

CORSO DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Professor Gianluca Vagnani

Esempio

Il candidato dovrà rispondere alle seguenti domande, non superando per ciascuna la lunghezza massima di una pagina di protocollo.

1) Si supponga una impresa produttrice di software che intenda sviluppare la propria attività in un paese estero. Al riguardo, vengono individuate tre aree geografiche: Arabia Saudita, Cina, Russia. L'organo di governo è chiamato a scegliere l'area che presenta la maggiore attrattività e, al contempo, la minore rischiosità. Il candidato individui e illustri i possibili livelli di varietà connessi ai fattori di differenziazione attrattività e rischiosità del paese.

Soluzione

Nell'ambito della complessità, la varietà qualifica le possibili varianti con le quali un fenomeno si presenta agli occhi dell'osservatore, è identificabile mediante i seguenti elementi: –i caratteri di differenziazione del fenomeno; –gli aspetti che identificano la varietà con la quale si manifesta un carattere di un fenomeno; –gli attributi mediante i quali è possibile suddividere e classificare gli aspetti di un fenomeno; –la numerosità degli elementi menzionati ai punti precedenti, delle relative interdipendenze (generate dalla molteplicità delle cause e degli effetti) e delle interconnessioni tra gli elementi del fenomeno osservato e tra questo e altri fenomeni.

Nel caso, vengono individuati due caratteri di differenziazione del fenomeno: il grado di attrattività e il rischio paese (I livello di varietà).

Per quanto attiene l'attrattività questa può essere alta, media e bassa in relazione, per esempio, ai seguenti attributi (II livello di varietà): - dimensione del mercato; - concentrazione del settore; - percentuale di importazione; - standard legislativi sulla contrattualistica; - struttura/sistema distributivo; - struttura/sistema logistico; - struttura/sistema finanziario; - legislazione societaria.

Con riferimento ancora alla dimensione del mercato, questa può essere ulteriormente espressa in termini di quantità complessivamente acquistate ovvero come valore complessivamente speso dal consumatore per l'acquisto di un dato prodotto (III livello di varietà). Per quanto attiene il rischio, questo può essere definito alto, medio basso in relazione, per esempio, alla magnitudine del rischio economico e del rischio politico (II livello di varietà). A sua volta, il rischio economico può essere scomposto nei seguenti attributi (III livello di varietà): - sistema e struttura dell'economia; - dimensione e composizione di risparmio ed investimento; - tasso annuo ed andamento della crescita economica; - politica fiscale e debito pubblico.

* * *

2) “La ricerca di relazioni di risonanza con singole entità di contesto è sempre foriera di incrementare la probabilità di sopravvivenza dell'impresa. L'organo di governo dovrebbe quindi ricercare la risonanza in ogni relazione”. Dopo aver brevemente illustrato il concetto di risonanza nei rapporti intersistemici, il candidato esprima, motivandole, le sue considerazioni in merito alla proposizione sopra riportata.

Soluzione

Il concetto di consonanza è strutturale e si pone in stretta relazione con i concetti prima ricordati di apertura, di rapporto e quindi di relazione. Essa può essere intesa come una sorta di compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi. Il concetto di risonanza è sistemico e concerne, invece, lo sviluppo della consonanza per effetto dell'attivazione delle relazioni tra le entità sistemiche. La crescita del grado di consonanza si manifesta in presenza di un progressivo sviluppo della condivisione accompagnata da appartenenza e sintonia, da un progressivo attenuarsi dei confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura, con raggiungimento, in termini di qualità del rapporto, di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti. La crescita della consonanza può far emergere, come stabilito nel quarto postulato dei sistemi vitali, una nuova realtà sistemica inclusiva che comprende e riassume i sistemi di partenza. Così quando un fornitore di componenti per auto introduce nella struttura componenti fisiche a carattere tecnico idonee a svolgere, in condizioni di elevata efficienza, lavorazioni per conto esclusivo di un unico committente. Nell'ambito di tale rapporto di esclusività, per garantirsi una maggiore qualità e sicurezza delle forniture, il committente richiede al fornitore di investire in stampi specializzati e di localizzare le proprie attività nello stabilimento del produttore. I due sistemi vanno verso la risonanza.

Con riferimento al quesito formulato occorre rilevare che nei rapporti tra due entità sistemiche la ricerca della risonanza non è sempre foriera di accrescimento della probabilità di sopravvivenza dei due sistemi interagenti. Questi possono raggiungere risultati soddisfacenti in un contesto di sostanziale stabilità; in presenza, invece, di condizioni di cambiamento nel contesto, il sistema dominante può scaricare su quello più debole gli effetti di tale variabilità. Spinto agli estremi, ciò può comportare, da un lato, la scomparsa del contraente debole e, dall'altro, la perdita di capacità competitiva del contraente forte che, attraverso tale politica, ha perso nel tempo la capacità di rigenerare le capacità incorporate nella struttura e, sinanco, di attivare relazioni con altre entità presenti nel contesto.

* * *

3) Una impresa produttrice di navi da crociera ha progettato una dinamica evolutiva i cui stati iniziale e obiettivo sono di seguito riportati:

Stato iniziale	(milioni di €)	Navi da crociera	Navi da trasporto	Navi militari
Quantità		4	5	2
Prezzi unitari		264	63	176
Costi di utilizzo unitari:				
- semilavorati		68	16	45
- manodopera		28	19	30
- energia		3	1	2
Costi di struttura		981		

Stato obiettivo	(milioni di €)	Navi da crociera	Navi da trasporto	Navi militari
Quantità		5	5	6
Prezzi unitari		268	63	180
Costi di utilizzo unitari:				
- semilavorati		29	7	20
- manodopera		37	19	15
- energia		2	1	2
Costi di struttura		1.918		

Classificate nella matrice delle alternative di sviluppo la traiettoria evolutiva dell'impresa riferita al passaggio dallo stato iniziale allo stato obiettivo (suggerimento: calcolare la leva di contribuzione e la leva delle vendite profittevoli).

Soluzione

(milioni di €)	Navi			
	da crociera	da trasporto	militari	
Stato iniziale (2000)				
Prezzi unitari	264	63	176	
Costi di utilizzo unitari	99	36	77	
Tasso di contribuzione	0,6	0,4	0,6	
Tasso di contribuzione medio ponderato ⁽¹⁾				0,6
Costi di struttura				981,0
Ricavo d'equilibrio ⁽²⁾				1.702,2
Vendite profittevoli				20,8
Stato obiettivo (2003)				
Prezzi unitari	268	63	180	
Costi di utilizzo unitari	68	27	37	
Tasso di contribuzione	0,7	0,6	0,8	
Tasso di contribuzione medio ponderato				0,7
Costi di struttura				1.918,0
Ricavo d'equilibrio				2.574,0
Vendite profittevoli				161,0
Leva di contribuzione				0,307
Leva delle vendite profittevoli				11,465

Alla luce dei valori assunti dalla leva di contribuzione e dalla leva delle vendite profittevoli, è possibile affermare che la progettata traiettoria evolutiva dell'impresa si inquadra nelle azioni di crescita, caratterizzate da un $D^*R > 0$ e da un $DP > 0$.

In effetti l'azione dell'impresa si caratterizza per un aumento rilevante del ricavo di equilibrio, connesso ad un incremento percentuale dei costi di struttura sensibilmente superiore rispetto a quello del tasso di contribuzione. Tale incremento dei costi di struttura è dovuto essenzialmente al mutamento previsto nei rapporti con i fornitori. Mutamento che in prospettiva comporterà legami più stabili con i fornitori e l'acquisizione da questi di semilavorati di rilevanza critica per i prodotti dell'impresa.

Accanto al previsto incremento del ricavo di equilibrio, la traiettoria evolutiva prevista a piano si caratterizza anche per un deciso incremento delle vendite attese che si riflette significativamente sul profitto. Ecco dunque che nell'ambito della traiettoria evolutiva esaminata, la variazione della grandezza caratteristica "vendite attese" rappresenta un elemento di criticità.

⁽¹⁾ Tale tasso è calcolato come media ponderata dei tassi di contribuzione riferiti alle tre tipologie di prodotti considerati con pesi pari all'incidenza dei ricavi riferiti a ciascun prodotto sui ricavi totali.

⁽²⁾ Il ricavo di equilibrio è calcolato come rapporto tra i costi di struttura ed il tasso di contribuzione medio ponderato.