giuridici, per quanto semplici, sono rappresentati dal dovere di iscrizione nel “registro delle imprese” e dalla tenuta delle “scritture contabili” (almeno il libro giornale<sup>3</sup> e il libro degli inventari<sup>4</sup>).

Il sistema fiscale presuppone che il reddito sia imputato al titolare.

---

<sup>3</sup> Libro giornale = registrazione giornaliera delle operazioni relative all'esercizio dell'impresa

<sup>4</sup> Libro degli inventari = rilevazione annuale contenente l'indicazione e la valutazione delle attività e delle passività relative all'impresa



### **Le società di persone**

Sono costituite dall'associazione di "due o più persone che conferiscono beni, capitali o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica, allo scopo di dividerne gli utili".

Si tratta di un tipo di Società in cui prevale l'elemento personale dei soci, caratterizzate da piccole e medie dimensioni.

Nelle Società personali i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni societarie, in quanto la Società non riveste personalità giuridica, ma è soggetta ad obblighi formali. Il sistema fiscale colpisce il reddito dei soci.

Rientrano in queste caratteristiche comuni le società che seguono.

### **La società semplice o di fatto**

E' caratterizzata dall'esistenza di una effettiva attività in corso, in cui il contratto sociale non è soggetto a particolari formalità, salvo quelle richieste dalla natura dei beni conferiti; è esclusa dall'impresa l'attività commerciale.

I soci sono tenuti ai conferimenti determinati nel contratto sociale (capitali, brevetti, opera).

### **La società in nome collettivo**

E' la tipica forma adottata da tutte le piccole imprese ed è caratterizzata come alla descrizione generale delle "Società personali", ma soggetta ad obblighi formali, che consistono in:

- costituzione della società con intervento notarile ed approvazione di uno statuto;
- validità soltanto nell'ambito dei soci costituenti;
- iscrizione al registro delle imprese e tenuta delle scritture contabili (libro giornale, libro degli inventari, altre scritture).

Ciascun socio può impegnare la società e tutti ne rispondono, anche con il patrimonio proprio dopo esaurito il capitale sociale.

Il capitale sociale è costituito dai conferimenti dei soci ed è formalizzato.

La ragione sociale deve essere composta dal nominativo di almeno uno dei soci e dall'indicazione S.n.c..

La struttura societaria è soggetta al vincolo assembleare, tipica di imprese di piccole e medie dimensioni.

La società deve essere sciolta di fronte al ritiro anche di un singolo socio.



### **La società in accomandita semplice**

Caratterizzata – oltre che dalla tipicità della società in nome collettivo – dalla presenza di soci la cui responsabilità è limitata alla quota conferita (accomandanti) insieme a quella dei soci a responsabilità solidale ed illimitata (accomandatari); gli accomandanti non hanno titolo per partecipare all'amministrazione dell'impresa, ma diritto agli utili ed al voto assembleare.

### **Le società di capitali**

In questo tipo di società soltanto il patrimonio sociale risponde dei debiti societari, trattandosi di soggetti con riconosciuto carattere di personalità giuridica.

### **La società per azioni**

Questa forma giuridica è tipica delle imprese di grandi dimensioni, per le quali occorrono ingenti capitali; essa sostituisce la Società Anonima del vecchio Codice

E' costituita da un numero illimitato di soci, ciascuno dei quali è responsabile per la propria quota sociale, mentre per le obbligazioni societarie la società risponde con il suo patrimonio.

La ragione sociale deve contenere obbligatoriamente l'indicazione S.p.A..

Il capitale proprio o capitale sociale (non inferiore a 120.000 euro, di cui il 25% obbligatoriamente depositato presso un istituto di credito temporaneamente all'atto della costituzione) ha la dimensione definita dall'assemblea, ed è costituito da azioni (quote di proprietà di uguale ammontare di valore non inferiore a 10 euro o suoi multipli interi, ma attualmente è possibile la differenziazione del tipo di azioni con limitazione dell'incidenza di perdita, valore non solo nominale, ecc.)

Spesso pochi soci, anche con un capitale azionario <51%, esercitano di fatto il controllo (capitale di comando); una forma di capitale mutuato è inoltre costituito da obbligazioni.

Gli obblighi giuridici sono rappresentati da un atto costitutivo pubblico e da uno Statuto; è inoltre prescritta l'iscrizione nel libro delle imprese, la tenuta delle scritture contabili (comprehensive anche dei libri dei soci, delle obbligazioni, delle adunanze); è obbligatoria la redazione e la pubblicazione del bilancio. Una parte degli utili, nella misura del 5%, deve essere destinata alla costituzione di un fondo di riserva legale fino alla concorrenza del 25% del capitale sociale.

Il sistema fiscale colpisce il reddito aziendale

La struttura organizzativa, tipica delle grandi aziende, presenta una rigorosa articolazione come riportato in tabella 15.

Enti	Nomina	Competenze
Assemblea ordinaria		<ul style="list-style-type: none"> <li>Approvazione del bilancio annuale</li> <li>nomina del presidente, del consiglio di amministrazione e dei sindaci per un triennio</li> <li>delibere sulla politica societaria</li> </ul>
Assemblea straordinaria		<ul style="list-style-type: none"> <li>modifiche Statuto</li> <li>modifica capitale sociale; emissione di obbligazioni</li> <li>scioglimento Società</li> </ul>
Presidente	dalla Assemblea ordinaria	rappresentanza legale della Società
Consiglio di amministrazione		<ul style="list-style-type: none"> <li>amministrazione ordinaria della Società</li> <li>nomina dell'amministratore delegato e della struttura aziendale</li> </ul>
Collegio sindacale		verifica della regolarità amministrativa
Società di revisione (solo per le Società quotate in Borsa)		auditing, purché abilitata da appartenenza all'Albo della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob)
Amministratore delegato	dal Consiglio d'Amministrazione	amministrazione corrente e redazione del bilancio
Comitato esecutivo (eventuale)		

Tabella 15

Con riferimento agli organi di cui sopra valgono le seguenti considerazioni:

- la società per azioni è tipicamente caratterizzata dalla separazione della “proprietà” dal “controllo” e dalla “direzione”;
- il presidente è il legale rappresentante della società e ne risponde in proprio sul piano penale;
- il consiglio d’amministrazione è composto da un limitato numero di soci ai quali è demandato il potere di amministrare la società; provvede a delegare i poteri correnti all’amministratore delegato; è frequente anche la figura dell’amministratore unico che assomma anche le competenze del presidente o dal direttore generale;
- il collegio sindacale ha la funzione di vigilare sull’osservanza della legge e dell’atto costitutivo da parte degli organi amministrativi, con riguardo alla corrispondenza del bilancio con le scritture contabili.

### I modelli di governance

Secondo il .d.d.l. del giugno 2003 è ammessa l’adozione – in alternativa – di uno dei seguenti modelli:

- modello attuale, formato dal consiglio di amministrazione e dal collegio dei revisori
- modello dualistico (tipo tedesco), formato da un consiglio di gestione con funzioni di direzione e da un consiglio di sorveglianza con funzioni di controllo
- modello monistico (tipo anglosassone), formato da un consiglio di amministrazione con collegio di controllo interno



## La società in accomandita per azioni

Pur essendo una società di capitali – che ben si adatta alle piccole e medie imprese – vi fanno parte soci azionisti con due gradi di responsabilità:

- soci accomandatari o gerenti responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni societarie
- soci accomandanti o capitalisti responsabili per la propria quota di capitale.

La ragione sociale è rappresentata dal nome di almeno un socio accomandatario e l'indicazione S.a.a.

Gli obblighi giuridici sono del tipo comune alle società di capitali.

## La società a responsabilità limitata

Si tratta di una Società con caratteristiche giuridiche simili alla S.p.A., che si adatta per le piccole e medie imprese, in quanto combina il grado di responsabilità limitato dei soci alle quote versate con il carattere personale della società. E' costituita da capitali rappresentati non da azioni ma da conferimenti sia di capitali che di beni e prestazioni lavorative dei soci, ed è esclusa la facoltà di emettere obbligazioni.

La ragione sociale deve contenere l'indicazione S.r.l.

Il capitale sociale non può essere inferior 10.000,00 euro ed è costituito da quote non inferiori a 1,00 euro e suoi multipli interi.

Si ritiene utile sintetizzare le caratteristiche dei principali tipi di società nello schema di tabella 16.



## ***Società a responsabilità Limitata***

Con l’entrata in vigore del decreto competitività (D.l. 91/2014), pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 144 del 24.06.2014, entrato in vigore il 25 giugno 2014, è stato **eliminato l’obbligo di nomina del Collegio sindacale/revisore nelle s.r.l.** a prescindere dall’ammontare del capitale sociale. Questo vale naturalmente a condizione che non lo preveda lo statuto sociale.

Questa modifica si riflette anche sull’obbligo di nomina dell’organo di controllo delle cooperative, visto il richiamo all’art. 2477 del c.c. contenuto nell’art. 2543 del c.c.

**L’obbligo dell’organo di controllo per la s.r.l. resta solo se si tratta di:**

- una srl obbligata alla redazione del bilancio consolidato;
- una srl che controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- una srl che per due esercizi consecutivi abbia superato due delle seguenti soglie dimensionali che comportano anche la redazione del bilancio in forma ordinaria:
  - o almeno 4.400.000 € di attivo dello stato patrimoniale;
  - o almeno 8.800.000 € di ricavi delle vendite e delle prestazioni;
  - o almeno 50 dipendenti occupati in media durante l’esercizio.

## ***Società per Azioni***

*Sempre*





## **I.1 Ipercompetizione e centralità di una strategia aziendale flessibile**

Nell'attuale contesto ipercompetitivo la strategia aziendale deve ricevere costanti attenzioni da parte dei vertici delle imprese. Sono le dinamiche di ambiente esterno che lo impongono, quelle che qui vengono qualificate con il termine ipercompetizione. Quest'ultima infatti impone una elevata flessibilità strategica: la capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di ambiente esterno, frutto di frequenti rivisitazioni della strategia. Nel medio periodo possono e devono rimanere ferme la vision e la mission, ma per perseguirle possono essere necessarie profonde revisioni degli intenti strategici e puntuali interventi sul business model.

Innanzitutto si deve precisare, per coglierne la rilevanza, che l'ipercompetizione è una miscela di tre ingredienti che già singolarmente sono esplosivi, se miscelati insieme possono avere un effetto devastante sulla gestione delle imprese.

Inutile nascondere la realtà: l'ambiente economico che in questi anni circonda le imprese è molto diverso da quanto si poteva prevedere ed è, per certi aspetti, inquietante. Così diverso che è per questo che si è sentita la necessità di fare nostro il termine proposto da R. D'Aveni: ipercompetizione<sup>1</sup>.

Molti lo hanno accettato e lo utilizzano, pochi però ne offrono una definizione precisa. Il risultato di questo nuovo ambiente economico sono le forti pressioni competitive che le imprese devono sopportare, anche se il vero problema è individuarne le cause.

Ebbene l'ipercompetizione ha tre ingredienti che si combinano tra di loro, creando la ricordata miscela esplosiva.

La prima causa è la turbolenza ambientale che dalla metà degli anni settanta (prima crisi petrolifera) caratterizza l'andamento dell'economia e dell'ambiente osservato nelle sue dinamiche socio-politiche. Ma non mancano di caratterizzare la turbolenza anche eventi naturali con impatti devastanti sulle dinamiche sopra ricordate. Un esempio lampante è rappresentato dallo tsunami che nel dicembre 2004 ha sconvolto l'oceano Pacifico e l'economia di tutte quelle aziende che operano nel business system del turismo con mete nell'oriente del mondo.

Proprio quest'esempio consente anche di chiarire cosa sia la turbolenza ambientale. Si è in presenza di turbolenza ambientale quando i fenomeni che si verificano sono:

- difficilmente prevedibili,
- di rapida manifestazione, ma anche di rara intensità.





Negli ultimi trent'anni dalla fatidica prima crisi petrolifera del 1975, si sono verificati molti fenomeni dei quali si temeva il verificarsi, anche se si sperava in un loro non manifestarsi, vi era una certa probabilità che il temuto fenomeno fosse solo teorico. Purtroppo non è stato sempre così: dagli andamenti incredibili dei mercati mobiliari alle vittorie politiche di chi avrebbe dovuto perdere, per finire con la nascita di libere economie di mercato laddove esistevano economie pianificate centralmente. Così come è fin troppo facile, ma necessario ricordare come esempio di evento turbolento e sconvolgente: l'11 settembre 2001. Un attentato terroristico, purtroppo, era nelle previsioni di molti, ma nessuna ne aveva previsto i tempi di manifestazione così rapidi (poche ore) e con un'intensità incredibile.

Un altro esempio emblematico di un fenomeno di turbolenza ambientale è il più recente ma altrettanto nero settembre 2008: lo «tsunami» questa volta si è abbattuto su Wall Street e le conseguenze di quell'evento si possono cogliere, ancora oggi, sui mercati finanziari internazionali. Due eventi dall'impatto terrificante sull'economia, che non erano peraltro del tutto imprevedibili. Caso mai non erano prevedibili in termini di rapidità del loro manifestarsi e per la loro intensità. La turbolenza quindi non ha smesso di accompagnarci in questi ultimi trenta anni e non cesserà neanche in futuro.

In passato al massimo si era abituati a delle dinamiche che, pur nelle loro accelerazioni, erano distanti da quelle che si stanno manifestando oggi. E queste dinamiche sono fra l'altro in crescendo. Si pensi alle «micce» accese con lo sviluppo della Cina, dell'India, del Brasile e della Russia. Che cosa ci riserverà il futuro BRIC?

Il secondo ingrediente che tende a qualificare l'ipercompetizione è un fenomeno economico non previsto da molti studiosi di economia industriale. La teoria affermava che nel passare dalle fasi di sviluppo a quella di maturità nei business si sarebbero verificati dei fenomeni di concentrazione delle imprese, tali per cui il numero delle imprese si sarebbe drasticamente ridotto. Quanto si è verificato, in alcuni casi, è stato esattamente il contrario. Raggiunta la maturità in molti business il numero dei concorrenti è aumentato. Si pensi a quanto è successo in business come quelli dei Personal computer o dei cellulari. Ma non sono mancate sorprese in business ancora più datati come quelli delle automotive o alcuni comparti dell'alimentare. E l'elenco potrebbe continuare. Ci si trova a dover convivere con una capacità produttiva, forse creata in base ad un'ipotesi di crescita infinita, oggi sovradimensionata rispetto alla domanda. È questo ovviamente è un'importante fenomeno che aumenta le pressioni competitive.

Il terzo, e forse più critico, elemento qualificante l'ipercompetizione è l'evoluzione del cliente. È un dato di fatto facilmente rilevabile quanto i clienti siano cambiati nelle loro richieste alle imprese fornitrici. È stato un cambiamento culturale e, in quanto tale, irreversibile.





Quest'evoluzione, nei principali Paesi industrializzati, è iniziata nella seconda metà degli anni ottanta, quando si ricercava con sempre maggior insistenza una coerenza nella combinazione prezzo/qualità. Ma qualità più alta non significava automaticamente la possibilità di praticare prezzi più alti, anzi spesso si è abbinate ad una richiesta di prezzi più bassi.

La qualità da qualcuno percepita come «una moda» è diventata invece un imperativo, una condizione per continuare ad esistere sul mercato. I giapponesi in quegli anni conquistavano i mercati proprio perché offrivano prodotti di qualità a prezzi altamente competitivi. È stato il primo attacco di imprese del Far east ai mercati occidentali.

Nel decennio successivo si sono verificati altri due significativi cambiamenti nei bisogni dei clienti. Il primo è stato il fatto di poter disporre dei prodotti e dei servizi in tempi sempre più rapidi. Si inizia a parlare di Time based competition, dove l'impresa vincente è quella che riesce a soddisfare tempestivamente e comunque prima dei concorrenti le richieste del cliente.

Il secondo mutamento nei bisogni è da collegare alla ricerca da parte dei clienti di una varietà e una gamma sempre maggiore di prodotti e di servizi. È l'esplosione di un consumismo di massa che iniziava a cercare elementi di distinzione.

Questa ricerca della distinzione, di un prodotto/servizio unico si chiude con la richiesta da parte del cliente di un prodotto/servizio personalizzato. Ci si trova così all'inizio del nuovo millennio.

Ma il primo decennio di questo nuovo millennio sta riservando ancora nuove elementi evolutivi. Uno di questi, viene sottolineato da Pine II e Gilmore nel loro «Economia delle esperienze»<sup>2</sup>: la ricerca di un'offerta dai contenuti emozionali, in grado di suscitare nel cliente emozioni sempre più intense.

Questi tre aspetti, dal miscelarsi dei quali nasce l'ipercompetizione, richiedono alle imprese flessibilità e rapidità di risposta.

La metafora che spesso viene utilizzata per descrivere l'ipercompetizione e le sue conseguenze sulla gestione delle imprese è uno sport diventato di moda, guarda caso, negli ultimi anni: il rafting (*Tavola 1*). Mentre si sta scendendo un fiume dalle acque tranquille improvvisamente iniziano le rapide. Bisogna disporre di un mezzo adeguato e maneggevole, il gommone. A bordo ci deve essere almeno una persona che lo sappia governare lungo le rapide, prendendo decisioni rapide, impartendo ordini perentori e con azioni tempestive. L'obiettivo è chiaro a tutti: arrivare in fondo vivi. Per conseguirlo ne consegue che dotazione minima per ogni persona non è solo la pagaia, ma anche un casco e un giubbotto salvagente.



In queste condizioni la capacità di lettura rapida dello scenario esterno e la tempestività che le decisioni dovrebbe emergere chiaramente anche dall'immagine presentata in Tavola 1. Per quanto si conosca bene il fiume e le sue rapide, queste possono essere molto diverse da un momento all'altro, modificate dal configurarsi di una serie di variabili esogene. Fuor di metafora, per chi è oggi ai vertici di un'impresa servono indicatori che aiutano a capire in quale contesto si dovrà operare più che indicatori che evidenziano i soli potenziali di redditività.

Pertanto sarebbe opportuno che chi conduce il gommone, poco prima di effettuare la discesa abbia l'opportunità di studiare il fiume. Effettuare un'analisi dello scenario in quel momento, finalizzata a coglierne prima i segnali deboli e poi i megatrend; i primi per capire che probabilità hanno di trasformarsi in "segnali forti", fatti concreti lungo la discesa; i secondi in quanto in grado di indicare dove probabilmente andrà a finire il fiume: sarà un susseguirsi di rapide o tornerà ad essere caratterizzato da acque tranquille. Esempi di cosa significhi individuare dei megatrend ve ne sono molti. Tuttavia si ricorda, per le sue ripercussioni sul configurarsi dei Business Model, quanto propose Naisbitt quando nel 1982 indicò dieci megatrend, tutti manifestatisi nei fatti<sup>3</sup>:

- 1) da una società industriale a una società dell'informazione;
- 2) dalla tecnologia forzata all'alta tecnologia/alta sensibilità;
- 3) dall'economia nazionale all'economia mondiale;
- 4) dal breve al lungo termine;
- 5) dalla centralizzazione al decentramento;
- 6) dall'aiuto istituzionalizzato all'aiutati-da-solo;
- 7) dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa;
- 8) dalla gerarchie alle maglie di un reticolo;
- 9) da nord a sud;
- 10) da «o questo o quello» alle opzioni multiple.





Da allora molti studiosi si spinsero ad analizzare con sistematicità lo scenario e tra questi va ricordato anche per il suo ultimo contributo Kenichi Ohmae, che con «Il prossimo scenario globale»<sup>4</sup> invita a riflettere sul fatto che l'economia globale si caratterizzerà per: assenza di frontiere, essere invisibile, essere ciberconnessa ed è misurata in multipli. L'ingresso di India e Cina in questo contesto è ormai una realtà con la quale confrontarsi.

Ma pagine specifiche vengono oggi dedicate a questo tema da riviste come Fortune, Business Week e The Economist o dagli uffici studi di molte Associazioni di categoria. È necessario prestarvi attenzione, far diventare la riflessione e la discussione sullo scenario parte integrante dell'attività di gestione della strategia in cui devono essere coinvolti, con sistematicità ed elevata frequenza, i vertici aziendali.

Inoltre per essere strategicamente flessibili è necessario porsi con sistematicità almeno alcune domande: quale traiettoria è opportuno cercare di seguire, con il «gommoni», per arrivare in fondo vivi? la strategia di discesa che ci si era dati all'inizio continua ad essere sempre valida?

Queste domande non se le sono poste quegli imprenditori o quei manager ai vertici delle imprese che sottolineano: abbiamo faticato molto di più che in passato, siamo anche riusciti ad aumentare il fatturato, ma i risultati sono stati proporzionalmente molto più modesti di quelli del passato. Non se ne sono accorti, ma questo è l'effetto ipercompetizione, che spesso porta con sé un aumento della complessità e dei costi ad essa connessi. Probabilmente hanno vissuto i nuovi andamenti del mercato, ma non hanno razionalizzato di aver fatto in questi anni *rafting*.

In questo contesto la flessibilità strategica deve essere massima. Tant'è vero che piani strategici troppo dettaglianti non solo sono inutili, ma rischiano di essere fuorvianti, rischiano di essere fonte di comportamenti allineati al piano ma disallineati rispetto all'evolversi della realtà.





**Presenza di eventi turbolenti e  
Radicali cambiamenti di scenario  
(economico-socio-politico)**

**Caduta Muro Berlino  
Attentato 11 settembre  
Avvento internet  
Mp3 – file musicali  
Crisi Finanziaria 2008**

**Presenza di alto numero di concorrenti**

**Fallimento teorie evolutive  
dei business maturi**

**Cambiamento gusti dei consumatori  
e delle abitudini di acquisto**

**Aumento offerta prodotti  
e varianti  
Incremento vendite dirette  
(on line)  
Lotti frammentati  
Avvento della  
personalizzazione**



.....come sono cambiati i Clienti ...

Richiesta di prodotti a prezzi bassi e qualità alta  
(prodotti Giapponesi metà anni '80)

Tempi di risposta sempre più brevi (anni '90)

Gamma prodotti sempre più ampia (avvento Internet -  
fine anni '90)

Prodotti sempre più personalizzati e sempre più  
emozionali (anni 2000-crollo lotti di prod)

... prodotti sempre più eco-compatibili ed **eco-sostenibili**

## I dieci MEGA TREND di Naisbit - 1982

- 1) da una società industriale a una società dell'informazione;
- 2) dalla tecnologia forzata all'alta tecnologia/alta sensibilità;
- 3) dall'economia nazionale all'economia mondiale;
- 4) dal breve al lungo termine;
- 5) dalla centralizzazione al decentramento;
- 6) dall'aiuto istituzionalizzato all'aiutati-da-solo;
- 7) dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa;
- 8) dalla gerarchie alle maglie di un reticolo;
- 9) da nord a sud;
- 10) da «o questo o quello» alle opzioni multiple.

**La QUOTA DI MERCATO è il rapporto tra le vendite di un'impresa e le vendite complessive rilevate nel mercato in cui l'azienda stessa opera.**

Essa deve essere definita in funzione al posizionamento strategico dell'impresa nel mercato di riferimento e rispetto ai competitors con i quali sussistono rapporti di concorrenza diretta.

$$Qm_i = \frac{Q_i}{Q}$$

Dove:

- $Qm_i$  = Quota di mercato del prodotto  $i$
- $Q_i$  = Vendite del prodotto  $i$
- $Q$  = Vendite totali del mercato di riferimento

I termini del rapporto possono essere espressi sia in **VOLUME** sia in **VALORE**.

*“It is not the strongest specie that survives...  
nor the most intelligent...  
but the one most responsive to change.....”*

*Charles Darwin*

