

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE (H-Z PENCO) 2019/2020

Impresa "istituzione economico-sociale", crea ricchezza e crea un impatto con la società. OBIETTIVO durare nel tempo. Gap positivo tra prezzo finale e costo iniziale.

GRANDE IMPRESA: Elevati parametri quantitativi, amm.ne=/proprietà (in alcuni casi possono anche coincidere), organizzazione complessa, maggior ricchezza. Es. Lux ottica, Fiat.

PICCOLA IMPRESA: Amm.ne=proprietà, parametri quantitativi bassi, accentramento del potere, organizzazione semplice. Importante la capacità imprenditoriale.

MEDIA IMPRESA: Grande nel comparto, piccola nel settore, orientamento al cliente e al prodotto, locale e globale. Es. Fratelli Carli, Patrizia Pepe.

IMPRESA COME SISTEMA

Insieme ordinato, non sconnesso, di parti e di relazioni che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un fine comune.

- Complesso, diversi elementi con relative caratteristiche e funzioni, e le diverse relazioni tra di essi;
- Relazionale e aperto, rapporti con l'esterno;
- Di trasformazione, Input → output;
- Di retroazione e con meccanismi di feedback, controllo del processo;
- Cognitivo, assorbe le conoscenze esterne;
- Finalizzato, ha uno scopo predeterminato utile;
- Vitale, esiste un organo di governo e una struttura operativa.

L'impresa si governa con le decisioni:

- ❖ Strategiche, armonizzano il rapporto con l'ambiente esterno. Centralizzate, prese in condizioni di incertezza perché operano per il futuro, non frequenti e diverse tra di loro, non evidenti. Sono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo.
Scelta del mercato, del portafoglio prodotti, R&S.
- ❖ Amministrative/organizzative, reperimento e organizzazione delle risorse. Derivano dalle strategiche. Max produttività con max economicità.
Amm.ne, layout, scorte, finanziamenti.
- ❖ Operative, utilizzo delle risorse.
Programmazione della produzione, gestione magazzini.

STRATEGIA D'IMPRESA

Modello decisionale atto a coordinare obiettivi, linee di comportamento e allocazione delle risorse, in una visione unitaria e coerente. Coerenza con obiettivi, valori, con l'ambiente esterno, con le risorse e con l'organizzazione. OBIETTIVO creare un vantaggio competitivo sui competitors, duraturo e difendibile. Maggior redditività continuativa.

VANTAGGIO DI COSTO

Offrire prezzi più bassi dati da costi medi inferiori. Dipende da: economie di scala e di apprendimento, tecniche di produzione, contratti a lungo termine di approvvigionamento, vantaggi di localizzazione.

VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE

Offrire vantaggi unici, esclusivi che controbilanciano un prezzo più alto. Dipende da: caratteristiche e prestazioni del prodotto, pubblicità, R&S, marchio, orientamento al cliente.

Le barriere all'imitazione sono degli strumenti per cui i competitors non avranno le capacità di imitare il prodotto → v.c duraturo e difendibile:

- ☒ Occultamento di risultati eccellenti;
- ☒ Segnali aggressivi;
- ☒ Sfruttamento di tutte le opportunità di investimento;
- ☒ Ambiguità causale;
- ☒ Risorse e capacità non trasferibili.

STRATEGIE CORPORATE

Svolte a livello della capogruppo. Definiscono il business in cui l'impresa andrà ad operare. Si valuta l'attrattività del business. DOVE?

STRATEGIE BUSINESS

Scelte strategiche per il perseguimento del v.c in un determinato settore/mercato/ASA. Definisce le fonti del v.c e le modalità di competizione. COME?

Intenzione strategica: disegno di sviluppo basato su obiettivi particolari.

Strategia decisa (deliberata): intenzione strategica mantenuta + aggiunta derivante dalla realtà contestuale.

Strategia realizzata (emergente): Strategia decisa mantenuta + aggiunta di adattamenti e soluzioni.

PARAMETRI COMPORTAMENTALI

1. Cultura d'impresa: somma di tutti gli assunti, esperienze, che formano il patrimonio dell'impresa, appresi lungo la sua storia. Influenza l'operato delle persone che ci lavorano, soprattutto di chi condivide gli stessi valori e principi.
2. **VISION**: la prospettiva di un futuro realistico, credibile e desiderabile per l'organizzazione. Intento strategico. Definisce il ruolo sociale da svolgere, i confini in cui muoversi e i principi etici. Es Nokia: Our vision, voice goes mobile → Our vision, life goes mobile.
3. **MISSION**: scopo fondamentale dell'impresa, compito essenziale. Elementi: descrizione prodotti, attenzione ai clienti, capacità chiave, finalità, principi, filosofia, concetto di sé.
4. **OBIETTIVI STRATEGICI**: obiettivi a lungo termine verso cui la strategia è diretta, vengono espressi chiaramente in modo esplicito.

AMBIENTE ESTERNO

La sua analisi è volta a raccogliere, selezionare ed elaborare informazioni che consentono al decisore di disporre di un quadro attuale e prospettico dell'ambiente esterno rilevante per l'impresa.

MACRO AMBIENTE/GENERALE: forze, fenomeni, tendenze che influenzano e condizionano le scelte e i comportamenti dell'impresa e di tutto il sistema.

MICRO AMBIENTE/COMPETITIVO/SPECIFICO: forze che determinano l'intensità della concorrenza e influenzano le prospettive di redditività dell'ASA in cui si opera.

MACRO AMBIENTE → Analisi PESTLE:

- Ambiente politico-istituzionale, alcune norme pongono limiti all'amm.ne traducibili in aumenti di costi o accordi tra paesi (regulation, deregulation, leggi ambientali, fiscalità e tassazione, accordi internazionali, politiche infrastrutturali, ecc...);
- Ambiente economico: prospettive del sistema economico, evoluzione degli investimenti, andamento della produzione industriale, consumi, tassi di cambio, inflazione;
- Ambiente demografico e aspetti socioculturali: demografia, ecologismo, salutismo;
- Ambiente tecnologico: biotecnologie, materiali leggeri, tecnologie informative.
- Ambiente naturale, l'impresa trae risorse dall'ambiente e impatta sullo stesso.

MICRO AMBIENTE

Attrattività → profittabilità. I fattori hanno implicazioni dirette e immediate sulle strategie e performance dell'impresa e dei concorrenti. Conviene operare in un dato business?

- SETTORE: insieme di imprese che riforniscono uno stesso mercato. Target e bisogni diversi ma medesima tecnologia. Offerta più importante della domanda. Sostituibilità dal lato della domanda, prodotti offerti dalle imprese sostituibili → elasticità incrociata (rapporti di sostituibilità), o dal lato dell'offerta, imprese che offrono tutte degli stessi prodotti → omogeneità.
- MERCATO: luogo di confronto tra domanda e offerta, identifica l'insieme degli scambi. Medesimo target e bisogni ma diverse tecnologie.
- AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA): risultato delle scelte strategiche realizzate dall'impresa. Medesimi target, bisogni e tecnologie.

5 FORZE DI PORTER

1. Concorrenti effettivi/diretti (incumbents). Maggiore è il grado di competitività, minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo.

- ☒ Concentrazione: distribuzione delle imprese concorrenti per quota di mercato (vendita impresa/vendite ASA). Maggiore è la concentrazione, più si riduce il rischio di rivalità tra concorrenti basata sul prezzo, aumenta l'attrattività. La concorrenza si concentra su altri fattori. FATTO POSITIVO.

Grado di concentrazione: $CR4 \text{ RATIO} = 100 \times (\text{ricavi A} + \text{ricavi B} + \text{ricavi C} + \text{ricavi D}) / \text{ricavi del mercato}$. A, B, C, D sono le prime quattro imprese sul mercato. Se vicino a 0 = settore frammentato, se vicino a 100 = settore concentrato.

INDICE DI HERFINDAHL-HIRSCHMAN = $\sum(Q_i)^2$ se = 1000 monopolio.

- ☒ Rapporto domanda/offerta: eccesso di domanda → concorrenza bassa; eccesso di offerta → concorrenza elevata basata sul prezzo, si aggrava in presenza di barriere all'uscita, se elevate le imprese cercano di risanare la capacità produttiva inutilizzata abbassando i prezzi. Es. barriere: specializzazione della produzione, intervento attori istituzionali, barriere psicologiche. FATTO NEGATIVO sull'attrattività, le barriere all'uscita aumentano la rivalità. Il tasso di crescita della domanda nell'ASA se basso comporta maggior rivalità.
- ☒ Differenziazione prodotto: riduce l'importanza del prezzo. Business più attrattivo. Non tutti i prodotti sono differenziabili per natura (carbone, petrolio), per evitare la guerra di prezzo si creano dei brand o consorzi. FATTO POSITIVO.
- ☒ Struttura dei costi: leva operativa → $CF > CV$ → eccesso di offerta → riduzione dei prezzi → si riduce il margine unitario → riduzione attrattività. FATTO NEGATIVO.
- ☒ Costi di riconversione: costi che i clienti devono sostenere per passare da un prodotto di un'impresa a quello di un'altra impresa (operatore telefonico), incidono sulla fedeltà. Un cliente soddisfatto è fedele ma non sempre vale al contrario, a causa degli elevati costi. Bene non differenziato, costi elevati di tipo psicologico. FATTO POSITIVO, se elevati perché aumenta l'attrattività.
- ☒ Diversità concorrenti: in un'ASA, imprese concorrenti ma con meccanismi organizzativi diversi. Minor rivalità, maggior attrattività. FATTO POSITIVO.

2. Nuovi entranti: possono derivare da innovazioni tecnologiche, variazioni della domanda, cambiamenti istituzionali ed economici.

- Nuova impresa;
- Nuova impresa leader di un business affine;
- Acquisizione impresa già operante.

Reazione incumbents: riduzione prezzo, acquisizione di aziende in crisi per evitare nuovi ingressi, dipendono dalle condizioni competitive del settore.

Barriere all'*entrata*, se elevate si riduce il rischio di nuovi entranti e aumenta l'attrattività, riducendo la contendibilità.

-BARRIERE ISTITUZIONALI: divieto assoluto imposto dalla legge, limitano la concorrenza. Positive ed esogene.

-BARRIERE STRUTTURALI: endogene.

ECONOMIE DI SCALA, riduzione dei costi medi unitari aumentando le dimensioni degli impianti o dell'impresa stessa. Tecnologiche, riduzione dei cmu all'incremento della dimensione degli impianti. Fattori: costi di costituzione di impianti maggiori crescono meno che proporzionalmente alla capacità produttiva, miglior ripartizione dei costi, fattore lavoro più specializzato. Gestionali, riduzione dei cmu derivabile da un'impresa di grandi dimensioni. Fattori: suddivisione delle funzioni, R&S su vasta scala, suddivisione spese, costo minore nell'acquisto di capitale.

Nuova impresa con scala impianto più piccola della DOM → costi unitari più elevati, meno efficiente.

Con scala pari alla DOM → sottoutilizzo della capacità produttiva, in attesa dell'incremento dei volumi di vendita, costi di inutilizzo dell'impianto.

VANTAGGI ASSOLUTI DI COSTO =/ vantaggi di costo: riducono i cmu in termini assoluti e non in termini competitivi. Sono indipendenti dal volume di produzione. Possono essere fonte di v.c di costo. Struttura più efficiente. Incumbents avvantaggiati ma ostacolo per i nuovi.

FABBISOGNI DI CAPITALE: Capitale da investire.

ACCESSO AI CANALI DI DISTRIBUZIONE: possono esserci delle resistenze da parte dei canali di distribuzione dovute alla limitata capacità di assorbimento di nuovi prodotti, avversione al rischio, maggiori CF per nuovi prodotti.

ECONOMIE DI ESPERIENZA: derivano dalla produzione accumulata dall'origine.

-BARRIERE STRATEGICHE: derivano da comportamenti che gli incumbents minacciano di attuare per scoraggiare nuovi entranti. Minaccia di ritorsione. Se le imprese sono suscettibili, attueranno delle minacce di ritorsione e perciò i nuovi entranti saranno scoraggiati.

3. Prodotti sostitutivi: concorrenza indiretta. FATTO NEGATIVO, se cresce la competitività di un prodotto sostitutivo in termini di qualità/prezzo, sottrae clienti e si riduce l'attrattività. Fattori: value for money e variazioni di prezzo. Per evitarla bisogna migliorare il proprio value for money, riposizionare il prodotto o differenziarlo.
4. Fornitori: se con elevato potere contrattuale FATTO NEGATIVO per l'impresa, possono ridurre l'attrattività del business perché possono richiedere aumenti di prezzo o riduzioni di livelli di servizio. Elevato potere contrattuale quando: mercato della fornitura composto da poche imprese, concentrazione superiore di quella del settore a cui si vende, limitata o nulla disponibilità di prodotti sostitutivi, imprese dell'ASA piccole. INTEGRAZIONE A VALLE (discendente), controllo da parte di un'impresa di un passaggio successivo rispetto a quello che ricopre. Fornitori direttamente al confezionamento. Es. impresa assemblatrice di automobili apre una concessionaria di vendita.
5. Clienti: se hanno elevato potere contrattuale FATTO NEGATIVO per l'impresa. Fattori: mercato di acquisto concentrato, costi di riconversione dei clienti bassi, prodotti acquistati indifferenziati. INTEGRAZIONE A MONTE (ascendente), controllo da parte di un'impresa di un passaggio antecedente a quello che svolge. Es. impresa assemblatrice di automobili produce anche volanti e gomme.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (CHIAVE/CRUCIALI FCS)

Dipendono da caratteristiche economiche e tecnologiche del business e da strumenti dei concorrenti. Analisi della domanda e della concorrenza. Cambiano in base alla fase del ciclo di vita in cui ci si trova: introduzione-innovazione, maturità-ottimizzazione dei costi, logistica, automatizzazione.

- RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI. All'interno di una stessa ASA ne possono esistere diversi. L'ambiente competitivo più rilevante per l'impresa è dato dal raggruppamento. "Insieme di imprese concorrenti, nell'ambito della stessa ASA, che seguono strategie comuni o simili, riconducibili alle stesse dimensioni strategiche" → approccio da offerta.

"Insieme di clienti con caratteristiche simili" → segmento, approccio da domanda.

Dimensioni rilevanti: ampiezza linea produttiva, tecnologia, grado di integrazione verticale, qualità prodotto, tipologia clienti (rilevanza e non correlazione).

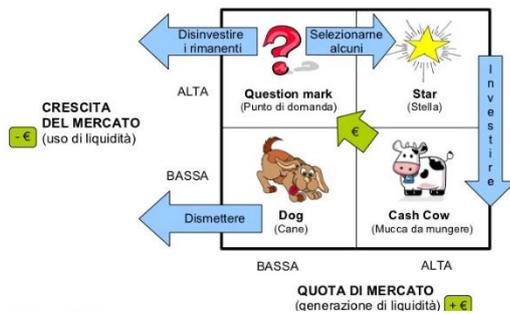
Barriere alla *mobilità*: costi per passaggio da un raggruppamento a un altro.

Vuoti di offerta: gruppi marginali senza rilevanza.

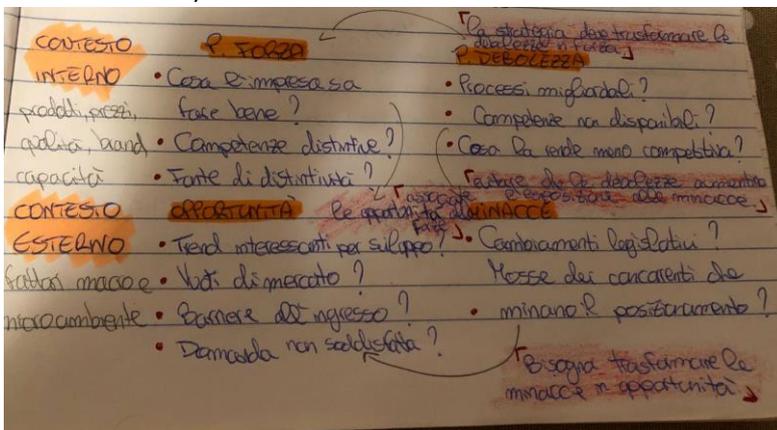
Il posizionamento dell'impresa al suo interno dipende dalla concorrenza, dalla dimensione delle imprese, dai costi di entrata e dalle capacità di migliorare la strategia. Raggruppamenti diversi possono avere una redditività simile o diversa.

ANALISI CONCORRENTI DIRETTI

- Analisi quote di mercato e matrice BCG → importante il tasso medio di variazione % che misura l'andamento della domanda. Un'impresa dovrebbe avere un portafoglio di prodotti bilanciati, prodotti di punta che facciano investire in prodotti nuovi.



- Analisi posizionamento marche.
- Confronto attributi prodotto → punti di forza e di debolezza del prodotto offerto in un dato segmento.
- Analisi delle grandezze economiche-finanziarie → analisi di bilancio comparativa.
- Scheda di valutazione capacità difensiva e di ritorsione dei concorrenti → vulnerabilità, probabilità di reazione di rilevanza strategica, efficacia della reazione.
- Analisi SWOT → punti di forza e di debolezza (ambiente interno), minacce e opportunità (ambiente esterno).



AMBIENTE INTERNO

Base per la formulazione della strategia. Risorse e competenze incidono su elementi fondamentali per l'attrattività del business.

RISORSE → Asset specifici dell'impresa, costituiti da tutto ciò che un'impresa utilizza al fine di creare, produrre, offrire i propri prodotti. ≠/ fattori produttivi. La durata non si esaurisce nel singolo ciclo produttivo.

Tangibili: facilmente valutata (finanziarie e fisiche);

Intangibili: umane, tecnologiche, reputazione. Accumulabili, sedimentazione nel tempo, sviluppo con l'utilizzo, deperimento se mal gestite, conoscenza tacita (brevetti, R&S, fidelizzazione clienti). Creano un gap tra il valore contabile e quello di mercato.

Risorse umane: tangibile da punto di vista del costo del personale e della struttura, intangibile per la valutazione del capitale umano.

CAPITALE INTELLETTUALE: Umano, tutte le conoscenze possedute dalle persone e non dall'impresa, spesso tacito e inconsapevole, diffusione con collaborazione; Organizzativo: attività e procedure che permettono un funzionamento ottimale dell'impresa, i saperi di ciascuna persona diventano patrimonio dell'impresa; Relazionale: rapporti attivati dall'impresa con l'esterno, clienti, fornitori, altre imprese.

COMPETENZE → Saper fare dell'organizzazione che dipende dal modo in cui le risorse sono coordinate e integrate fra di loro. La capacità organizzativa è condizione essenziale per lo sviluppo dell'impresa. Difficilmente trasferibili e poco imitabili.

Capitale organizzativo: dall'utilizzo congiunto delle risorse emergono le competenze individuabili nelle conoscenze e capacità operative formatesi come il risultato di un processo di apprendimento interno.

COMPETENZE DISTINTIVE → Complesso di conoscenze, esperienze e capacità in cui l'impresa eccelle rispetto ai concorrenti. Si rafforzano con l'utilizzo. Devono contribuire al valore creato per il cliente, devono essere utili per il prodotto, inimitabili dai concorrenti. Fattore competitivo determinante per entrare in nuove ASA. Sostengono più prodotti, si esauriscono più lentamente dei prodotti, emergono dall'apprendimento collettivo, investimenti per il loro sviluppo. Fattori che influenzano la durata della distintività: comportamento impresa, comportamento competitors, evoluzione fattori ambientali. Aiutano a creare un v.c se scarse e rilevanti. Aiutano a mantenere il v.c se durature, non riproducibili e difficili da trasferire.

ANALISI RISORSE E COMPETENZE: analisi storica, comparazione indici medi dell'ASA o raggruppamento, analisi di benchmarking.

Analisi VRIO: tabella di valutazione di risorse e competenze aziendali → valore – rarità – inimitabilità – frutto dell'organizzazione.

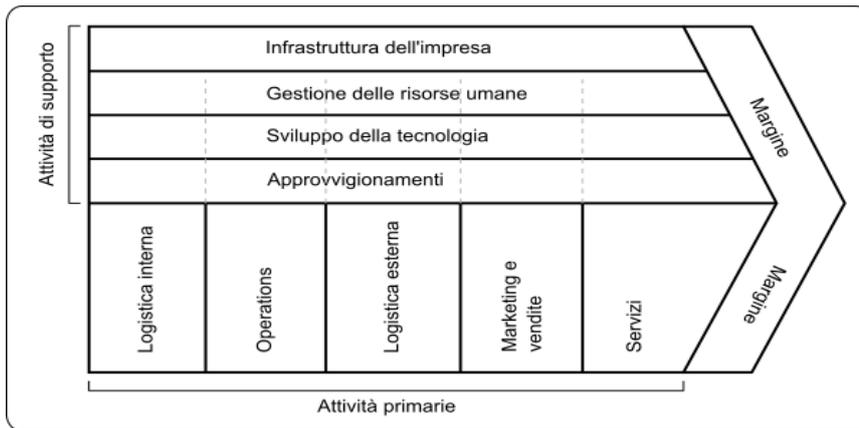
Benchmarking → confronto con best practices.

CATENA DEL VALORE: si scompone l'impresa nelle sue unità elementari riconducibili alle funzioni aziendali. Griglia per individuare le sue competenze. **OBIETTIVO** creare un margine per l'impresa. Rappresenta l'impresa e il suo funzionamento (ruolo descrittivo) e identifica le fonti del v.c, i punti di forza e di debolezza e dà supporto alla definizione delle strategie (ruolo analitico). Ogni attività genera valore e costi.

Attività primarie: flusso materiale dalla logistica in entrata a servizi post-vendita.

Attività di supporto: approvvigionamento, R&S, risorse umane e attività infrastrutturali.

Si crea una relazione con le catene del valore dei fornitori, dei clienti e di altri operatori.



LOGISTICA

Attività primaria, relazione con l'esterno. "Insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano il flusso dei materiali dall'acquisto delle m.p. dai fornitori alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al suo servizio post-vendita". Elemento fondamentale sono le informazioni.

Pianificazione, esecuzione e controllo dei flussi, trasporto, movimento e stoccaggio m.p., semilavorati e prodotti finiti. Prodotto giusto-tempo giusto-luogo giusto → efficienza/efficacia. Crea valore e aiuta a raggiungere e mantenere un v.c.

SUPPLY CHAIN: gestione dell'intera catena, fornitori, fornitori dei fornitori, clienti. Catena a livello interaziendale e intra-aziendale.

Flusso fisico verso l'esterno e flusso informativo verso l'interno. La complessità del sistema dipende da decisioni strategiche riguardo la selezione delle fonti di approvvigionamento, le caratteristiche del processo produttivo e del canale di distribuzione.

LIVELLO Di SERVIZIO: disponibilità prodotto, risposdenze del prodotto alle specifiche, tempestività, affidabilità e regolarità delle consegne, flessibilità sistema, metodi di pagamento, ecc...

LEAD TIME: trasmissione ordine, elaborazione ordine, approntamento consegna, spedizione e trasporto. OBIETTIVO ridurre i tempi complessivi del lead time attraverso la riduzione dei tempi per ogni fase o con la sovrapposizione delle attività.

TRADE OFF COSTI-SERVIZIO: le scelte possono far aumentare il v.c di costo ma far diminuire il livello di servizio e viceversa. SOLUZIONE alcuni interventi della logistica permettono il superamento del trade off tra differenziazione e v.c di costo contemporaneamente, così da avere un miglioramento complessivo del v.c.

RITORNO SUGLI INVESTIMENTI: impatto della logistica sulla redditività operativa. $ROI = \text{reddito operativo} / \text{capitale investito}$. La logistica fa aumentare il reddito operativo, riducendo il K investito, così da aumentare il ROI. $RO = \text{ricavi} - \text{costi}$. $K = \text{cash, debiti/crediti v. fornitori/clienti, scorte}$.

Fattori che incidono sulla rilevanza della logistica: scelte strategiche dell'impresa, caratteristiche dei mercati (concorrenzialità, concentrazione/dispersione, potere contrattuale dei clienti), caratteristiche dei prodotti (natura dell'impresa, processo produttivo, fase del ciclo di vita).

Aspetti rilevanti: previsione della domanda e gestione degli ordini, gestione scorte, stock, immagazzinamento, trasporti.

GESTIONE SCORTE

SCORTE: tutti i materiali, di diversa natura, con differenti motivazioni e con vari obiettivi, che si trovano fisicamente in locali di produzione o di stoccaggio dell'impresa, che ne esercita anche il controllo.

Scorte di:

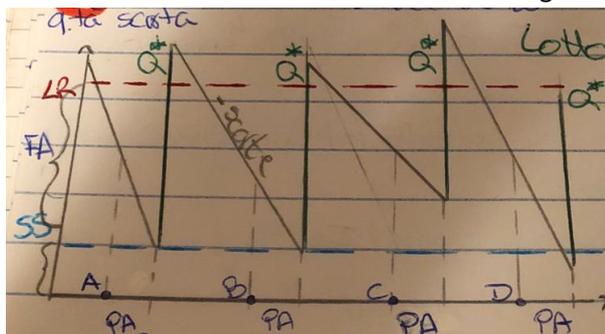
- Materie prime, creano un polmone nell'impresa per poter attingere a uno stock di m.p.;
- Semilavorati, creano un polmone che dà sicurezza di stock di semilavorati;

- Prodotti finiti, creano una sincronia tra la produzione e il mercato. In caso di mancata produzione sono necessarie per soddisfare il mercato;
- Componenti.
 - Di transito, si generano a causa dello spostamento dei materiali da un luogo a un altro, sia all'interno che all'esterno dell'impresa;
 - Di ciclo, legate alla diversa dimensione degli impianti e durata delle fasi di lavorazione: A produce 4 in 1h, B produce 2 in 1h=scorte 2;
 - Di sicurezza (devono sempre essere presenti), necessarie per fronteggiare effetti negativi imprevisi;
 - Speculative, data dalla volontà di sfruttare il differenziale di prezzo.
- Lato produzione.
 - Lato logistica.

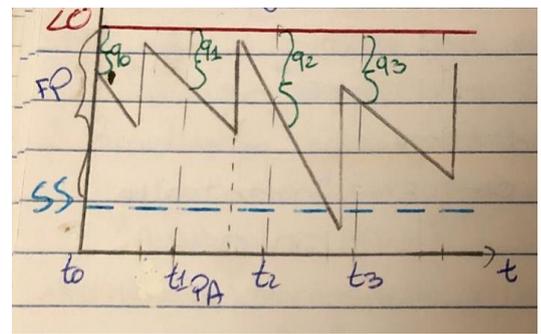
TRADE-OFF: la scorta non deve essere né troppo elevata né troppo anticipata, ma deve sempre essere presente. Se anticipata il tempo di immobilizzazione del capitale è maggiore, essendo la scorta capitale immobilizzato. Si generano costi finanziari, in quanto capitale immobilizzato, che incidono sul CCN, e costi di mantenimento. Rischio di obsolescenza e di senescenza.

CRITERI DI GESTIONE

- STOCK CONTROL: Tecnica fondata sul magazzino. Vantaggi → minori dati e sistemi meno incerti, sistema informativo più semplice.
 - Riordino a quantità fissa e tempi variabili. QUANDO? Q^* rende minimo il CT di gestione scorte. $CT=CM+CO$
 CM= costo annuo di mantenimento del magazzino; CO= costo annuale di emissione degli ordini.
 - Riordino a periodo fisso e quantità variabile. QUANTO?
 Q.tà ordinata= livello di reintegro – scorte presenti durante il controllo.



Quantità fissa



Periodo fisso

- FLOW CONTROL: Tecnica che mira alla riduzione del magazzino a livelli minimi, alla base di una corretta previsione della domanda e degli ordini. Vantaggi → minore capitale immobilizzato in scorte, maggior sincronia tra produzione e mercato, minor rischio di obsolescenza. Cerca di far coincidere il momento della disponibilità dei materiali col momento in cui si manifesta il loro bisogno. OBIETTIVO azzeramento delle scorte inutili.
 - Material requirement planning (MRP): Programma che è in grado di determinare la quantità da produrre e le date di consegna, calcola le quantità di materiali richiesti per la realizzazione, determina il momento delle consegne. Richiede la conoscenza del lead time di produzione,

di approvvigionamento e le condizioni di contesto. Le scorte di sicurezza sono, però, sempre presenti.

La logistica è fondamentale nella fase di maturità.

PRODUZIONE

Attività primaria. "Attività di acquisizione, aggregazione e impiego di risorse disponibili in quantità limitata, al fine di ottenere altre risorse in quantità limitata."

Max output/min input.

Produzione BENE → trasformazione di m.p → prodotto tangibile.

Produzione SERVIZIO → supporto fisico che presuppone l'impiego di materiale tangibile → prodotto intangibile.

Funzioni del *cliente* nei servizi: specifica del servizio, coproduzione, controllo qualità, a volte utilizzato come marketing.

Funzioni del *personale di contatto*: Back-office, front-office con ruolo operativo e relazionale.

SCELTE DI PRODUZIONE

- Infrastrutturali, difficili da cambiare, strategiche o organizzative (scelta del processo, del layout, dimensione impianto e capacità produttiva, localizzazione impianti);
- Di produzione (grado di automazione, grado di integrazione delle apparecchiature, sistemi di programmazione e controllo);
- Organizzative (competenze risorse umane, struttura organizzativa).

FATTORI DI COMPETITIVITA': Riduzione cm della trasformazione, attraverso la standardizzazione della produzione, alti volumi convenienti, bassa intensità del lavoro, specializzazione impianti, bilanciamento capacità produttive impianti → vantaggio di costo;

Flessibilità del sistema produttivo: capacità di cambiare la qualità del prodotto in base alla domanda;

Elasticità del sistema produttivo: capacità di cambiare i volumi di produzione;

Qualità della produzione → vantaggio di differenziazione.

SCELTA DEL PROCESSO

Processo: insieme di operazioni di trasformazione fisica.

- ☒ Produzione artigianale: specializzazione delle risorse lavoro per mestieri, costo manodopera, pochi CF ed elevati CV, flessibilità produttiva, impianti non specializzati.
- ☒ Produzione industriale: specializzazione per fasi di lavorazioni omogenee, elevati volumi, maggiori CF e bassi CV, intercambiabilità e standardizzazione parti componenti, scarsa flessibilità ed elasticità. Min costi/max valore creato, attraverso i fattori di competitività.
- PROGETTO/JOB SHOP: progetto attivato su commessa, intermittente, prodotto unico, flessibilità, poca programmazione, macchinari non specializzati, scorte just in time, personalizzazione elevata.
- PROCESSO CONTINUO: prodotto unico, grandi flussi, non è un processo intermittente, produzione per il magazzino, non si creano scorte di ciclo né di disaccoppiamento, programmazione predefinita e stabile, importanza del fattore K, scarsa flessibilità, integrazione verticale con fornitori.

La sua scelta può essere determinata da degli impianti con concezione unitaria, da impianti che eseguono processi nei quali le macchine danno il loro contributo alla produzione finale in sequenza non modificabile o da processi con varietà di macchine destinate alla fabbricazione di un solo prodotto per ottimizzare l'efficienza del ciclo produttivo principale.

- PROCESSO INTERMITTENTE A GRANDI LOTTI: grandi flussi, produzione per il magazzino, elevati volumi, macchine specializzate per funzione, differenziazione assemblaggio ma componenti standard.
- PROCESSO INTERMITTENTE A PICCOLI LOTTI/MODELLO: produzione su commessa, un processo ma diversi prodotti, flessibilità delle risorse impiegate.

SCelta LAYOUT IMPIANTI

Layout: disposizione planimetrica degli impianti nell'ottica di contribuire all'ottimizzazione del fattore lavoro, del fattore K, delle macchine e dei materiali. Max produttività del sistema. Incidono sulla decisione il processo produttivo, il rapporto col mercato e con la domanda.

- Transitori: processo unico (job shop);
- Stabili: a catena, a reparto, a isole o gruppi tecnologici, a posto fisso, di cui gli ultimi due sono versioni intermedie.
 - A CATENA (linea/prodotto): Alta produttività, incremento dell'efficienza, rigido, standardizzato, processo continuo, impianti specializzati. OBIETTIVO mantenere un certo flusso produttivo in un dato periodo di tempo. Macchine ordinate in base a una sequenza ordinata in base alle operazioni del ciclo. Veloce perché continuo, ma minore controllo. Stretta interdipendenza tra le diverse fasi di lavorazione, un'inefficienza si riversa sull'intero ciclo.
 - A REPARTO (funzionale): Alta flessibilità, minore produttività, minore efficienza, maggiore differenziazione, processo intermittente: Le operazioni sono indipendenti tra di loro e perciò la capacità produttiva di un impianto non influisce su quella degli altri. Più cicli produttivi contemporaneamente. Presenza di magazzini intermedi. Elevato controllo.
 - A GRUPPI TECNOLOGICI (a isole): Soluzione organizzativa a catena con elementi per reparto. Macchine disposte a gruppi, ciascuno costruito in base alla sequenza delle fasi più complesse. Processo intermittente, flessibilità media ed elevato controllo.

Applicabili, oltre che ai beni, anche ai servizi.

IMPIANTO E CAPACITA' PRODUTTIVA

Impianto: insieme di beni materiali e immateriali di uso durevole, per lo svolgimento dell'attività di trasformazione, con investimenti specifici.

Capacità produttiva: numero di unità di prodotto che l'impianto può fornire in un'unità di tempo.

- ☒ Teorica: prestazione impianto in una unità di tempo ridotta senza arresti;
- ☒ Effettiva: tiene conto degli arresti, delle m.p. e della capacità professionale;
- ☒ Economica: produzione effettiva economicamente utilizzabile.

Fattori che incidono sulla capacità produttiva: economicità e rischiosità dell'investimento.

EFFICIENZA IMPIANTO → economie di scala tecnologiche: "passando da un tipo di processo a un altro, svolto con un impianto di maggiori capacità produttiva, il cm minimo di produzione si riduce per effetto dei rendimenti di scala crescenti".

RENDIMENTI DI SCALA → relazione tra Δ input e Δ output → rendimento della produzione: costanti, se all'aumentare degli input segue un aumento dell'output proporzionale; crescenti, se all'aumento dell'input segue un aumento più che proporzionale dell'output; decrescenti, se all'aumento dell'input segue un aumento dell'output meno che proporzionale.

BREVE PERIODO: L'impresa non può modificare gli impianti e quindi modifica la struttura dei costi agendo sulla quantità. $Cm=CT/Q$, riduzione cm attraverso l'aumento di Q.