



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

PROCESSI DECISIONALI - COME FARE PER

Questo articolo è dedicata a fornire un supporto agile alle necessità di analisi e decisione che più frequentemente si pongono all'attenzione del management di una piccola/media azienda.

Si è cercato di schematizzare al massimo le procedure di analisi e presa di decisione suggerite e, dove possibile, di fornire semplici strumenti di supporto.

COME FARE PER - riguarda le scelte autonome dell'azienda;

COSA FARE SE - riguarda le necessarie reazioni a fenomeni che succedono sia all'esterno che all'interno dell'azienda stessa.

Per quanto riguarda le prime, ciò che guida tutti i nostri schemi di ragionamento è la necessità di coerenza con la strategia definita (su quale mercato vogliamo operare, con quale vantaggio competitivo e con quali risorse).

Per quanto riguarda le seconde, invece, il punto di riferimento è l'analisi dell'impatto che il fenomeno esaminato può avere sulla strategia definita e suoi presupposti.

COME FARE PER: decidere se estendere l'attività a monte del processo

ESEMPI:

- decidere se acquistare un'azienda che attualmente è nostro fornitore;
- decidere se avviare ex-novo una attività di produzione dei componenti, che attualmente acquistiamo da fornitori esterni. Questa decisione deve avvenire sulla base della risposta alla seguente domanda : "Mi conviene fare in casa quello che attualmente acquisto dal mercato ?"

La risposta deve tenere conto non solo degli aspetti puramente economici, ma anche di quelli di tipo più qualitativo. La valutazione economico/finanziaria deve mettere a confronto i costi dell'operazione con i risparmi che può far ottenere all'azienda. La valutazione strategica deve contrapporre, invece, i vantaggi che possono derivare (in termini di maggiore capacità competitiva) agli svantaggi o rischi che la scelta stessa comporta. Solo se esiste la convenienza economica e strategica ad effettuare l'operazione e si dispone delle risorse finanziarie e di know-how necessario, la decisione di integrare le proprie attività a monte del processo può essere presa.

LA VALUTAZIONE STRATEGICA
DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE A MONTE

| SVANTAGGI | VANTAGGI | SALDO |
|---|---|-------|
| 1) AUMENTO DEI COSTI FISSI | 1) AUMENTO DELLA COMPETIVITA' SUI COSTI | |
| 2) RIDUZIONE DELLA FLESSIBILITA' | 2) ACCESSO A NUOVE TECNOLOGIE | |
| 3) ELIMINAZIONE DI CONFRONTI UTILI CON IL MERCATO | 3) GARANZIA DI DOMANDA O DI RIFORNIMENTO | |
| | 4) AUMENTO DELLE BARRIERE PER NUOVI ENTRANTI | |
| | 5) VANTAGGI SUGLI APPROVIGIONAMENTI RISPETTO AI CONCORRENTI | |
| | 6) POTERE CONTRATTUALE NEI CONFRONTI DEI CONCORRENTI (se si rileva una società che li rifornisce) | |

LA VALUTAZIONE ECONOMICA
DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE A MONTE

| COSTI | RISPARMI | SALDO |
|-----------------------------|---|-------|
| 1) PER IMPIANTI E STRUTTURE | 1)ECONOMIE DI SCALA PRODUTTIVE | |
| 2) PER IMMAGINE | 2)ECONOMIE DI SCALA DERIVANTI DAL MAGGIOR COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA' | |
| 3) PER KNOW-HOW | 3)ECONOMIE DI SCALA NEI COSTI DI MARKETING | |
| | 4)ECONOMIE DI SCALA NEI COSTI RELATIVI ALLE INFORMAZIONI | |
| | 5)ECONOMIE DI SCALA NEI COSTI DI STRUTTURA | |
| | 6)ACQUISIZIONE DEL MARGINE DEL FORNITORE | |

LA VALUTAZIONE FINALE DELL'INTEGRAZIONE
VERTICALE A MONTE

RISPONDI ALLE SEGUENTI DOMANDE:

- 1) CONVIENE ECONOMICAMENTE?
- 2) CONVIENE STRATEGICAMENTE?
- 3) HO I MEZZI FINANZIARI PER FARLO?
- 4) HO LE COMPETENZE PER FARLO?

COME FARE PER: decidere se esternalizzare una fase della produzione

Esempi:

- decidere se esternalizzare una fase di attività a monte del processo produttivo primario;
- decidere se esternalizzare una fase di attività a valle del processo produttivo primario;
- decidere se esternalizzare una fase secondaria del processo di produzione.

Questa decisione deve avvenire sulla base della risposta alla seguente domanda:

"Mi conviene fare in casa quello che posso acquistare dal mercato?"

La risposta deve tenere conto non solo degli aspetti puramente economici, ma anche di quelli di tipo più qualitativo.

La valutazione economico/finanziaria deve mettere a confronto i costi dell'operazione con i risparmi che può far ottenere all'azienda. La valutazione strategica deve contrapporre, invece, i vantaggi che possono derivare (in termini di maggiore capacità competitiva) agli svantaggi o rischi che la scelta stessa comporta. Solo se esiste la convenienza economica e strategica ad effettuare l'operazione, la decisione di esternalizzare una parte delle proprie attività può essere presa.

| LA VALUTAZIONE ECONOMICA DELLA ESTERNALIZZAZIONE DI UNA FASE DI ATTIVITA' | | |
|---|--|-------|
| COSTI | RISPARMI | SALDO |
| 1) MARGINE PREVISTO PER IL NUOVO FORNITORE | 1) ELIMINAZIONE DI COSTI FISSI - di struttura - produttivi | |
| 2) PERDITA DI ECONOMIE DI SCALA | 2) AUMENTO DELLA EFFICIENZA | |

| LA VALUTAZIONE STRATEGICA DELL' ESTERNALIZZAZIONE DI UNA FASE DELL' ATTIVITA' | | |
|---|--|-------|
| SVANTAGGI | VANTAGGI | SALDO |
| 1) PERDITA DI CONTROLLO SULLA QUALITA' | 1) VARIABILIZZAZIONE DEI COSTI E QUINDI DIMINUIZIONE DEL RISCHIO | |
| 2) POSSIBILE PERDITA DI IMMAGINE | 2) MAGGIORE ELASTICITA' NEI VOLUMI DI PRODUZIONE | |
| 3) PERDITA DI CONTROLLO SUI TEMPI VOLUMI DI PRODUZIONE DI CONSEGNA | 3) MAGGIOR FLESSIBILITA' NELLA TIPOLOGIA DI PRODUZIONE | |
| | 4) POSSIBILE DIMINUIZIONE DEI PROBLEMI SINDACALI | |

COME FARE PER: decidere se allargare la propria attività ad altri business

Esempi:

- decidere se allargare l'attività in settori collaterali;
- decidere se diversificare l'attività in nuovi settori.

Questa decisione deve presupporre un'analisi strategica del business, secondo la metodologia che abbiamo illustrato nella prima parte del testo, che tenga conto anche degli effetti che la nuova attività può avere sull'attuale area di intervento.

Bisogna tener conto dell'attrattiva della nuova attività (in termini di redditività possibile, di possibilità di sviluppo e di rischio), delle possibili minacce ambientali, della capacità di soddisfare i bisogni della domanda, della capacità di competere, delle competenze richieste e della forza finanziaria necessaria. La valutazione dell'impatto possibile sull'attuale attività deve tener conto, invece, dell'immagine (la nuova attività potrebbe essere incoerente rispetto all'attuale) e della possibile perdita di focus strategico. E' da tener presente che vi è maggior dispersione se il business nel quale si decide di entrare non è collaterale all'attuale.

COME FARE PER: decidere il prezzo di un prodotto

Per decidere il prezzo di un prodotto è necessario fare una valutazione che ci permetta di capire "quale il prezzo che massimizzi il margine totale dell'azienda". Il margine totale è il prodotto di due variabili:

- la quantità venduta;
- il prezzo unitario.

Più è alto il prezzo unitario e più si alza il margine unitario di un prodotto. Se questo prezzo fa abbassare i volumi di venduto, perché i clienti reagiscono negativamente a questa variazione, è possibile che un aumento di margine unitario si accompagni a una diminuzione del margine totale. Per trovare il punto di ottimo, il prezzo cioè dove il margine totale è il più alto possibile, è necessario. Conoscere la sensibilità della domanda al prezzo, cioè conoscere o stimare di quante unità si decurterà la vendita in coincidenza di ogni variazione possibile di prezzo.

Sulla base di questa informazione si potrà costruire una simulazione che descriva la variazione di margine totale in corrispondenza della variazione di prezzo.

Un'altra precisazione:

utilizziamo il margine di contribuzione (prezzo – costi variabili) e non il margine netto (prezzo - costi totali), perché in questa valutazione si dà per scontata la struttura produttiva e quindi i costi fissi. Ogni variazione di volumi, quindi, fa lievitare solo i costi variabili (materiali, provvigioni, etc.).

Se i volumi dovessero aumentare in modo tale da dover modificare anche la capacità produttiva questo criterio non sarebbe più valido. Dovremmo quindi valutare la decisione anche tenendo conto degli investimenti necessari.

LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO (Simulazione)

| | IPOTESI 2 | IPOTESI 3 | IPOTESI |
|-------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Prezzo unitario | 100 | 150 | 300 |
| Volumi di vendita | 1000 | 700 | 300 |
| Costi variabili unitari | 20 | 20 | 20 |
| Margine unitario | 80 | 130 | 280 |
| MARGINE TOTALE | 80000 | 91000 | 84000 |

NOTA:

Il prezzo migliore è 150, perché in corrispondenza di questo prezzo il margine totale è il più alto.

La valutazione economica non esaurisce il nostro compito. Dobbiamo tenere conto di variabili più qualitative che, se sottovalutate, rischiano di compromettere la nostra capacità competitiva. Se l'aumento di prezzo può minare la fedeltà al nostro prodotto in un gruppo di clienti particolarmente significativi (perché sono opinion leader o perché sono importanti per l'immagine che ne deriva) è opportuno tenerne conto.

La stessa cosa vale se la variazione di prezzo è in negativo. E' possibile che in corrispondenza di un prezzo più basso il margine totale si alzi perché stimiamo che i volumi di venduto diventino molto più interessanti. In questo caso dobbiamo valutare il possibile effetto "immagine", sulla nostra fascia di clienti tradizionali, di un allargamento così radicale del nostro mercato. E' possibile, infatti, che sul lungo periodo la scelta risulti negativa perché provoca come conseguenza la perdita dei segmenti di mercato più "esclusivi". La stessa attenzione va prestata alle reazioni che possono avere i nostri venditori, i distributori e i concorrenti.

E' possibile, infatti, che la nostra rete di vendita reagisca con una diminuzione di impegno e quindi di efficienza di fronte ad un aumento di prezzo e la stessa cosa può valere per i nostri distributori. Teniamo presente che vendere un prodotto più costoso è più difficile. Per questo motivo è opportuno prevedere, in coincidenza con aumenti di prezzo, una variazione anche delle provvigioni e dei margini alla rete e ai canali. La stessa attenzione alle provvigioni e ai margini ai canali va prestata nel caso di una diminuzione di prezzo. Questo cambiamento infatti, se interviene su provvigioni e margini calcolati in percentuale rispetto al prezzo, provoca una caduta secca del reddito di questi soggetti.

Le reazioni della concorrenza ci interessano, perché la nostra variazione di prezzo può generare occasioni per una politica competitiva aggressiva. Nel caso di una diminuzione di prezzo (che è considerata una mossa molto aggressiva, visto che tende a "rubare clienti" agli altri) ci si può aspettare:

- una diminuzione di prezzo ancora più forte da parte del concorrente, se la sua forza economica/finanziaria gli consente di farlo e se la sua struttura di costo è posizionata prevalentemente sui costi fissi (in questo caso infatti, per lui sarebbe una questione di sopravvivenza); l'effetto sarebbe disastroso (come sempre in una guerra dei prezzi), perché i volumi nella migliore delle ipotesi non si modificherebbero, con una perdita secca di margine totale dovuto alla decurtazione del prezzo e quindi del margine unitario;

- una controffensiva basata su campagne di comunicazione, che richiederebbero una risposta e quindi l'impegno di notevoli risorse finanziarie. I conti a questo punto dovrebbero essere rifatti, considerando

(nel margine totale genera l'odale a diminuzione di prezzo) le quote di ammortamento di questi investimenti.

Nel caso, invece, di un aumento di prezzo dobbiamo valutare come i concorrenti tenteranno di sfruttare il possibile malcontento dei nostri clienti. E' possibile, infatti, che approfittino di questa debolezza per dare un segnale esattamente contrario (cioè diminuendo i prezzi) se ne hanno la forza e la convenienza complessiva; in caso contrario, è molto probabile che intensifichino l'impegno commerciale (tentata vendita e comunicazione), impegno che richiederebbe da parte nostra una risposta e quindi un investimento.

LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO **valutazione strategica**

CONSIDERA:

- 1) L'IMPATTO SULL'IMMAGINE
- 2) L'IMPATTO SULLA FEDELTA' DEI CLIENTI
- 3) LE POSSIBILI REAZIONI DELLA RETE DI VENDITA
- 4) LE POSSIBILI REAZIONI DEI DISTRIBUTORI
- 5) LE POSSIBILI REAZIONI DEI CONCORRENTI

COME FARE PER: prevedere le reazioni dei concorrenti alle nostre mosse

Per valutare il comportamento del I a concorrenza occorre anzitutto tenere conto di tre fatti:

- il comportamento delle aziende è abitudinario;
- il comportamento competitivo delle aziende è governato dall'obiettivo di maggior profitto;
- l'aggressività del comportamento competitivo aziendale è dirottamente proporzionale al pericolo di estinzione che l'azienda corre.

Diventa fondamentale quindi valutare:

- le mosse fatte precedentemente, in occasioni simili;
- qual è la mossa possibile che massimizza il suo reddito conseguente;
- qual è il rischio che corre, come conseguenza della nostra mossa competitiva.

Questo però non basta. Per fare qualsiasi cosa è necessario avere soldi e uomini che le sappiano fare. L'ulteriore valutazione che ci è richiesta, quindi, riguarda proprio questo:

- la forza finanziaria dei nostri concorrenti;
- le competenze di cui dispongono.

LA REAZIONE DEI CONCORRENTI ALLE NOSTRE MOSSE COMPETITIVE

CONSIDERA :

- 1) LE REAZIONI AVUTE IN OCCASIONI SIMILI
- 2) LE ALTERNATIVE CHE GLI PORTANO I MAGGIORI PROFITTI O I COSTI MINORI
- 3) IL RISCHIO CHE CORRE
- 4) LA FORZA FINANZIARIA
- 5) LE COMPETENZE DISPONIBILI