

Progetto T.RI.S.TE.P

Tavolo per il rilancio del settore tessile pratese

Prestazioni aziendali e competitività nelle imprese tessili

Rapporto - indagine
a cura di Danio Berti

Hanno collaborato alla realizzazione del Rapporto – Indagine

Gaetano Aiello

Danio Berti

Francesco Dainelli

Raffaele Donvito

Mauro Stolfi

I contenuti del presente rapporto, pur scaturendo dal lavoro comune dell'intero gruppo di studio, sono da attribuire a:

- M.Stolfi le parti relative agli indicatori finanziari;
- G.Aiello e R.Donvito le parti relative all'analisi dell'efficacia esterna;
- D.Berti le parti relative all'analisi dell'efficienza interna;
- G.Aiello, D.Berti e R.Donvito le parti relative all'analisi della capacità d'innovazione;
- F.Dainelli la parte relativa al profilo comparato delle imprese analizzate – analisi di sintesi.

Coordinamento: Cristina Bardazzi e Claudia Giannelli

Soggetto capofila: Formazione Innovazione Lavoro F.I.L. S.p.A. - via Borgovalsugana, 69/71, 59100 Prato

Soggetti partner: Idealavoro s.r.l. e Tekin 2000 s.c.a.r.l.

Progetto grafico: Giovanni Giusti

Si ringrazia per la collaborazione l'Unione Industriale Pratese

Il presente report è stato realizzato nell'ambito del progetto "T.Ri.S.Te.P. – Tavolo per il Rilancio del Settore Tessile Pratese mediante la realizzazione di azioni di animazione – sensibilizzazione e formazione per PMI locali" - POR Ob.3 FSE 2000-2006 misura D1

Gli autori del rapporto-indagine

Gaetano Aiello è Professore Straordinario di Marketing Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze.

Danio Berti è consulente di direzione e professore a contratto presso la Facoltà di Economia di Firenze nell'ambito della disciplina di marketing.

Francesco Dainelli è assegnista di ricerca e docente a contratto in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze.

Raffaele Donvito è dottore di Ricerca in Marketing e assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze.

Mauro Stolfi è consulente di direzione, socio fondatore di Strates S.r.l. e partner dello studio BGS & Partners.

Indice

Introduzione	6
Suggerimenti per la consultazione	7
1. Nota metodologica	9
2. Le dimensioni del modello di analisi	10
2.1. Gli indicatori economico finanziari	11
2.2. Gli indicatori dell'efficacia esterna	13
2.3. Gli indicatori dell'efficienza interna	18
2.4. Gli indicatori della capacità innovativa	22
3. I casi aziendali*	26
4. Il profilo comparato delle imprese analizzate.	
Analisi di sintesi e conclusioni	27
4.1. Una visione di sintesi	27
4.2. L'impresa Alfa	28
4.3. L'impresa Beta	28
4.4. L'impresa Delta	29
4.5. L'impresa Gamma	29
4.6. I quattro casi a confronto	30
4.7. Conclusioni: i modelli di business e la redditività aziendale	31
Appendice Il Questionario	32

*Il terzo capitolo é fruibile esclusivamente in formato elettronico tramite il CD allegato a questa copia

Introduzione

Il tema della misurazione delle prestazioni aziendali in un'ottica strategica, dibattuto fino a poco tempo fa esclusivamente in ambito accademico e all'interno delle grandi comunità manageriali, inizia oggi ad interessare anche il mondo delle piccole e medie imprese. E ciò non tanto perché le metodologie di "enterprise performance measurement", come l' Economic Value Added (EVA) o la Balanced Scorecard, costituiscono la "moda manageriale" del momento, quanto perché il cresciuto livello di complessità della gestione, dovuto alla sempre maggiore variabilità dei mercati, ha indotto il vertice aziendale di molte piccole e medie imprese a riflettere sulle reali capacità competitive prospettive della propria organizzazione.

Se la misurazione della performance è di per sé un problema complesso, come lo dimostrano gli sforzi compiuti dagli addetti ai lavori in oltre un ventennio di ricerche e sperimentazioni senza peraltro giungere a soluzioni "definitive", la misurazione applicata alla piccola e media impresa rappresenta per molti aspetti un terreno ancora più insidioso e inesplorato, ma certamente molto stimolante data l'impossibilità di trasporre, come è accaduto nel caso di specie, modelli di misurazione precostituiti e doverne invece definire uno ad hoc, fortemente tipizzato alla realtà settoriale e distrettuale dell'economia pratese.

Per questo motivo il Rapporto, almeno negli intenti del gruppo di lavoro che lo ha realizzato, costituisce un tentativo di studio "pionieristico" delle prestazioni aziendali nelle piccole e medie imprese, ed il punto di partenza per ulteriori, più diffuse e approfondite esperienze di ricerca.

Il progetto, che è partito da una riflessione condivisa sull'inadeguatezza degli attuali sistemi di rilevazione e valutazione delle performance nelle piccole e medie imprese, si è articolato in tre macro fasi. Inizialmente, in via propedeutica, si è cercato di definire un modello descrittivo che consentisse la misurazione delle prestazioni nelle imprese di piccole dimensioni; nella seconda fase è stato individuato un campione¹ di dodici imprese sulle quali è stata applicata una metodologia "filtro" che ha consentito, evidenziando alcuni aspetti caratteristici di profilazione², di selezionare un gruppo ristretto di quattro imprese sulle quali proseguire l'analisi; nella terza fase, infine, si è testato il modello di misurazione sulle quattro imprese campione e formalizzato i risultati ottenuti nel presente rapporto.

Come è intuibile, la limitatezza del campione non ha consentito al gruppo di lavoro di validare la bontà del modello di misurazione, che rimane, come si diceva, una applicazione generata attraverso un processo euristico, per molti versi "primitiva", da integrare, affinare e, in alcune dimensioni che la descrivono, da rielaborare già alla luce di questi primi risultati ottenuti. Nel frattempo, visto che mentre consegniamo alle stampe questo rapporto, si sta meditando una seconda indagine, si ringraziano tutte le aziende che hanno aderito al progetto ed in particolare le quattro del campione ristretto per la pazienza mostrata a fronte delle ripetute richieste di informazioni del gruppo di lavoro; un doveroso ringraziamento a Mauro Stolfi di Strates S.r.l. per essere stato l'ideatore di questa esperienza professionale e a tutti coloro che a vario titolo hanno consentito e sostenuto la realizzazione del progetto. Tra questi un sentito ringraziamento a Monica Mariotti, Cristina Bardazzi, Claudia Giannelli.

¹ Attraverso un campionamento di "giudizio".

² Tra le imprese del campione ne sono state individuate quattro che, a giudizio del gruppo di lavoro, presentavano tratti emblematici di best practice delle imprese del settore tessile pratese.

Suggerimenti per la consultazione

Per facilitare e rendere più dinamica la consultazione del Rapporto, che nella sua veste cartacea risulterebbe particolarmente pesante, abbiamo pensato di proporre al lettore una nuova modalità di fruizione, non ancorando la scelta editoriale ad un formato unico e tipicizzato, ma adottando soluzioni diverse.

Il rapporto è consultabile:

- interamente in formato elettronico, utilizzando il CD allegato alla presente copia;
- parzialmente in formato cartaceo, in quanto il terzo capitolo rimane fruibile esclusivamente in formato elettronico.

La scelta di “esiliare” il capitolo riguardante i casi aziendali in una dimensione digitale, e di non dargli una veste cartacea, è stata dettata dalla natura dei contenuti e dalla struttura dei paragrafi che, nella maggior parte dei casi, si costituiscono di abbondanti serie di dati in formato tabellare, la cui lettura su carta risulta normalmente più faticosa rispetto a quella digitale.

Con la speranza che questa soluzione di snellimento vi sia di effettivo aiuto, gli autori vi augurano una buona lettura.

1. Nota metodologica

Facendo riferimento alla letteratura disponibile in materia di misurazione delle performance aziendali, è stato ipotizzato che fosse di particolare interesse verificare l'applicabilità di un modello di analisi che descrivesse in maniera più completa e diversa, rispetto alle usuali metodologie applicate, la capacità competitiva della piccola e media impresa.

L'osservazione dei processi aziendali e delle variabili sottostanti che influenzano tale capacità è stata condotta da diverse angolazioni, riconducibili, in sintesi, a quella finanziaria e quella non finanziaria. Per l'analisi della prima sono stati acquisiti i dati relativi alla contabilità generale delle imprese; per l'analisi della seconda invece è stato predisposto e somministrato, tramite intervista personale, un questionario ad hoc, che qui è stato riportato nell'Appendice, articolato in diverse sezioni correlate al numero delle dimensioni del modello di analisi predefinito (cfr. capitolo 2).

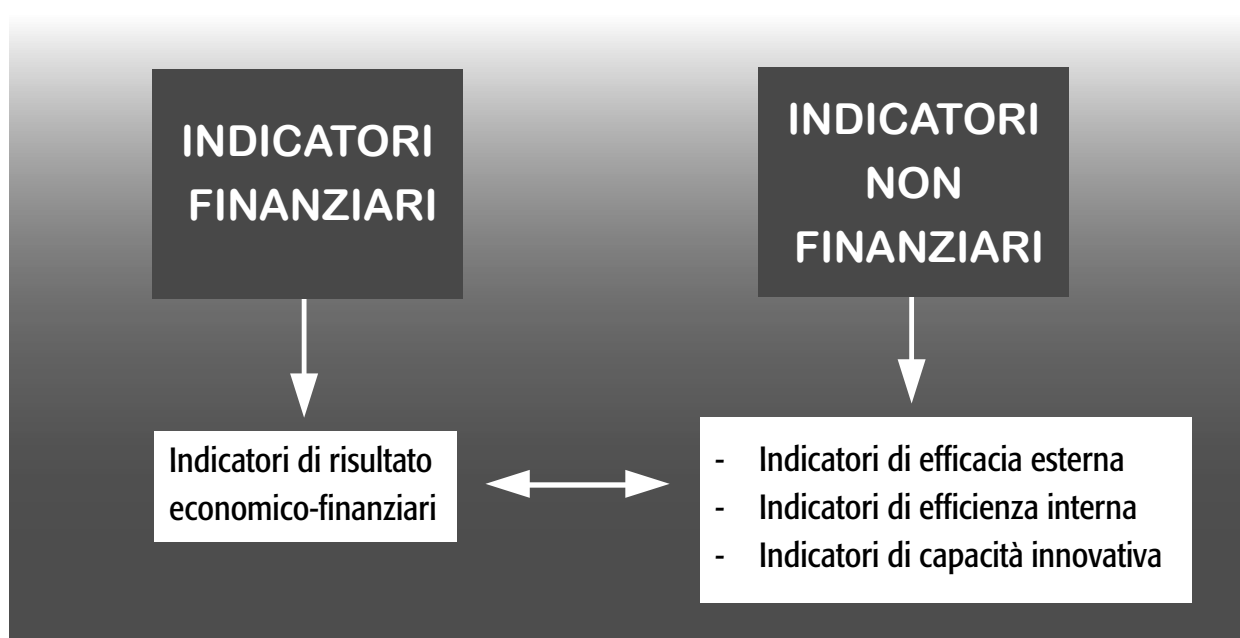
Il timore che un siffatto strumento potesse generare delle "semplificazioni" e che quindi potesse influenzare la bontà dello studio è stato superato dalla possibilità fornita al gruppo di ricerca, di richiedere alle imprese, in momenti successivi, ulteriori dati, ad integrazione di quelli già raccolti. Infatti tutte le aziende sono state oggetto di successive interviste.

L'elaborazione dei dati raccolti e la stesura del risultati ha visto coinvolti: Mauro Stolfi per l'analisi economico finanziaria, Gaetano Aiello e Raffaele Donvito per l'analisi dell'efficacia esterna, Danio Berti per l'analisi dell'efficienza interna, Gaetano Aiello, Danio Berti e Raffaele Donvito per l'analisi della capacità innovativa, Francesco Dainelli per l'analisi correlata delle prestazioni.

2. Le dimensioni del modello di analisi

Il modello di misurazione delle prestazioni, ideato per descrivere il profilo competitivo della piccola e media impresa del settore tessile, si fonda sulla combinazione di due macro tipologie di indicatori: indicatori finanziari e indicatori non finanziari (figura 1).

Figura 1 – Modello di misurazione delle prestazioni



Attraverso gli indicatori finanziari si è voluto rappresentare, in maniera nuova per le piccole imprese, i risultati reddituali, finanziari e patrimoniali delle imprese campione negli esercizi 2001-2003 seguendo le metodologie più avanzate di accounting; mentre attraverso gli indicatori non finanziari si è cercato di rilevare e descrivere i comportamenti dell'impresa verso i mercati di riferimento, i modi con cui sono gestiti alcuni processi primari della catena del valore ritenuti strategici per l'impresa tessile come gli approvvigionamenti e la produzione, intesa questa come insieme di fasi di filiera, ed infine l'atteggiamento verso l'innovazione di prodotto.

La lettura dei risultati secondo le due ottiche, è stata poi filtrata e combinata in una veste unitaria, in modo da spiegare più compiutamente gli aspetti di gestione rilevanti che si sono palesati nel corso del lavoro al gruppo di ricerca (al proposito si veda il capitolo 4).

Per una migliore comprensione del modello di seguito si descrivono sinteticamente le diverse dimensioni che lo compongono.

2.1. Gli indicatori economico finanziari

L'analisi economico finanziaria è stata condotta applicando le più recenti metodologie di accounting. In particolare, è stato rilevato il Capitale Investito Netto (C.I.N.), il Quoziente di Indebitamento, la Posizione finanziaria Netta (P.F.N.), il Margine Operativo Lordo (M.O.L.) correlato al Capitale di Funzionamento. Per gli indicatori di redditività è stato calcolato tra gli altri il R.O.N.A. (Return on net asset). E' stato inoltre rilevato il costo del lavoro e calcolata, nell'ambito dell'analisi della liquidità e solvibilità, la durata media dei crediti e debiti. Infine è stata misurata la performance d'impresa attraverso la determinazione dell' Economic Value Added (E.V.A.).

Gli indicatori calcolati sono stati poi parametrizzati con un sistema di scoring, di cui riportiamo nelle sottostanti tabelle i valori, ed i risultati ottenuti, relativamente a ciascuna impresa campione, inseriti in un prospetto di rating.

Per una comprensione più immediata del procedimento applicato si rimanda alla lettura dei casi aziendali (cfr. capitolo 3).

SCORING		
PROFILO DI REDDITIVITA'		
	SCORING MAX	
ROE		10
ROI		5
ROS		10
	TOTALE	25
CAPACITA' DI GENERARE CASSA		
	SCORING MAX	
DEBITI FIN.RI/FLUSSI DI CASSA		20
	TOTALE	20
STABILITA' DEI RISULTATI		
	SCORING MAX	
MOL/FATTURATO		15
	TOTALE	15
SOLIDITA' PATRIMONIALE		
	SCORING MAX	
DEBITI FIN NETTI /PN		10
ATT.CORRENTI/PASS CORRENTI		10
ATT.CORRENTI- MAG/PASS CORRENTI		10
	TOTALE	30
CAPACITA' DI COPERTURA DEGLI ONERI FINANZIARI		
	SCORING MAX	
RO-OF		10
	TOTALE	10
SCORING TOTALE		100

TABELLE

ROE	
INTERVALLI	SCORING
<0	0
0-roe settore	2
-	
-	
-	
>roe settore	10

ROS	
INTERVALLI	SCORING
<0	0
0-2	2
2-4	4
4-8	6
8-10	8
>10	10

ROI	
INTERVALLI	SCORING
<0	0
0-1,5	1
1,5-2,5	2
2,5-3,5	3
3,5-4,5	4
>4,5	5

CAPACITA' GENERARE CASSA	
INTERVALLI	SCORING
<10	0
10-8	5
8-6	10
6-4	15
<4	20

MOL/FATTURATO	
INTERVALLI	SCORING
<5	0
5-9	6
9-12	9
15-20	12
12-15	15

DEBT/EQUITY	
INTERVALLI	SCORING
>2	0
2-1,8	2
1,8-1,5	3
1,5-1,2	5
1,2-0,8	8
<0,8	10

ATTIVITA' CORRENTI CON MAGAZZ	
INTERVALLI	SCORING
<1	0
1-1,1	2
1,1-1,2	3
1,2-1,3	5
1,3-1,5	8
>1,5	10

ATTIVITA' CORRENTI	
INTERVALLI	SCORING
<1	0
1-1,1	2
1,1-1,2	3
1,2-1,3	5
1,3-1,5	8
>1,5	10

COPERTURA ONERI FIN.RI	
INTERVALLI	SCORING
<0	0
0-5	1
5-7	5
7-10	8
>10	10

ROE MINIMO DI SETTORE	
Rend. medio titoli pubblici	2,72
Rend. medio investim. azionari	10
Premio di rischio	7,28
Moltiplicatore	1,08
Roe minimo di settore	10,5824

2.2. Gli indicatori dell'efficacia esterna

L'analisi dell'efficacia esterna si basa sulla rilevazione e sull'interpretazione delle condotte poste in essere dalle imprese in relazione alle seguenti dimensioni:

- 1. Marketing strategico**
- 2. Marketing operativo**
- 3. Apertura verso i mercati internazionali**

La dimensione "Marketing strategico" cerca di stimare, in primo luogo, la capacità del vertice d'impresa di analizzare ed interpretare i mercati di riferimento (dimensione analitica del marketing strategico), rilevando l'eventuale presenza di appositi strumenti per l'osservazione strutturata dei caratteri e della diversità dei bisogni espressi dalla domanda. In tal senso assume particolare rilievo il processo di segmentazione del mercato che l'impresa decide di porre in essere sulla base di specifici criteri di suddivisione e raggruppamento della domanda attuale e/o potenziale in insiemi omogenei (segmenti). La dimensione Marketing strategico analizza inoltre la modalità prescelta dal vertice per coprire il mercato segmentato (dimensione decisoria del marketing strategico), rilevando in particolare se l'impresa abbia privilegiato la collocazione contemporanea su più segmenti di domanda (con un mix di marketing differenziato o meno per ogni segmento), la concentrazione su un unico segmento non protetto dalla pressioni competitive o la concentrazione su un unico segmento protetto dalla pressioni competitive (nicchia).

La dimensione "Marketing operativo" si focalizza sull'analisi delle "4 P" (mix di marketing composto da prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione) e delle relative politiche poste in essere dalle imprese sotto esame. In particolare l'osservazione di questa dimensione cerca di stimare la capacità dell'impresa di penetrare i mercati e di generare fatturato, grazie alla predisposizione della "miscela" più appropriata di prodotto-servizio, prezzo, distribuzione e comunicazione. In questa ottica il marketing operativo è analizzato nella prospettiva di leva commerciale dell'impresa, capace di incidere fortemente sul rendimento a breve-medio termine.

La dimensione "Apertura verso i mercati internazionali" indica la capacità dell'impresa di competere nei mercati oltre confine. In tal senso la ricerca mira a comprendere l'approccio strategico di marketing internazionale, che può oscillare dalla presenza episodica e marginale dell'impresa nei mercati esteri fino ad una sua presenza pianificata e radicata sullo scenario internazionale. In tal senso la dimensione considera l'importanza dei mercati esteri per l'impresa (% del fatturato generato all'estero sul fatturato totale, risorse dedicate alla gestione delle attività internazionali) e tiene conto delle modalità a disposizione delle imprese per entrare nei mercati esteri.

Considerata la specificità delle dimensioni descritte è apparso opportuno in questa sede descrivere in maniera più puntuale le componenti o sottodimensioni dell'indicatore di efficacia esterna.

La dimensione "Marketing strategico" è stata analizzata considerando due aree di interesse principali. La prima di queste si focalizza sulla modalità mediante la quale il vertice d'impresa conduce indagini di mercato per analizzare la domanda di riferimento; la ricerca ha classificato quattro modalità alternative per la conduzione di tali indagini (indagini condotte in proprio; indagini condotte ricorrendo a consulenti esterni; indagini condotte in proprio e ricorrendo a consulenti esterni; non effettuate) alle quali corrispondono altrettanti approcci manageriali. Queste alternative vanno dalla posizione criticabile dell'impresa che non effettua ricerche fino a quella più corretta, in termini manageriali, dell'impresa che conduce ricerche utilizzando sia risorse proprie che avvalendosi di consulenti esterni.

La seconda area del "Marketing Strategico", qui analizzata, riguarda l'approccio di segmentazione prescelto dalle imprese osservate; il processo di indagine ha previsto la verifica dell'adozione o meno di una corretta strategia di segmentazione per poi rilevare le tipologie di criteri utilizzati per suddividere il mercato in gruppi omogenei di clienti (segmenti); in particolare sono stati sottoposti a test di falsificazione le seguenti variabili di segmentazione:

- gruppi di clienti socio-demograficamente omogenei
- aree geografiche
- fasce di prezzo
- occasioni d'uso
- canale di distribuzione (diretto/indiretto)
- materie prime utilizzate

Accanto all'analisi dei criteri utilizzati, la ricerca ha inteso approfondire quali fossero le alternative strategiche di copertura del mercato prescelte dalle imprese sotto indagine. In coerenza con quanto anticipato precedentemente, si è voluto verificare in che modo ciascuna impresa abbia prescelto di inserirsi contemporaneamente su una pluralità di segmenti (con uno specifico marketing mix per ogni segmento o viceversa con un unico marketing mix indistinto per tutti i segmenti individuati) o viceversa su un unico segmento (più o meno protetto dalla concorrenza). In modo più specifico, questi orientamenti strategici possono essere ricondotti alle seguenti strategie di copertura:

- a) marketing indifferenziato: l'impresa non opera una vera e propria segmentazione, ma si limita a cogliere le comunanze e le analogie presenti in un mercato, l'offerta (mix di marketing) è standardizzata e si adegua ad una molteplicità di esigenze senza peraltro soddisfarne pienamente nessuna, il vantaggio principale è a livello di economie di scala.
- b) marketing differenziato: l'impresa si rivolge a più segmenti (al limite a tutti quelli individuati), con un marketing mix realizzato in base ai bisogni specifici di ogni segmento.
- c) marketing concentrato: l'impresa si focalizza solo su pochi (al limite uno soltanto) dei segmenti individuati, optando per una strategia di specializzazione e rinunciando a coprire tutto il mercato³.

La dimensione "Marketing Operativo" si è concentrata sulle leve del mix di marketing; in particolare il gruppo di ricerca si è focalizzato sulle politiche di Prodotto, di Distribuzione e di Comunicazione poste in essere dalle imprese nel triennio 2001-2003, trascurando invece la leva Prezzo (questa scelta è da ricondursi alla difficoltà di analisi empirica delle politiche di prezzo). La ricerca, in linea con questo framework, ha rilevato le principali linee di prodotto approntate dalle imprese, studiando al contempo la composizione quantitativa degli articoli delle collezioni in termini di stagione (Autunno/Inverno - Primavera/Estate) e di target (Uomo/Donna).

Il processo di analisi ha riguardato poi l'architettura distributiva prescelta da ciascuna impresa per raccordarsi con i mercati di sbocco; in modo specifico si è cercato di misurare la composizione percentuale delle vendite realizzate nell'arco del triennio attraverso le principali forme di vendita (agenti di vendita o rappresentanti, personale alle dirette dipendenze, grossisti).

In merito alla comunicazione, si è cercato di approfondire la composizione del mix dei media (Forza vendita, Fiere, Showroom, Riviste specializzate, Cataloghi, Affissioni, Sponsorizzazioni, Quotidiani, RadioTV) e di quantificare l'ammontare di risorse destinate alle attività di comunicazione.

Per quanto riguarda la dimensione "Apertura verso i mercati internazionali", la ricerca si è soffermata su tre aree tematiche prevalenti. La prima di queste, che si interessa del grado di radicamento nei mercati esteri, cerca di misurare la "durevolezza" della presenza internazionale ed il numero di mercati occupati dalle imprese indagate. La seconda area cerca di stimare la "rilevanza" della dimensione estero sulla gestione complessiva dell'impresa, attraverso la valutazione della percentuale delle vendite all'estero sul fatturato totale e la percentuale degli addetti dedicati alla gestione dell'attività internazionale (responsabili export, impiegati specifici, venditori, ispettori o altri dipendenti operanti all'estero) sul totale degli addetti. La terza area tematica si concentra invece sull'analisi delle modalità attraverso le quali le imprese operano nei mercati esteri. Più in dettaglio è stata analizzata la presenza e l'importanza relativa in termini di fatturato delle seguenti canali di entrata nei mercati internazionali:

- Agenti di vendita o rappresentanti
- Personale alle dirette dipendenze
- Intermediari italiani che acquistano i vostri prodotti e ne gestiscono la vendita all'estero (trading companies, case d'esportazione)
- Intermediari esteri residenti in Italia (buying office di catene straniere)
- Distributori esteri indipendenti che acquistano da voi (importatori, grossisti)
- Società di commercializzazione propria o in partecipazione, avente sede in Italia
- Strutture proprie all'estero (società collegate, Joint venture commerciali, filiali)
- Consorzi export
- Cataloghi (vendite per corrispondenza)

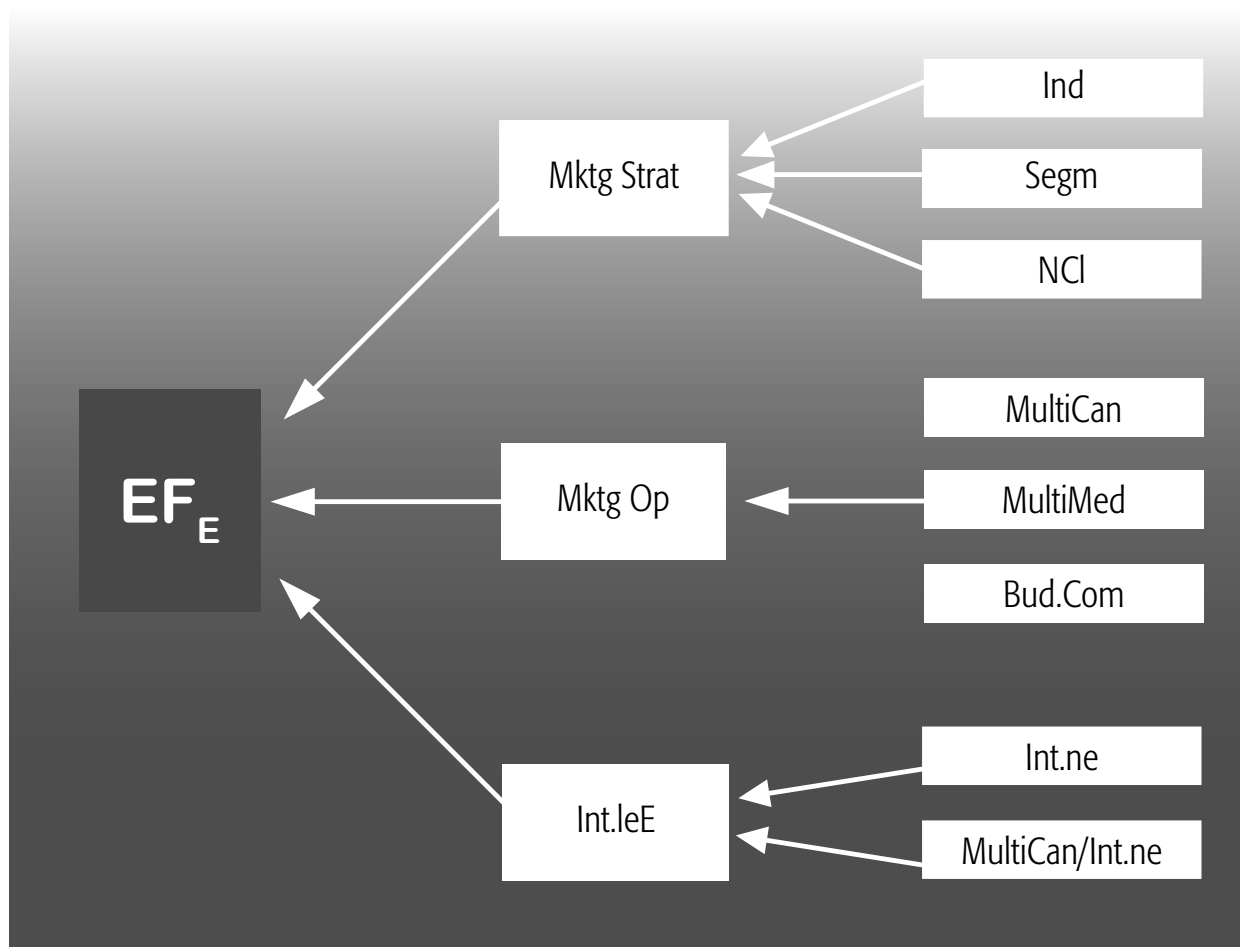
³ Si deve notare come la scelta tra queste alternative dipenda dal livello di attrattività dei singoli segmenti, dalla pressione competitiva esercitata dalla concorrenza e dalle risorse di cui l'impresa può disporre.

Indicatore quali-quantitativo di sintesi dell'Efficacia Esterna

Come anticipato, il gruppo di ricerca ha sviluppato inoltre un sistema di indicatori quali-quantitativi che potesse esprimere un giudizio sintetico sull'Efficacia Esterna, l'Efficienza Interna e la Capacità Innovativa delle imprese analizzate.

In particolare, la composizione dell'indicatore quali-quantitativo dell'Efficacia Esterna (EF_E) si basa su una struttura ad albero (Figura 2), che prevede l'attribuzione di uno specifico giudizio ad ogni fattore costituente le tre dimensioni dell'Efficacia Esterna (Marketing strategico, Marketing operativo, Apertura verso i mercati internazionali), seguendo la scala di valori riportata nella Tabella 1.

Figura 2 – La struttura ad albero dell'indicatore quali-quantitativo dell'Efficacia Esterna



Fonte: Nostre elaborazioni

Tabella 1 – La scala quali-quantitativa di valutazione dell’Efficacia Esterna

Giudizio	Valore
Valore gravemente negativo	0
Valore negativo	1,25
Valore adeguato	2,5
Valore positivo	3,75
Valore fortemente positivo	5

Fonte: Nostre elaborazioni

Più in dettaglio, si procede a calcolare la media aritmetica dei singoli fattori per ciascuna delle tre dimensioni (Marketing strategico = Mktg Strat; Marketing operativo = Mktg Op; Apertura verso i mercati internazionali = Int.le) come di seguito indicato:

$$\text{Mktg Strat} = (\text{Ind} + \text{Segm} + \text{NCl})/3$$

$$\text{Mktg Op} = (\text{MultiCan} + \text{MultiMed} + \text{BudgCom})/3$$

$$\text{Int.le} = (\text{Int.ne} + \text{MultiCan}/\text{Int.ne})/2$$

I seguenti Box contengono la descrizione dei singoli fattori che compongono le tre dimensioni dell’Efficacia Esterna e ne illustrano l’intervallo di oscillazione.

Box 1 Mktg Strat

Ind = Indagini di mercato; indica l’attitudine dell’impresa a condurre in modo sistematico delle indagini di mercato per analizzare la domanda

Intervallo di oscillazione:

Sì, in proprio = valore positivo (3,75)

Sì, ricorrendo a consulenti esterni = valore positivo (3,75)

Sì, in proprio e ricorrendo a consulenti esterni = valore fortemente positivo (5)

No = valore negativo (1,25)

Segm = Segmentazione del mercato; indica se l’impresa conduce una strategia di segmentazione del mercato

Intervallo di oscillazione:

Sì = valore fortemente positivo (5)

No = valore gravemente negativo (0)

NCl = Nuovi Clienti; indica la capacità dell’impresa di acquisire nuovi clienti

Intervallo di oscillazione:

fatturato generato da nuovi clienti oltre 15% = valore fortemente positivo (5)

fatturato generato da nuovi clienti compreso tra 10% e 15% = valore positivo (3,75)

fatturato generato da nuovi clienti compreso tra 5% e 10% = valore adeguato (2,5)

fatturato generato da nuovi clienti compreso tra 2,5% e 5% = valore negativo (1,25)

fatturato generato da nuovi clienti inferiore a 2,5% = valore gravemente negativo (0)

Box 2 Mktg Op

MultiCan = Multicanalità distributiva; indica la tipologia di canalizzazione distributiva prescelta dall'impresa

Intervallo di oscillazione:

Monocanalità perfetta = valore adeguato (2,5)

Monocanalità prevalente = valore positivo (3,75)

Multicanalità = valore fortemente positivo (5)

MultiMed = Multimedialità comunicativa; indica l'architettura comunicativa (mezzi di comunicazione) prescelta dall'impresa

Intervallo di oscillazione:

Monomedialità perfetta = valore adeguato (2,5)

Monomedialità prevalente = valore positivo (3,75)

Multimedialità = valore fortemente positivo (5)

BudgCom = Budget di comunicazione; indica l'ammontare di risorse destinate alla comunicazione d'impresa (escluso comunicazione personale)

Intervallo di oscillazione:

oltre al 3% del fatturato = valore fortemente positivo (5)

tra 1,5% e 3% del fatturato = valore positivo (3,75)

tra 1,0% e 1,5% del fatturato = valore adeguato (2,5)

tra 0,5% e 1% del fatturato = valore negativo (1,25)

inferiore a 0,5 del fatturato = valore gravemente negativo (0)

Box 3 Int.le

Int.ne = Apertura verso i mercati internazionali; indica la presenza dell'impresa su uno o più mercati oltre confine

Intervallo di oscillazione

Si = valore fortemente positivo (5)

No = valore gravemente negativo (0)

MultiCan/Int.ne = Multicanalità di entrata nei mercati esteri; indica la tipologia di canalizzazione prescelta dall'impresa per entrare nei mercati esteri

Intervallo di oscillazione

Monocanalità perfetta = valore adeguato (2,5)

Monocanalità prevalente = valore positivo (3,75)

Multicanalità = valore fortemente positivo (5)

Grazie a questo procedimento, si perviene alla costruzione di un indice specifico per ciascuna delle tre dimensioni alla base dell'Efficacia Esterna; quest'ultima infine è a sua volta sintetizzata dalla media aritmetica dei tre indici specifici, come si può osservare qui di seguito:

$$EF_E = (\text{Mktg Strat} + \text{Mktg Op} + \text{Int.le})/3$$

La proprietà distributiva della media permette inoltre di esprimere l'indicatore dell'Efficacia Esterna nella seguente forma analitica:

$$EF_E = (\text{Ind} + \text{Segm} + \text{NCl} + \text{MultiCan} + \text{MultiMed} + \text{BudgCom} + \text{Int.ne} + \text{MultiCan/Int.ne})/8$$

Per una comprensione più immediata del procedimento applicato si rimanda alla lettura dei casi aziendali (cfr. capitolo 3).

2.3. Gli indicatori dell'efficienza interna

L'analisi dell'efficienza interna è stata condotta considerando tre dimensioni:

- 1. Il ciclo di attraversamento dei processi interni;**
- 2. La produttività dei fattori impiegati nei processi;**
- 3. Il processo di approvvigionamento;**

L'analisi congiunta dei fattori ha consentito di esprimere un parere sulla bontà dell'efficienza interna delle imprese oggetto di studio; parere che ha tenuto conto sì delle risultanze quantitative dei singoli indicatori calcolati, il cui dato di sintesi per ciascuna dimensione è stato espresso sotto forma di media aritmetica, ma anche della portata qualitativa che l'efficienza medesima gioca sull'immagine e sulla reputazione percepita dell'azienda da parte della clientela e del mercato in generale.

Per tale motivo il gruppo di ricerca ha cercato di contemperare i valori scaturiti con un sistema "valutativo di giudizio" che consentisse di esprimere un parere di merito più ampio rispetto a quello che sarebbe potuto derivare da una semplice lettura e interpretazione di un insieme di indicatori di sintesi.

In alcuni casi il giudizio poi si è formato tenendo conto anche degli andamenti tendenziali rilevati nel triennio 2001-2003. L'assenza di dati di riferimento (benchmark settoriali) simili non ha permesso, nella maggior parte dei casi, di confrontare i dati rilevati con un dato medio e pertanto il giudizio espresso relativamente a tali indicatori è stato determinato seguendo lo schema valutativo sottostante e definito di volta in volta dall'analista sulla base della sua esperienza e sensibilità. Solo nel caso degli indicatori di produttività del lavoro e del personale il giudizio espresso è scaturito facendo riferimento ad un dato "medio" settoriale⁴. Tuttavia, per rendere più agevole la lettura d'insieme della dimensione e renderla graficamente esprimibile, a ciascun giudizio è stato assegnato, conformemente a quanto è avvenuto per la dimensione "Efficacia esterna", un equivalente valore che viene riportato nella seconda colonna della sottostante tabella 2.

Tabella 2 – La scala quali-quantitativa di valutazione dell'Efficienza Interna

Giudizio	Valore
Valore gravemente negativo	0
Valore negativo	1,25
Valore adeguato	2,5
Valore positivo	3,75
Valore fortemente positivo	5

Fonte: Nostre elaborazioni

Ciclo di attraversamento dei processi interni

La durata del ciclo di attraversamento esprime una dimensione dell'efficienza interna dell'impresa attraverso la misurazione dei tempi di esecuzione dei processi di base⁵. Laddove si è in presenza di una produzione su ordine, come nel caso di specie, l'efficienza dell'organizzazione può essere misurata e quindi valutata in relazione al tempo necessario per soddisfare l'ordine ricevuto, a partire dal momento dell'acquisizione/conferma dell'ordine.

Si tratta di un aspetto dell'efficienza interna particolarmente importante dal momento che l'output dei processi di base (data di consegna) rappresenta un "segnale tangibile"⁶ per il cliente, poiché ne influenza la percezione di affidabilità.

In tal senso, il cliente ha la possibilità di valutare l'efficienza "complessiva" di risultato, ma non quella delle singole fasi: se un semilavorato necessita di una rilavorazione o se un processo ha una durata superiore a quella prevista, il cliente non lo verrà mai a sapere!

Nel distretto pratese, stante il modello produttivo predominante, la performance del ciclo di attraversamento dei processi dipende da una serie di variabili la cui gestione assume una sempre maggiore complessità. Infatti, se alcune attività, come ad esempio l'organizzazione del lavoro nell'ufficio commerciale piuttosto che nel reparto spedizioni, sono gestibili e quindi controllabili completamente dall'impresa, altre, che di fatto ne costituiscono i processi "core"⁷, lo sono solo parzialmente perché dipendono in gran parte dal comportamento di imprese terze⁸ appartenenti alla filiera produttiva.

La rilevazione del ciclo di attraversamento dei processi interni è stata effettuata tramite apposita domanda del questionario

⁴ Giunta F, a cura di, Quarto rapporto economico-finanziario sul sistema industriale pratese, Prato, Unione Industriale Pratese, 2003

⁵ Cfr. Su "processi di base e di supporto" vedi M.Porter.

⁶ Cfr. T.Levitt, "Marketing Intangible Products and Intangibles" Harward Business review, 1981.

⁷ Per processi "core" si fa riferimento ai processi di approvvigionamento e di produzione.

⁸ Al proposito si veda il modello della "costellazione del valore" (Cfr.M.Constabile).

(sez. catena del valore). Il dato rilevato, che nella maggior parte dei casi è stato riportato dai compilatori più come dato a "sensazione" piuttosto che come dato statistico, è stato poi confrontato con il dato di durata del processo produttivo e del processo di logistica in uscita (numero giorni di giacenza nel magazzino prodotti finiti), determinato prendendo come base di calcolo i valori di bilancio degli esercizi 2001-2003. Il dato di durata della logistica in entrata (numero giorni di giacenza della materia prima in magazzino), invece, è apparso in genere poco affidabile ai fini della ricerca in quanto l'ammontare delle giacenze di materie prime/filati riportate nei bilanci risentono di stratificazioni fisiologiche formatesi nel tempo che ne alterano la portata informativa di specie. Si è ritenuto opportuno ridefinire il calcolo della durata del ciclo, in considerazione anche della tipologia di produzione su commessa realizzata dalle imprese campione, prendendo in esame il "periodo di fornitura delle materie prime" che è stato rilevato extracontabilmente attraverso intervista personale.

La produttività dei fattori

La valutazione dei rapporti di produttività dei fattori costituisce la seconda dimensione con la quale viene condotta l'analisi dell'efficienza. Nell'analisi economica gli indicatori della produttività dei fattori, consentendo di individuare la quantità di produzione (in valore) ottenibile da una unità (in valore) di un certo fattore (materie, servizi, lavoro etc...)⁹, rappresentano, in genere, gli elementi maggiormente deputati a descrivere il grado di efficienza di una organizzazione. Tuttavia, come è stato osservato per la dimensione "ciclo di attraversamento", essendo questo lavoro rivolto a organizzazioni nelle quali gran parte del processo di trasformazione avviene al di fuori dell'impresa, alcuni indicatori di produttività, come ad esempio quello della "produttività delle macchine", perdono gran parte della loro portata informativa e risultano non solo poco significativi ma anche per certi versi devianti ai fini della rappresentazione della dimensione indagata.

Pertanto l'analisi dell'efficienza è stata condotta separando il fattore "lavoro", visto nel suo aspetto complessivo (produttività del lavoro), nel suo aspetto particolare (produttività per dipendente) e nel suo aspetto dinamico (produttività del lavoro e costo del lavoro) dagli altri elementi di input capaci di esprimere fenomeni di produttività. Nell'analisi dinamica si è voluto poi indagare la produttività del lavoro isolando le componenti endogene (valore della produzione ottenuta/numero di dipendenti) da quelle esogene (costo del lavoro) che influiscono sulla sua misura, cercando di evidenziarne il comportamento tendenziale relativamente agli ultimi tre esercizi analizzati (2001-2002-2003).

Il processo di approvvigionamento

La gestione delle attività di approvvigionamento e soprattutto la gestione delle dinamiche relazionali che si possono instaurare lungo la catena di fornitura diventano oggi fattori critici di successo al pari delle attività a valle, verso il mercato. La deverticalizzazione delle imprese prima e l'adozione di modelli organizzativi/produttivi estremamente flessibili poi, ha determinato uno spostamento della prospettiva strategica nell'ambito dei processi di approvvigionamento che il vertice d'impresa non sempre ha opportunamente interpretato. La gestione della transazione in un'ottica cliente-fornitore, il cui focus è definito dal "costo", appare non più adeguata per gestire la crescita e la complessità delle forniture. Occorre ottimizzare l'efficacia del processo con cui ha luogo la transazione, orientandone la gestione verso una dimensione relazionale, ossia rivolgendo ai fornitori le medesime attenzioni e logiche manageriali tipiche dell'approccio al cliente.

Nel presente studio il processo di approvvigionamento è stato descritto facendo ricorso ad un set di indicatori quantitativi la cui determinazione è stata effettuata correlando i dati della contabilità generale con quelli extracontabili rilevati attraverso un apposito questionario (Sezione Catena del valore e Qualità) ed una intervista personale. Gli indicatori utilizzati descrivono:

- la consistenza media del lotto di acquisto;
- la concentrazione degli acquisti;
- la variazione della numerosità dei fornitori;

Il primo indicatore "consistenza media del lotto di acquisto" non solo è indicativo del tipo di produzione effettuata: programmata o meno, ma rappresenta, relativamente ad una medesima tipologia produttiva, una espressione del grado di incertezza della gestione dell'approvvigionamento e più in generale dell'ambiente settoriale in cui opera l'azienda: l'abbassarsi della consistenza determina, a parità di condizioni¹⁰, l'aumentare della frequenza delle transazioni e quindi del loro costo. Il livello del lotto medio d'acquisto ha notevoli ripercussioni sull'economia degli approvvigionamenti ed in particolar modo se correlato alla concentrazione dei medesimi. Infatti, la concentrazione degli acquisti, che è espressione della complessità del processo, produce altrettanti effetti: più aumenta più aumentano le economie di esperienza, migliora

⁹ Se si confrontassero le quantità fisiche impiegate otterremmo i cosiddetti rapporti di rendimento.

¹⁰ Si fa riferimento al medesimo numero di fornitori, alle medesime condizioni contrattuali e di prezzo etc..

la qualità della fornitura ed il grado di cooperazione cliente-fornitore; al contrario aumenta la dipendenza dal fornitore medesimo soprattutto laddove questi operi in mercati poco competitivi o con alti costi di sostituzione.

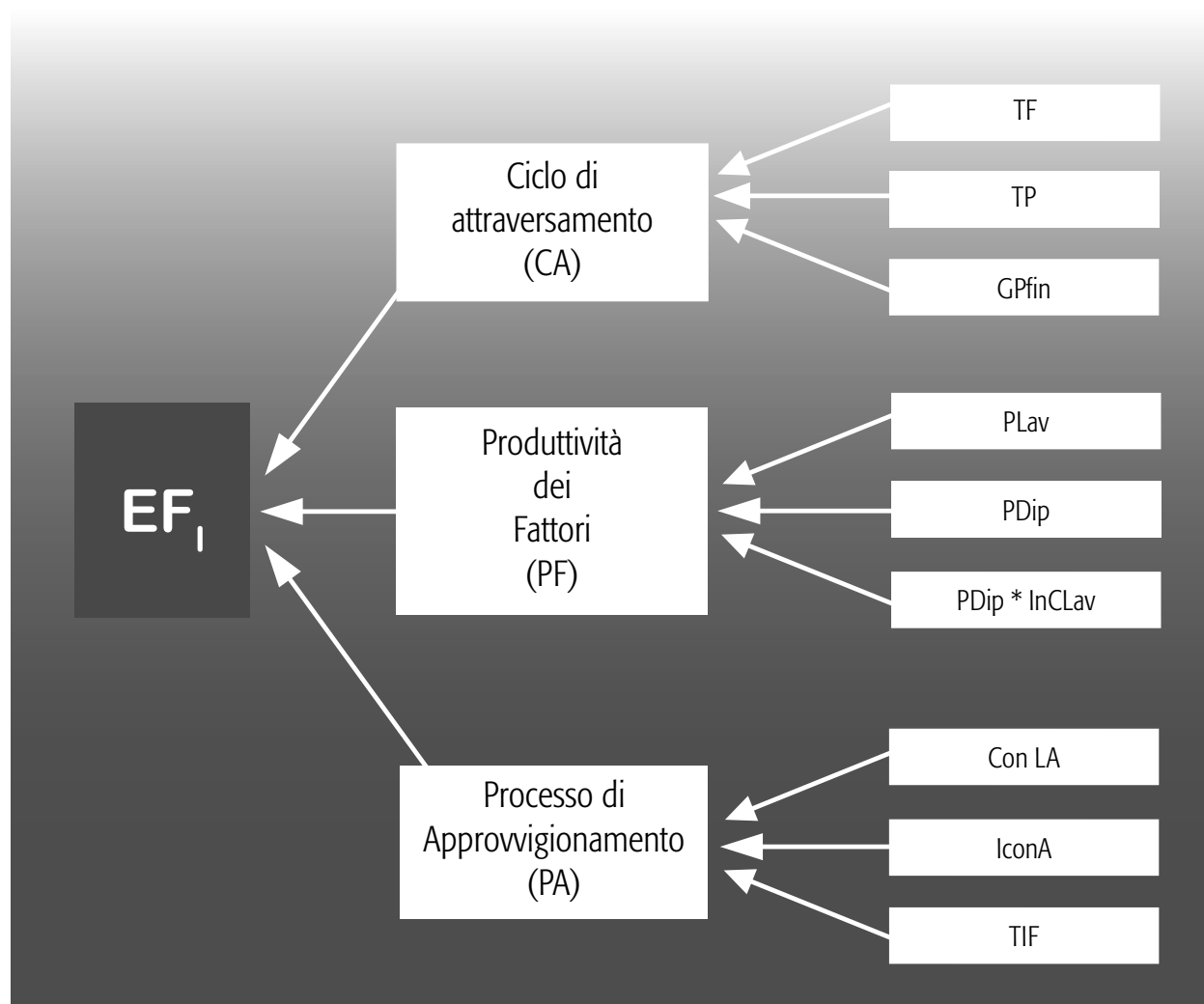
La variazione della numerosità dei fornitori spiega invece l'approccio relazionale adottato verso la catena di fornitura che è descrivibile, in sintesi, attraverso comportamenti fiduciosi e/o opportunistici oppure misti. Un elevato incremento della numerosità dei fornitori presuppone il manifestarsi di relazioni prevalentemente opportunistiche, guidate in ogni occasione di scambio dal criterio della economicità/convenienza; un basso o nullo incremento della numerosità presuppone invece la persistenza di relazioni fiduciarie fondate su elementi diversi come la reputazione, le capacità personali etc. e che si formano tra parti nel medio/lungo andare.

Occorre precisare, ai fini della metodologia applicata, che la necessità di non appesantire la rilevazione ha indotto il gruppo di ricerca a limitare l'indagine alla consistenza numerica del portafoglio fornitori e tralasciare l'analisi delle dinamiche di formazione del medesimo in termini di abbandoni, sostituzioni e ciclo della relazione.

Indicatore quali-quantitativo di sintesi dell'Efficienza Interna

La composizione dell'indicatore quali-quantitativo di Efficienza Interna (EFI) si basa su una struttura ad albero (Figura 3), che prevede l'attribuzione di uno specifico giudizio ad ogni fattore costituente le tre dimensioni dell'Efficienza Interna (Ciclo di attraversamento, Produttività dei fattori, Processo di approvvigionamento), seguendo la scala di valori riportata nella Tabella 2.

Figura 3 – La struttura ad albero dell'indicatore quali-quantitativo dell'Efficienza Interna



Fonte: Nostre elaborazioni

Si procede poi al calcolo delle tre dimensioni (Ciclo di attraversamento = CA; Produttività dei fattori = PF; Processo di approvvigionamento = PA) come di seguito indicato:

$$CA = TF + TP + GPfin$$

$$PF = (PLav + PDip + (PDip * InCLav)) / 3$$

$$PA = (ConLA + IConA + TIF) / 3$$

Dove: TF = Tempo di fornitura; TP = Tempo (durata) di produzione; GPfin = Giacenza media prodotti finiti; PLav = Produttività del lavoro; PDip = Produttività per dipendente; InCLav = incidenza costo del lavoro; ConLA = Consistenza del lotto di acquisto; IConA = Indice di concentrazione degli acquisti; TIF = Tasso di incremento dei fornitori.

I seguenti Box contengono la descrizione dei singoli fattori che compongono le tre dimensioni dell'Efficienza Interna e ne illustrano l'intervallo di oscillazione.

Box 1 Ciclo di attraversamento (CA)

CA = Misura i tempi di esecuzione dei processi primari e quindi la capacità dell'impresa di soddisfare gli ordini acquisiti nei tempi previsti, a partire dal momento della conferma dell'ordine

Intervallo di oscillazione:

7 gg < CA in meno della durata dichiarata = valore fortemente positivo* (5)

CA < 7 gg in meno della durata dichiarata = valore positivo** (3,75)

CA = durata dichiarata (DD) o < 15gg oltre durata dichiarata = valore adeguato (2,5)

15gg < CA < 30 gg oltre la durata dichiarata = valore negativo (1,25)

CA > 30 gg oltre la durata dichiarata = valore gravemente negativo (0)

*e ** Lo score scaturisce da una valutazione congiunta tra i parametri di CA e i valori delle sottodimensioni che compongono l'indicatore medesimo

Box 2 Produttività dei fattori (PF)

PF = Misura la quantità di produzione (in valore) ottenibile da una unità (in valore) di un certo fattore produttivo: nella fattispecie "fattore lavoro"

Intervallo di oscillazione:

PF = Valore di riferimento (PLav = 1,37; PDip = □ 62.046; PLav+CLav = 5,12) = Valore adeguato (2,5)

PF < Valore di riferimento secondo i seguenti limiti (1,17 < PLav < 1,37; □ 41.000 < PDip < □ 62.046; 4,92 < PLav+CLav < 5,12) = Valore negativo (1,25)

PF < i suddetti limiti = Valore gravemente negativo (0)

PF > Valore di riferimento secondo i seguenti limiti (1,37 < PLav < 2,17; □ 62.046 < PDip < □ 77.046; 5,12 < PLav+CLav < 6,12) = Valore positivo (3,75)

PF > i suddetti limiti = valore fortemente positivo (5)

Box 3 Processo di approvvigionamento (PA)

PA = Analizza la complessità dei processi di approvvigionamento e quindi la capacità dell'impresa di gestire i sottostanti processi.

La dimensione non descrive il tipo di relazione instaurata con i fornitori.

Intervallo di oscillazione:

I parametri del processo di approvvigionamento scaturiscono da una sistema "valutativo di giudizio" che esprime un parere di merito più ampio rispetto a quello che potrebbe derivare da una semplice lettura e interpretazione degli indicatori di sintesi in quanto tiene in considerazione non solo i valori dell'anno 2003 ma anche l'andamento tendenziale nel triennio dei parametri medesimi.

Si perviene così alla costruzione di un indice specifico per ciascuna delle tre dimensioni alla base dell'Efficienza Interna; quest'ultima infine è a sua volta sintetizzata dalla media aritmetica dei tre indici specifici, come di seguito riportato:

$$EF_i = (CA + PF + PA) / 3$$

Per una comprensione più immediata del procedimento applicato si rimanda alla lettura dei casi aziendali (cfr. capitolo 3).

2.4. Gli indicatori della capacità innovativa

Come è stato anticipato, l'analisi della Capacità Innovativa delle imprese indagate si basa sulla rilevazione e l'interpretazione di tre dimensioni: 1) Fonti di innovazione di prodotto; 2) Risorse interne/esterne impiegate; 3) Rilevanza dell'Innovazione.

In termini analitici, la dimensione "Fonti di innovazione di prodotto" tiene conto di due fattori: a) la numerosità delle fonti dell'innovazione, ovvero il numero di soggetti-aree interne ed esterne all'impresa che hanno contribuito con un'intensità non trascurabile alla generazione di nuovi articoli-linea di prodotti; b) la tipologia della fonte, intesa come lo specifico soggetto-area coinvolto nel processo innovativo. In particolare, le fonti prese in considerazione in questa sede ricadono tra quelle di seguito elencate:

- Direzione generale - casa madre
- Idee del personale tecnico e di ricerca
- Idee del personale commerciale di vendita
- Idee proposte da parte del cliente
- Imitazione dei concorrenti
- Consulenti
- Fornitori
- Suggerimenti da parte di Università e Centri di ricerca
- Società collegate
- Idea personale dell'imprenditore

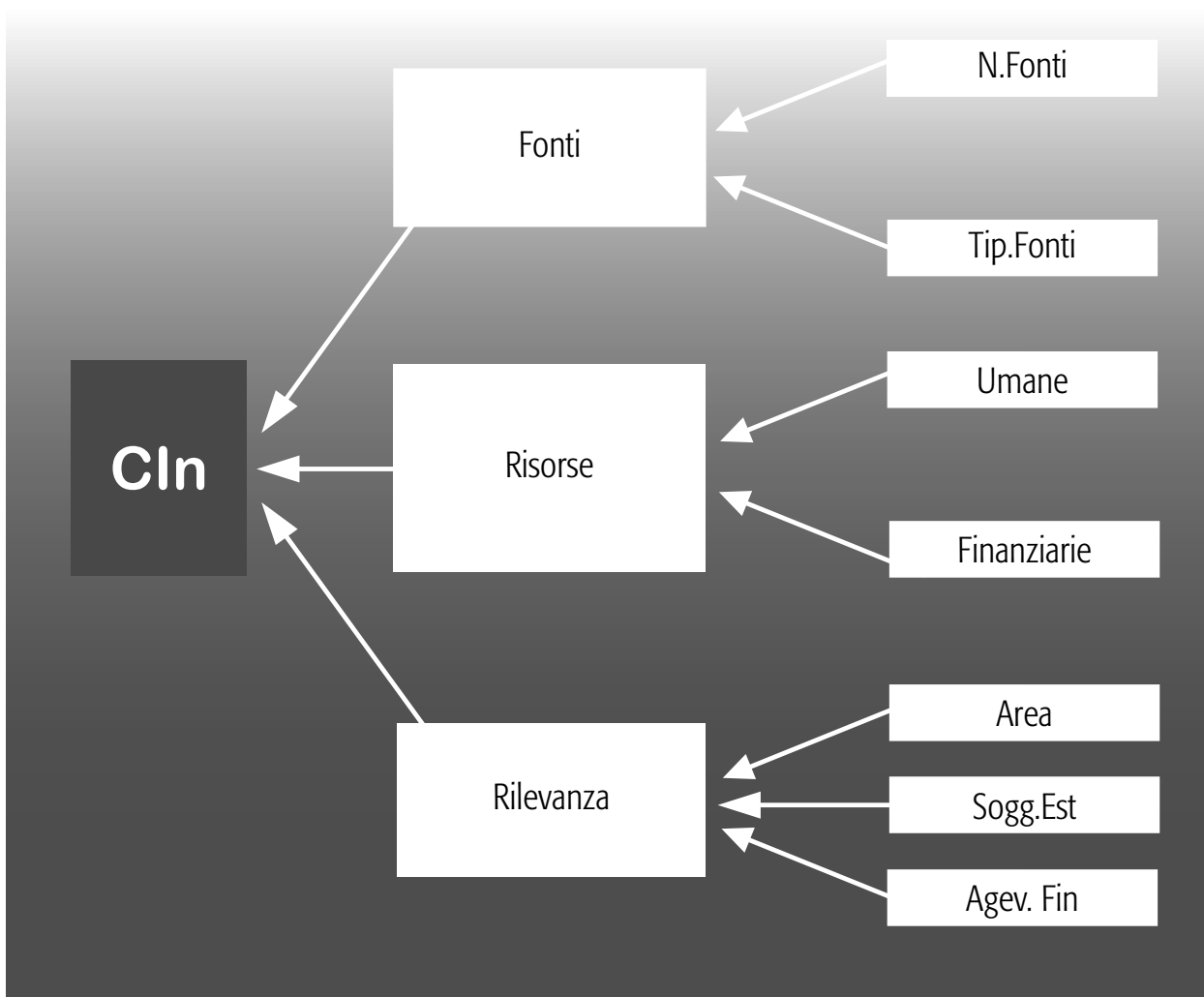
La seconda dimensione della Capacità Innovativa (le "Risorse interne/esterne impiegate") misura la tipologia e l'entità di risorse impiegate nello sviluppo del processo innovativo, con particolare riguardo allo sviluppo del campionario. Circa la tipologia, l'indicatore rileva la presenza di risorse interne (addetti) e di risorse esterne (eventuali consulenze) dedicate allo sviluppo del campionario; in relazione all'entità, la Capacità Innovativa dell'impresa risulta condizionata dal numero degli addetti (tecnici dell'impresa) e dal costo delle consulenze esterne per lo sviluppo del campionario.

Infine la "Rilevanza dell'innovazione" (terza dimensione della Capacità Innovativa) viene stimata attraverso tre distinti fattori: a) l'area dell'innovazione; b) i soggetti esterni coinvolti; c) la tipologia di agevolazione finanziaria. In particolare l'area dell'innovazione rileva in che modo il processo di innovazione interessi l'area delle materie prime/semilavorati (es. trattamenti sui filati), l'area delle lavorazioni intermedie (es. orditura, tessitura) e/o l'area delle lavorazioni finali (es. tintoria e nobilitazione). La voce "soggetti esterni coinvolti" osserva invece se l'impresa ha concluso progetti di ricerca formalizzati eventualmente svolti con enti, laboratori/centri di ricerca accreditati o Università; tali collaborazioni se attivate incrementano la rilevanza dell'innovazione. Questa dimensione è inoltre stimata attraverso l'analisi delle tipologie di agevolazioni finanziarie percepite dall'impresa in relazione a particolari progetti di ricerca e sviluppo; più in dettaglio questa area di analisi ha tenuto conto delle principali leggi mediante le quali l'impresa ha avuto la possibilità di ottenere tali agevolazioni (Legge 488/92, Legge 140/97, Legge 598/84, Legge 46/82 art. 14 (fondo innovazione tecnologica, F.I.T. etc.).

Indicatore quali-quantitativo di sintesi della Capacità Innovativa

Anche la composizione dell'indicatore quali-quantitativo della Capacità Innovativa (CIn) si basa su una struttura ad albero (Figura 4), che prevede l'attribuzione di uno specifico giudizio quali-quantitativo ad ogni fattore costituente le tre dimensioni della Capacità Innovativa (Fonti di innovazione di prodotto = Fonti, Risorse interne/esterne impiegate = Risorse, Rilevanza dell'Innovazione = Rilevanza), seguendo la scala di valori riportata nella Tabella 3.

Figura 4 – La struttura ad albero dell'indicatore quali-quantitativo della Capacità Innovativa



Fonte: Nostre elaborazioni

Tabella 3 – La scala quali-quantitativa di valutazione della Capacità Innovativa

Giudizio	Valore
Valore gravemente negativo	0
Valore negativo	1,25
Valore adeguato	2,5
Valore positivo	3,75
Valore fortemente positivo	5

Fonte: Nostre elaborazioni

Il gruppo di ricerca, per esprimere un giudizio sulle tre dimensioni che compongono la Capacità Innovativa ha seguito un processo di valutazione basato sull'apprezzamento qualitativo dei dati rilevati attraverso la ricerca. Più in dettaglio i singoli fattori componenti le tre dimensioni (vedi Box 1-2-3) sono stati giudicati e analizzati singolarmente ma valutati in modo congiunto, per cui il valore sintetico di ogni singola dimensione non deriva da una calcolo squisitamente quantitativo ma da una valutazione dal taglio prevalentemente qualitativo.

Box 1 - Fonti

N.Fonti = Numerosità delle fonti

Intervallo di oscillazione:

oltre 5 fonti = valore positivo (3,75)

numero fonti comprese tra 1 e 5 = valore adeguato (2,5)

Tip. Fonti = Tipologia delle fonti

Intervallo di oscillazione:

Fonti esclusivamente interne = valore negativo (1,25)

Fonti esclusivamente esterne = valore negativo (1,25)

Fonti bilanciate = valore positivo (3,75)

Box 2 - Risorse

Umane = Risorse Umane

Intervallo di oscillazione:

oltre 4 = valore fortemente positivo

numero risorse comprese tra 2 e 3 = valore positivo (3,75)

1 risorsa = valore adeguato (2,5)

Finanziarie = Risorse Finanziarie

Intervallo di oscillazione:

oltre al 2% del fatturato = valore fortemente positivo (5)

tra 1,0% e 2% del fatturato = valore positivo (3,75)

tra 0,5% e 1% del fatturato = valore adeguato (2,5)

inferiore a 0,5 del fatturato = valore negativo (1,25)

Box 3 - Rilevanza

Area: Area dell'innovazione = non valutata quali-quantitativamente

Sogg. Est = Soggetti esterni

Intervallo di oscillazione

Si = valore positivo (3,75)

No = valore negativo (1,25)

Agev. Fin = Tipologia di agevolazioni finanziarie

Intervallo di oscillazione:

F.I.T. (2003) ed eventuale Leggi 140/97; Legge 598/84, Legge 488/92 = valore fortemente positivo (5)

F.I.T. (2000 o 2001) ed eventuale Leggi 140/97; Legge 598/84, Legge 488/92 = valore positivo (3,75)

Leggi 140/97; Legge 598/84, Legge 488/92 = valore adeguato (2,5)

nessuna agevolazione = valore negativo (1,25)

Infine per calcolare l'indicatore riassuntivo della Capacità Innovativa si è provveduto, come nel caso dell'Efficacia Esterna e dell'Efficienza Interna, ad eseguire la media aritmetica dei tre indici relativi alle singole dimensioni, generando la seguente espressione:

$$CIn = (Fonti + Risorse + Rilevanza)/3$$

Per una comprensione più immediata del procedimento applicato si rimanda alla lettura dei casi aziendali consultabili sul CD-ROM allegato.

3. I casi aziendali



Come indicato in “Suggerimenti per la consultazione” questo capitolo è consultabile dal CD-ROM allegato al presente volume (cfr. pag. 7).

La scelta di collocare i casi aziendali in formato digitale è legata alla natura del materiale, prevalentemente in formato tabellare di grande dimensione, difficilmente gestibile in formato cartaceo.

I casi si riferiscono a 4 aziende denominate convenzionalmente Alfa, Beta, Gamma e Delta per garantirne la riservatezza.

Tutti i casi hanno un'articolazione comune per consentire l'analisi comparata (v. cap. 4):

- Analisi economico patrimoniale
- Note all'analisi economico patrimoniale
- Analisi dell'efficacia esterna
- Analisi dell'efficienza interna
- Analisi della capacità innovativa

Il menu di accesso ai singoli file è in formato HTML.

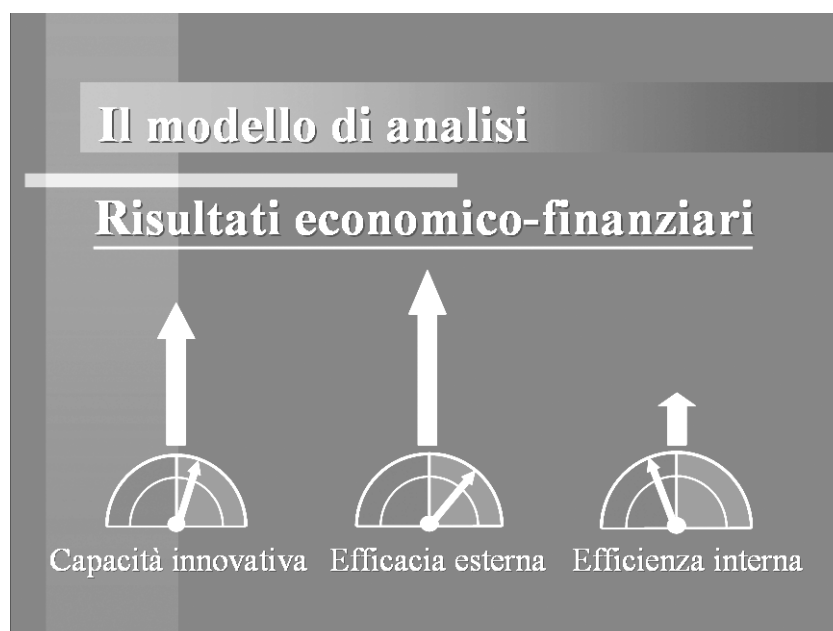
I file sono in formato Pdf.

4. Il profilo comparato delle imprese analizzate. Analisi di sintesi e conclusioni

4.1. Una visione di sintesi

Il modello di analisi dei casi aziendali, esaminati complessivamente e a livello di sintesi, ha condensato le tre dimensioni di studio: 1. efficacia esterna; 2. efficienza interna; 3. capacità innovativa. In particolare, per ogni azienda esaminata, si sono messi a confronto i vari giudizi registrati sotto ogni dimensione (si veda Tavola 1). In questo modo, è stato possibile tracciare il modello di business di ogni caso aziendale. Oltretutto, si sono potute esaminare le diverse forze propulsive dell'impresa. Infine, questo esame è stato integrato con la misurazione della redditività dell'impresa, al fine di individuare il profilo strategico di successo.

Tavola 1: il modello di analisi



4.2. L'impresa Alfa

Dalle analisi condotte, l'impresa ottiene i punteggi riportati in Tavola 2. L'attenzione risulta centrata sul mercato. Il punteggio registrato sotto la dimensione "efficacia esterna" è pari a 3,4, molto superiore alla soglia della sufficienza (2,5). La capacità innovativa si mantiene sempre su livelli buoni, anche se inferiori rispetto all'efficacia esterna. Ciò denota un comportamento proattivo nei confronti del cliente, che viene sollecitato da una forte innovazione. Questa strategia, d'altro canto, genera complessità per il ciclo operativo. L'efficienza interna, infatti, è la dimensione che fa registrare il giudizio peggiore.

Tavola 2: La forza dell'impresa Alfa



4.3. L'impresa Beta

Dalle analisi condotte, l'impresa ottiene i punteggi riportati in Tavola 3. Si nota che l'impresa eccelle sempre per l'attenzione al cliente. L'efficacia esterna, infatti, registra un punteggio pari a 3,4. Le altre due leve competitive sembrano essere gestite in modo uniforme. La capacità innovativa è discreta, ma non ciò non va a scapito dell'efficienza interna, che si mantiene su livelli più che sufficienti. Questa impresa, dunque, riesce a spingere in modo uniforme su tutte e tre le leve competitive.

Tavola 3: la forza dell'impresa Beta



4.4. L'impresa Delta

Dalle analisi condotte, l'impresa ottiene i punteggi riportati in Tavola 5. L'impresa Delta punta tutto sul cliente, facendo registrare un punteggio d'eccellenza, pari a 4,4. La forza propulsiva esercitata dal mercato, indubbiamente, non può essere accompagnata da una uguale spinta delle altre due dimensioni. Tuttavia, si nota che l'impresa in esame riesce a gestire in modo sufficiente il ciclo interno (l'efficienza interna ottiene un punteggio di 2,6). Anche la capacità innovativa sembra adeguata, attestandosi sul 2,5. in conclusione, l'impresa Delta centra il suo vantaggio competitivo sul mercato, senza tuttavia deteriorare le altre leve.

Tavola 4: la forza dell'impresa Delta



4.5. L'impresa Gamma

Dalle analisi condotte, l'impresa ottiene i punteggi riportati in Tavola 4. L'impresa Gamma basa la sua forza sull'innovazione e sul mercato. In particolare, la capacità innovativa genera la spinta maggiore, facendo registrare un punteggio di 3,8. Questa impresa, dunque, sembra puntare su una innovazione intensa e costante. Questa strategia sembra essere apprezzata dal mercato, che risponde positivamente. L'efficacia esterna, infatti, riesce a far registrare un giudizio ottimo, pari a 3,4. Questo profilo competitivo, d'alto canto, appesantisce il ciclo operativo. L'innovazione continua e l'attenzione al cliente comportano elementi di complessità che rendono meno efficiente la gestione interna delle risorse.

Tavola 5: la forza dell'impresa Gamma



4.6. I quattro casi a confronto

Calcolando una media dei punteggi delle quattro aziende, si ottiene il “profilo medio” di queste imprese. Si veda Tavola 6.

Tavola 6: il profilo medio dei quattro casi



A livello medio, i quattro casi fanno forza principalmente sul mercato, ponendo un'attenzione molto elevata verso il “cliente”. Anche l'innovazione, comunque, è una variabile su cui fanno leva queste imprese. In conclusione, il modello di business dei lanifici pratesi sembra essere profondamente cambiato nel corso degli anni: da un'impresa in cui la gestione del ciclo produttivo rappresentava il cuore della programmazione aziendale siamo passati ad un'impresa market-oriented, in cui l'attenzione verso il cliente è diventata centrale.

Esaminando in dettaglio i casi, inoltre, si nota che i modelli di business più focalizzati sono due:

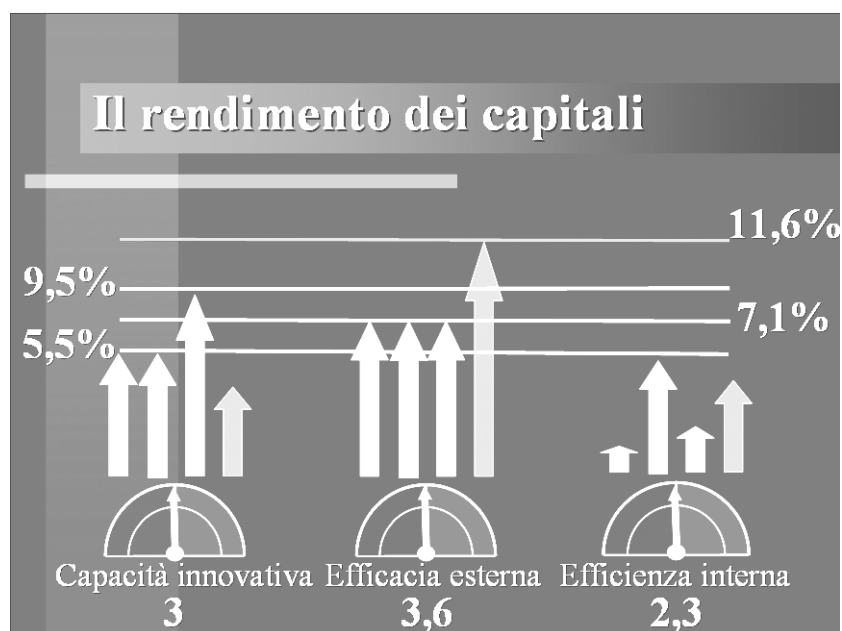
1. l'impresa che punta tutto sul valore relazionale (linea scura – impresa Delta);
2. l'impresa che scommette sull'innovazione continua (linea chiara – impresa Gamma).

I restanti due modelli di business sono delle «vie di mezzo» fra questi due profili.

4.7. Conclusioni: i modelli di business e la redditività aziendale

Il rendimento dei capitali delle imprese è stato misurato con l'indice ROI, che rapporta il risultato operativo al capitale investito. I dati sono stati reperiti sui bilanci del 2003. Le quattro aziende esaminate presentano i rendimenti indicati in Tavola 7.

Tavola 7: il rendimento dei capitali



In conclusione emerge che le imprese che «guadagnano» di più sono quelle con i profili competitivi più focalizzati. L'impresa Gamma, infatti, quella che punta sull'innovazione continua, fa registrare un ROI del 9,5%, il secondo più alto del gruppo. L'impresa che «guadagna» di più in assoluto è Delta. La cura del cliente risulta, in conclusione, la variabile competitiva che offre la maggiore spinta alla redditività aziendale.

Appendice Questionario

Azienda _____ codice attività ISTAT _____

I. Profilo

1. In quali aree di business operate?

N.	Descrizione Area di Business
1	
2	
3	

2. In quali aree geografiche è ubicata la Vostra impresa?

N.	Tipo di Sede	Area Geografica
1	Sede legale	
2	Sede secondaria	
3	Sede secondaria	
4	Sede secondaria	

3. Indicare il numero di dipendenti:

	Complessivi	Ufficio Tecnico	Ufficio Commerciale	Ufficio amm/contab	Produzione	Magazzino
2001						
2002						
2003						

4. A quale scopo vengono detenute eventuali partecipazioni azionarie in altre società?

Per speculazione finanziaria	
Per controllare la produzione delle materie prime e le lavorazioni	
Per controllare i canali di distribuzione dei prodotti	
Per entrare in altri tipi di business	

5. La direzione possiede strumenti di pianificazione e controllo?

Bilanci preventivi pluriennali	
Budget annuali	
Riclassificazione dei bilanci e costruzione di indicatori	
Contabilità analitica per centri di responsabilità/costo	
Altro	
Altro	
Altro	

II. Sezione Marketing

Marketing strategico

6. Realizzate indagini di mercato per analizzare la domanda?

(barrare lo spazio con una x)

Sì, in proprio	
Sì, ricorrendo a consulenti esterni	
Sì, in proprio e ricorrendo a consulenti esterni	
No	

7. Adottate una strategia di segmentazione del mercato?

(barrare lo spazio con una x)

Sì	
No	

8. Se sì, come segmentate il vostro mercato di riferimento?

(indicare non più di tre modalità utilizzate)

per gruppi di clienti socio-demograficamente omogenei	
per aree geografiche	
per fasce di prezzo	
per occasioni d'uso	
per canale di distribuzione (diretto/indiretto)	
per materie prime utilizzate	
altro (specificare)	

9. Se sì, quali segmenti coprite?

Concentrazione su un unico segmento	
Concentrazione su un segmento protetto dalla concorrenza (nicchia)	
Inserimento contemporaneo su più segmenti	

10. Potete stimare quale percentuale di fatturato nel 2003 è stata assorbita dai nuovi clienti, cioè diversi da quelli che venivano serviti dalla Vostra impresa in precedenza?

Anno	% fatturato
2003	

Linee di prodotto

11. Quali sono le Vostre linee di prodotto principali?

N.	Descrizione linee di prodotto
1	
2	
3	
4	
5	

12. Di quanti articoli per collezione si componeva il Vostro assortimento nel corso degli anni indicati?

Anno	Autunno/Inverno		Primavera/Estate	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
2001				
2002				
2003				

Rete di vendita**13. Potete indicare la percentuale delle vendite realizzate (nei tre anni indicati) attraverso le seguenti forme di vendita:**

Forme di vendita	% 2001	% 2002	% 2003
Agenti di vendita o rappresentanti			
Personale alle dirette dipendenze			
Grossisti			
Altro (specificare)			
Totale	100%	100%	100%

 Mercati internazionali**14. L'impresa opera sui mercati internazionali?**

Si	
No	
No ma in passato Si	

15. Se sì, da quale anno?

Anno	
------	--

16. Indicate la percentuale delle vendite all'estero sul fatturato e la percentuale degli addetti dedicati alla gestione dell'attività internazionale (responsabili export, impiegati specifici, venditori, ispettori o altri dipendenti operanti all'estero) sul totale addetti, negli anni indicati:

Anno	% Fatturato	% Addetti
2001		
2002		
2003		

17. Indicate il numero di mercati (paesi) che avete servito negli anni indicati:

Anno	Numero Mercati
2001	
2002	
2003	

18. Indicate la percentuale sul totale delle vendite export dei seguenti canali d'entrata:

Canali d'entrata	%
Agenti di vendita o rappresentanti	
Personale alle dirette dipendenze	
Intermediari italiani che acquistano i vostri prodotti e ne gestiscono la vendita all'estero (trading companies, case d'esportazione)	
Intermediari esteri residenti in Italia (buying office di catene straniere)	
Distributori esteri indipendenti che acquistano da voi (importatori, grossisti)	
Società di commercializzazione propria o in partecipazione, avente sede in Italia	
Strutture proprie all'estero (società collegate, Joint venture commerciali, filiali)	
Consorzi export	
Cataloghisti (vendite per corrispondenza)	
Altro (specificare):	

Comunicazione

19. Indicate quali dei seguenti mezzi di comunicazione utilizzate:

Mezzi	
Fiere	
Showroom	
Riviste specializzate	
Cataloghi	
Affissioni	
Sponsorizzazioni	
Quotidiani	
Radio	
TV	
Altro (specificare)	

20. Indicate l'ammontare di risorse (valori in Euro) dedicate alle attività di comunicazione:

Anno	Investimenti di comunicazione – pubblicità
2001	
2002	
2003	

III. Sezione Catena del Valore

Ciclo di attraversamento dei processi interni

21. Quanto tempo intercorre mediamente tra la conferma dell'ordine e la consegna del medesimo?

Giorni	
--------	--

Acquisto materie prime

22. Indicare il numero di fornitori e degli ordini passati per l'acquisizione di materie prime/semilavorati:

Anno	Numero fornitori	Ordini a fornitori
2001		
2002		
2003		

Lavorazioni industriali

23. L'azienda effettua lavorazioni industriali internamente?:

Sì	
No	

24. Se Sì indicare le lavorazioni presenti all'interno dell'impresa riportando il numero degli addetti ed il relativo costo industriale (2003):

Lavorazioni	N. addetti	Costo del lavoro
Cardatura		
Filatura		
Orditura		
Tessitura		
Follatura		
Tintura		
Finissaggio		

25. L'organizzazione tecnica dell'impresa prevede:

	N. addetti
Tecnici disegnatori/ ricercatori	
Tecnici di produzione	
Tecnici di rifinizione/ qualità	

Innovazione e Ricerca

26. Potete indicare qual è stata la fonte prevalente dell'idea che ha condotto alla generazione di nuovi articoli-linea di prodotti?

(barrare con una X una sola risposta per ogni articolo o linea di prodotto)

	Linea di prodotto	Linea di prodotto	Linea di prodotto	Linea di prodotto	Linea di prodotto
Direzione generale - casa madre					
Idee del personale tecnico e di ricerca					
Idee del personale commerciale di vendita					
Idee proposte da parte del cliente					
Imitazione dei concorrenti					
Consulenti					
Fornitori					
Suggerimenti da parte di università e centri di ricerca					
Società collegate					
Idea personale dell'imprenditore					
altro (specificare):					

27. Potete quantificare le seguenti voci relative allo sviluppo del campionario?

Anni	Numero di tecnici addetti allo sviluppo del campionario	Costo dei tecnici addetti allo sviluppo del campionario	Costo delle consulenze esterne per lo sviluppo del campionario
2001			
2002			
2003			

28. L'azienda svolge al suo interno attività di ricerca?

Sì	
No	

29. Se Sì indicate in quale area e con quali risorse:

(nella colonna Risorse barrare con X una sola risposta per ogni area)

Area	Specificare l'ambito della ricerca	Risorse		
		Prevalentemente interne	Interne con l'apporto di soggetti esterni	Prevalentemente esterne
Materie prime/ semilavorati (es: trattamenti su filati)				
Lavorazione intermedie (es: orditura, tessitura)				
Lavorazioni finali (es: tintoria e nobilitazione)				

30. L'azienda ha concluso progetti di ricerca formalizzati eventualmente svolti con enti, laboratori/centri di ricerca accreditati o Università?:

Sì	
No	

31. L'azienda ha percepito agevolazioni finanziarie su progetti di ricerca e sviluppo?

Se si indicare su quali leggi

(indicare nel medesimo rigo anche più provvedimenti normativi)

	Riferimento normativo dell'agevolazione
2001	
2002	
2003	

Qualità**32. L'azienda:**

E' certificata UNI EN ISO 9001	
E' in fase di certificazione	
Non è certificata	
Non è certificata ma è prevista entro un anno	
Altro (specificare)	

33. Nel caso in cui esistano casi di non conformità della merce consegnata indicare la percentuale sul totale degli ordini evasi:

Anno	Ordini evasi	% non conformità
2003		

34. Indicare la percentuale degli errori dovuti alle seguenti cause sul totale dei casi di non conformità della merce rilevati lo scorso anno (2003):

Cause	% non conformità
Ordine errato	
Errore nella fase di valutazione di fattibilità produttiva	
Errore durante i processi di lavorazione interne	
Errore durante i processi di lavorazione esterne	
Deterioramento del prodotto in magazzino o durante il trasporto	
Altro (specificare)	

35. Nel caso in cui esistano casi di ritardo di consegna della merce rispetto ai tempi confermati indicare la percentuale sul totale degli ordini consegnati:

Anno	Ordini consegnati	% ritardo
2003		

36. Indicare la percentuale di ritardo dovuto alle seguenti origini sul totale dei casi verificatisi lo scorso anno (2003):

Origine ritardo	%
Ritardo da imputare alla fornitura di materie prime	
Ritardo da imputare alle lavorazioni interne	
Ritardo da imputare alle lavorazioni esterne	
Ritardo da imputare all'attività dell'ufficio commerciale (processamento dell'ordine)	
Ritardo da imputare alla programmazione della produzione	
Ritardo da imputare alle imprese di trasporto	
Altro (specificare)	

Note

Note
