



Rino Ghelfi

La competitività gestionale: strumenti di analisi e di intervento

ROMA, 24 MARZO 2010



gestionale

..... *la competitività delle **singole imprese** è condizione necessaria per la competitività del sistema*



La competitività

..... *meglio avercene*



da ...

Efficienza

a ...

Competitività

*..... passando dal **successo***



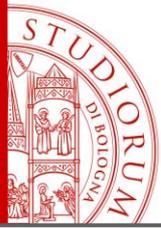
L'analisi dell'efficienza

- La **valutazione** dei risultati raggiunti è un'attitudine innata

- Ci si **confronta**, per imitarli, con i comportamenti dei migliori

“L'efficienza è un modo di caratterizzare e valutare la performance di un soggetto esprimendone un giudizio sulla base di determinati criteri”

(I risultati dipendono esclusivamente dalle capacità individuali)



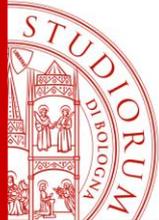
L'analisi dell'efficienza

MEZZI

OBIETTIVI



RISULTATI



L'analisi dell'efficienza

E' necessario:

- **Esplicitare** gli obiettivi
- **Misurare** i risultati e i mezzi impiegati
- Assicurare la **omogeneità** e la **comparabilità** delle osservazioni



L'analisi dell'efficienza

L'efficienza economica

- **Efficienza tecnica**
- **Efficienza allocativa**



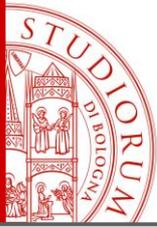
L'analisi dell'efficienza

Le tecniche di base

Numeri indici

Modelli di frontiera

- parametrici
- non parametrici (DEA model –I/O oriented)



Le determinanti del successo aziendale

L'azienda di successo:

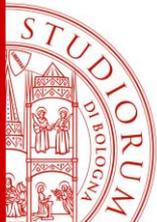
- Sviluppa e implementa un set **interno** di obiettivi e di politiche che la posizionano sul mercato
- Coniuga gli obiettivi e le politiche, i punti di forza e di debolezza **interni** con le opportunità e le minacce che provengono **dall'esterno**. (La strategia è l'atto di coniugare l'impresa con il proprio ambiente)
- Intraprende strategie “distinctive competences”



Le determinanti del successo aziendale

- **La resource based view (*Penrose*)**
 - **gli “intangibles”**
 - **Il grado di integrazione**
 - **.....**

- **L’ambiente esterno come origine del vantaggio**



L'ambiente esterno

- Le strutture e le forme organizzative di tipo interaziendale fanno ormai parte integrante dei sistemi produttivi
- Nel governo delle imprese la tradizionale visione "autocentrica" ha lasciato il posto a quella più complessa di sistema
- La prospettiva sistemica assume la sua più ampia estensione nel settore agroalimentare (... tracciabilità, certificazione, tutela della salute e dell'ambiente, produzioni tipiche e biologiche ...)

La competitività

Un'impresa (o un gruppo di imprese) possiede un **vantaggio competitivo** quando riesce ad occupare e a mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera



Un'impresa (o un gruppo di imprese) possiede un vantaggio competitivo quando riesce ad **ottenere e mantenere stabilmente una redditività superiore a quella dei competitori**

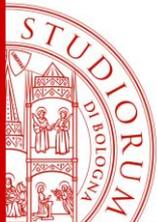
La competitività

Un'impresa (o un gruppo di imprese) possiede un vantaggio competitivo quando riesce ad **ottenere e mantenere stabilmente una redditività superiore a quella dei competitori**



La redditività rimane l'elemento centrale, ma assume le dimensioni:

- della sostenibilità, nel tempo
- della relatività, nello spazio



L'analisi della competitività

Dimensioni del vantaggio

Relatività

Sostenibilità

Criteri di analisi

Standardizzazione dei bilanci

Indici di composizione

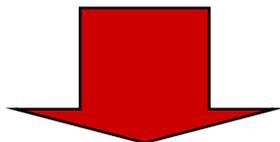
Prospettiva temporale non di breve periodo

Individuazione di linee di tendenza

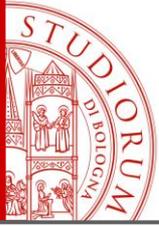
La competitività

Il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di un'impresa di orientare a proprio favore il cambiamento (interno/esterno)
L'origine del vantaggio è prevalentemente interna (le condizioni esterne possono creare opportunità favorevoli),
dipende cioè:

- dalla capacità dell'impresa di realizzare le **attività** in modo migliore rispetto ai concorrenti
- dal fatto che a tali attività il mercato attribuisca un **valore** superiore al **costo** sostenuto per realizzarlo



Catena del valore

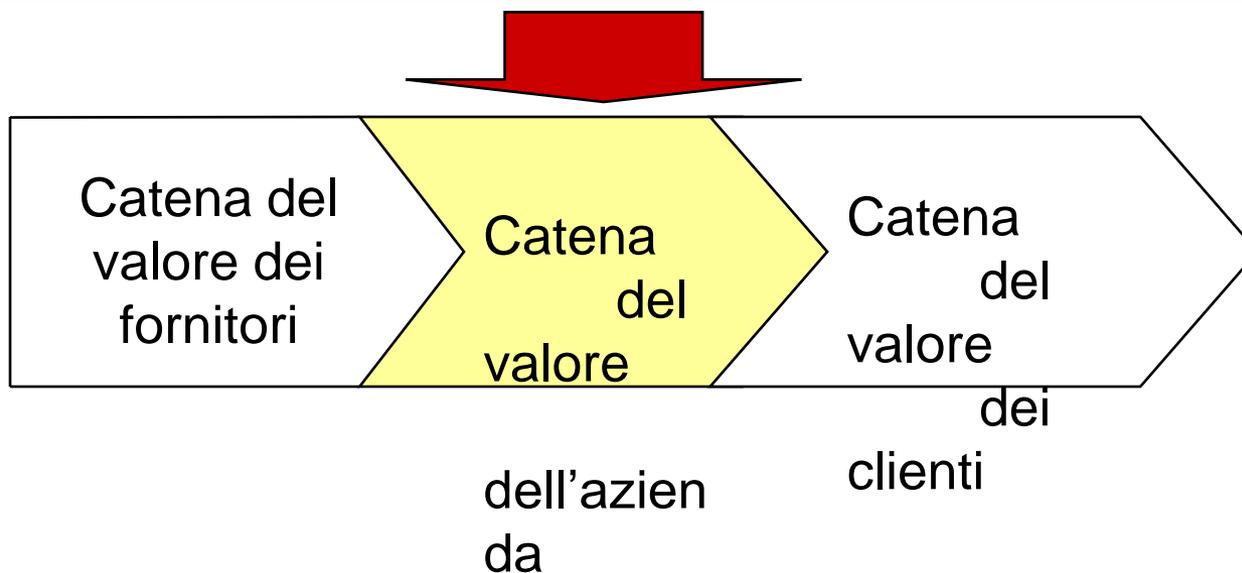


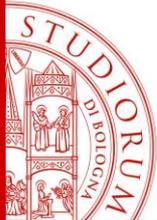
La competitività

- La competitività non è da ricercare esclusivamente nell'efficienza della singola azienda, ma nella funzionalità dell'intero sistema
- I contributi teorici e metodologici in materia di programmazione e di gestione sono ancora in gran parte focalizzati all'interno del perimetro aziendale

Il sistema del valore

La catena del valore non può essere considerata isolatamente in quanto si inserisce in un **sistema** del quale fanno parte le catene **del valore** delle aziende che operano a monte e a valle dell'impresa



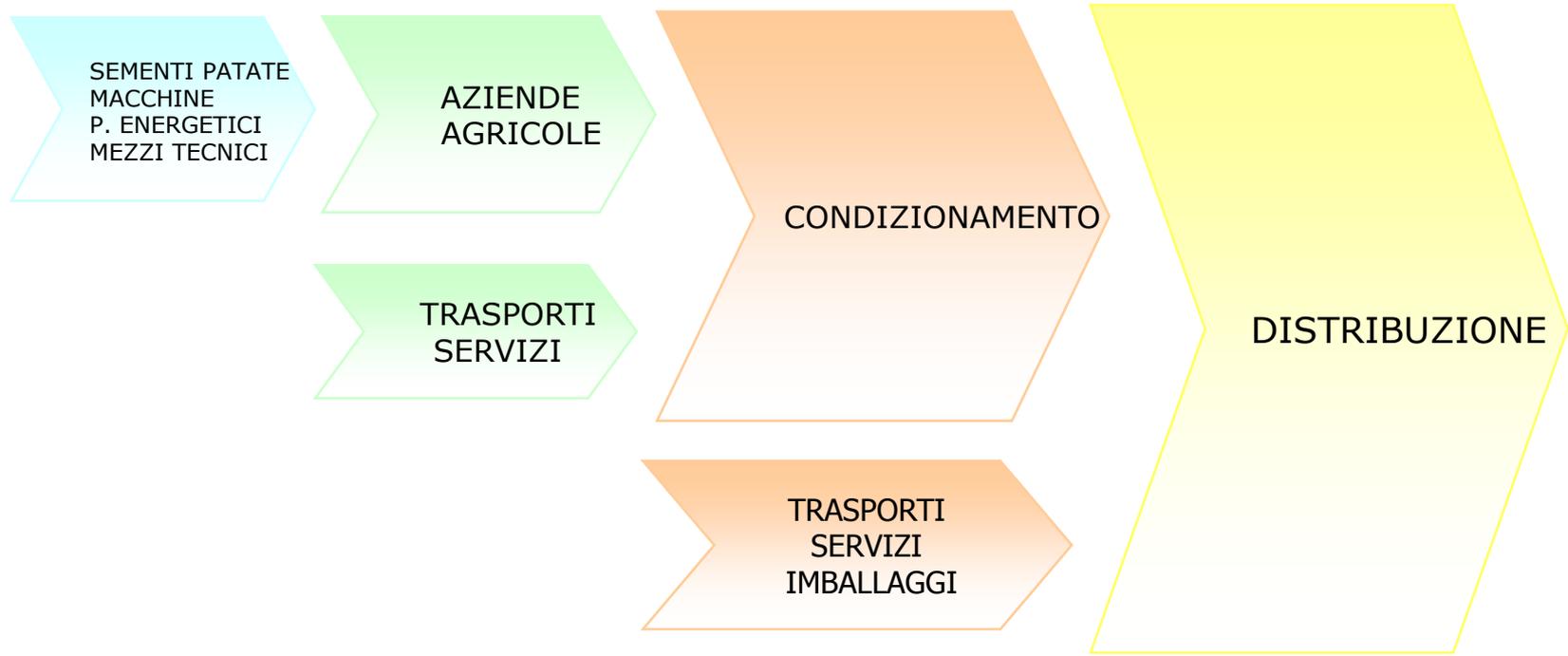


Il sistema del valore

- **Il modello è utile ad una pluralità di soggetti:**
 - alle aziende
 - solo con la conoscenza dell'ambiente esterno è possibile gestire compiutamente il *trade-off* tra competizione, integrazione e cooperazione
 - ai decisori pubblici
 - solo in un'ottica di sistema è ormai possibile programmare e gestire gli interventi nel settore

Il sistema del valore: un esempio

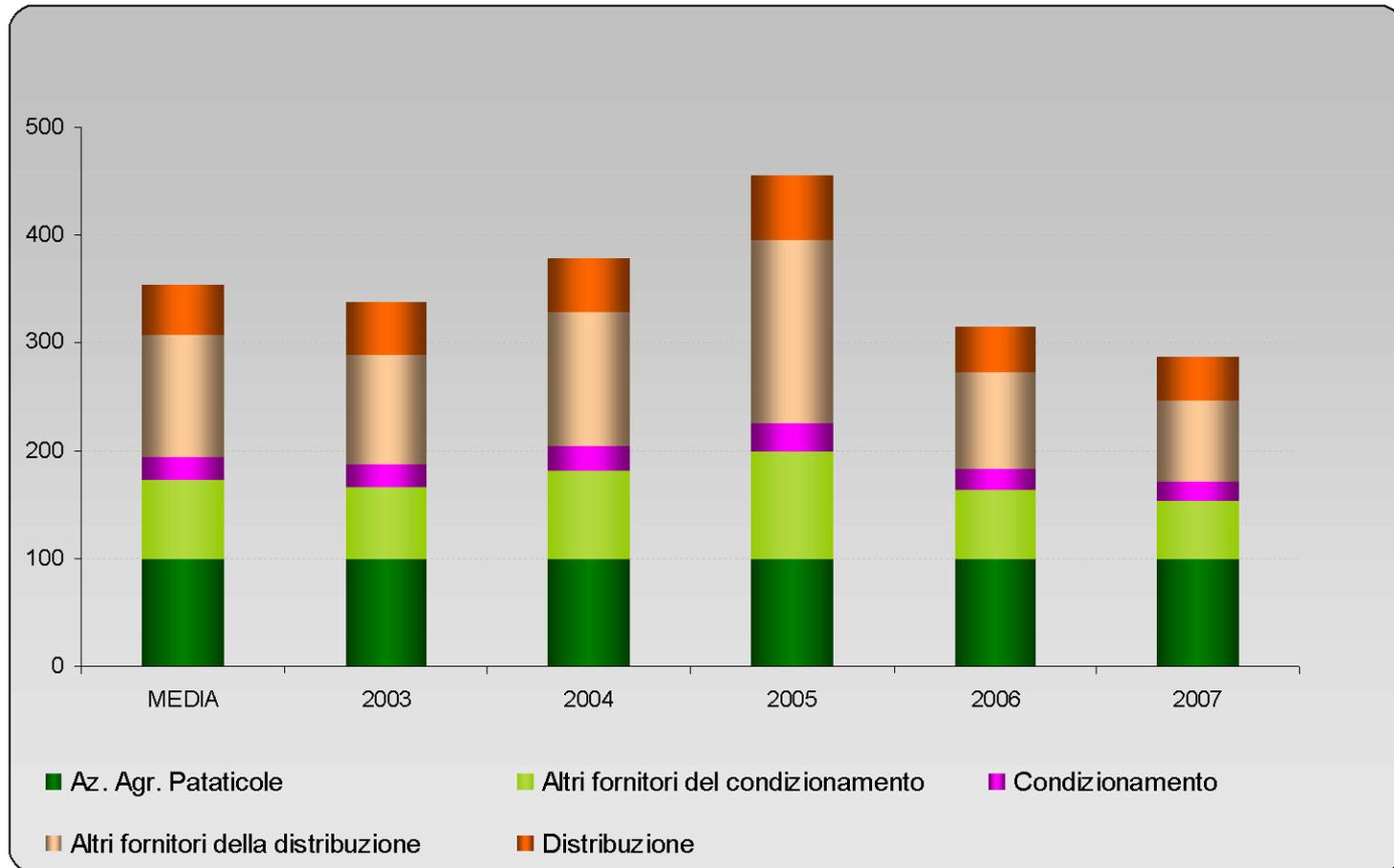
FILIERA PATATE - FRESCO



IL BILANCIO CONSOLIDATO DELLA FILIERA PATATA

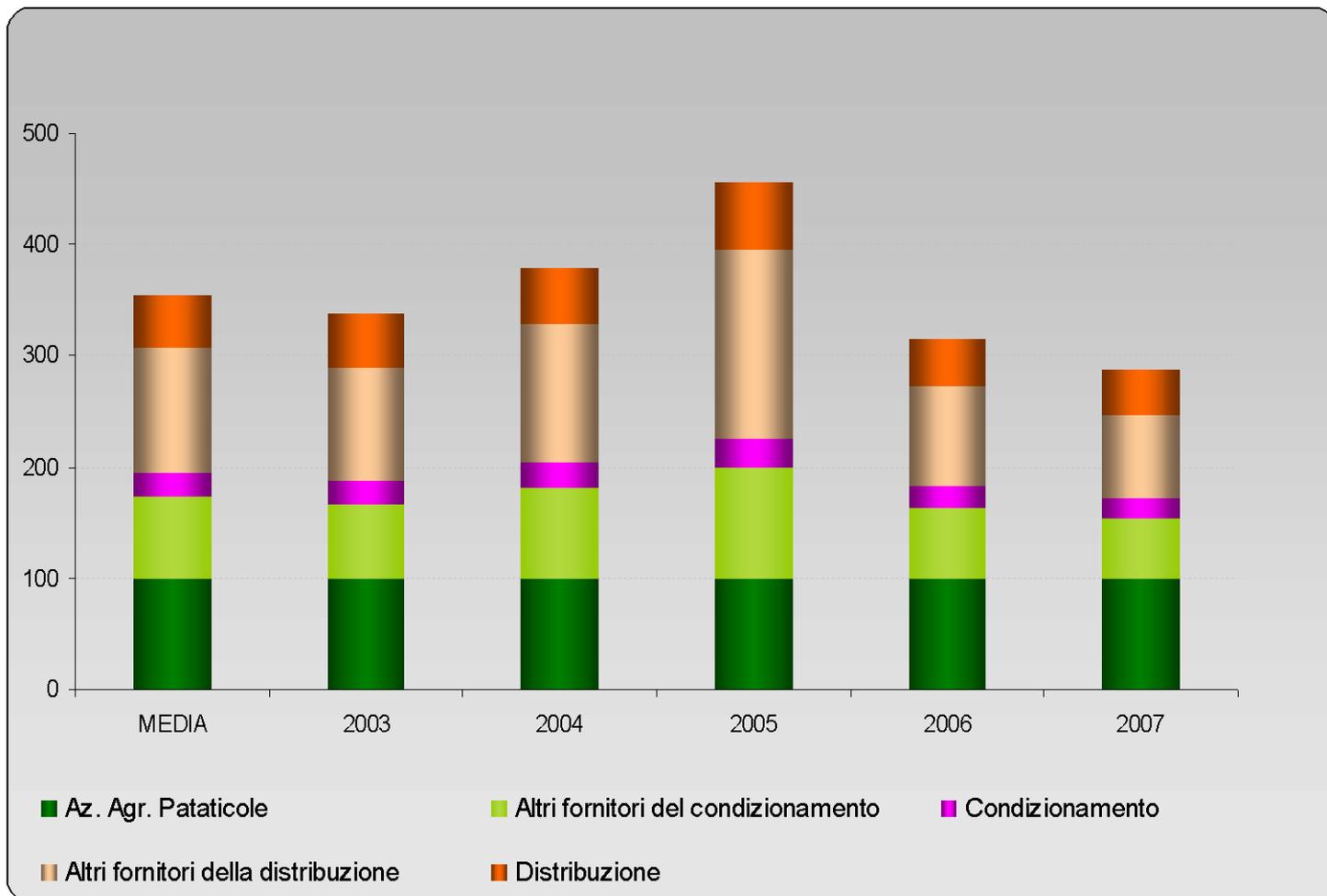
	Fornitori az. Agricole	Az. Agr. Pataticole	Altri fornitori del condizionamento	Condizionamento	Altri fornitori della distribuzione	Distribuzione
1. VALORE DELLA PRODUZIONE	56,1	107,6	76,2	202,9	115,8	370,0
- RICAVI DELLE VENDITE	54,4	100,0	73,3	194,5	112,0	355,1
2. COSTI INTERMEDI	45,8	54,4	56,1	173,3	87,9	306,5
3. VALORE AGGIUNTO LORDO	10,2	53,1	20,1	29,7	27,9	63,5
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1,9	3,3	1,7	5,9	3,0	8,2
4. VALORE AGGIUNTO NETTO	8,4	49,9	18,4	23,8	24,9	55,3
LAVORO	6,2	18,7	15,8	17,1	20,8	30,9
5. RISULTATO OPERATIVO	2,1	31,2	2,6	6,7	4,2	24,4

IL PRODOTTO DELLA FILIERA PATATA

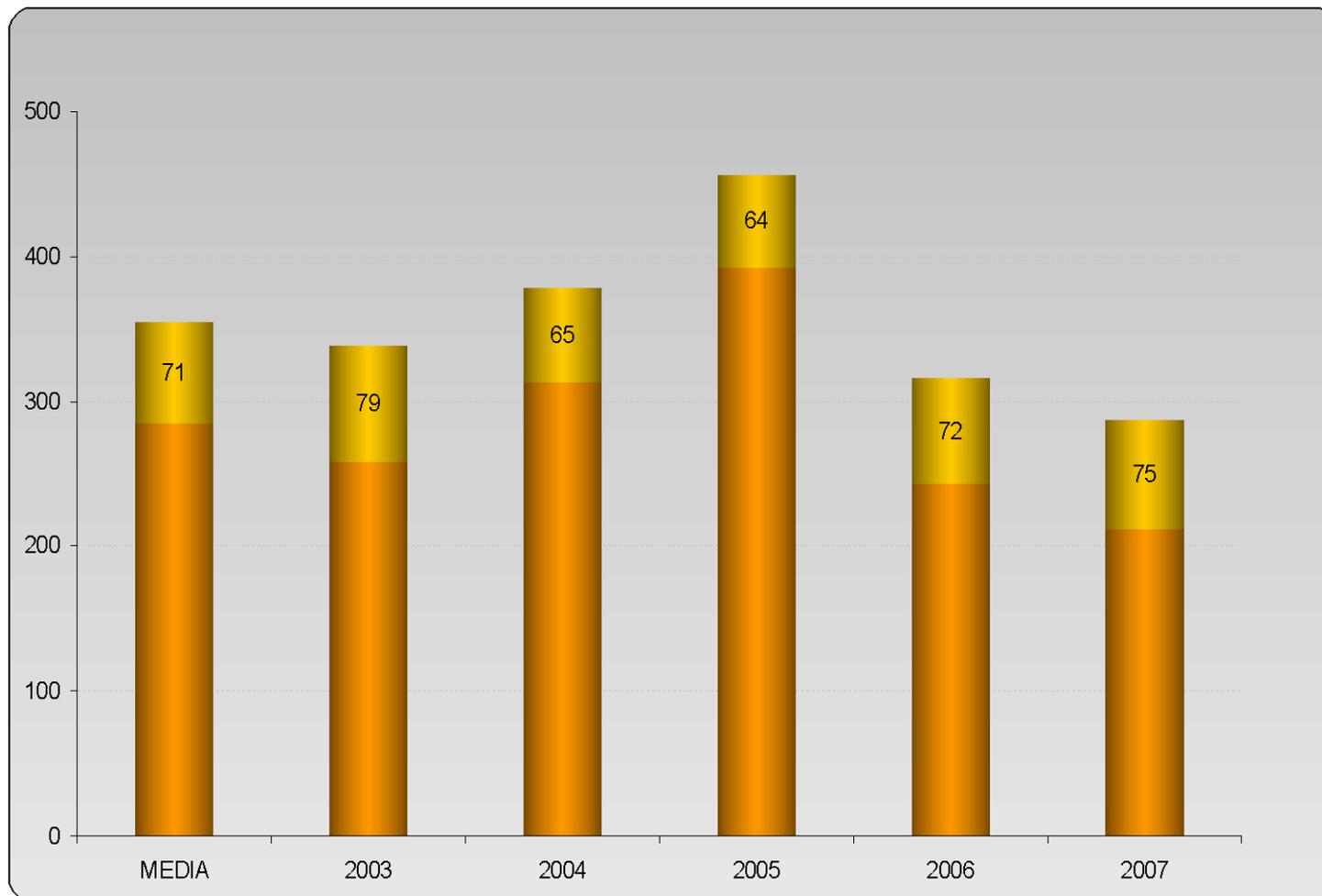


Valore indice – Produzione agricola media = 100

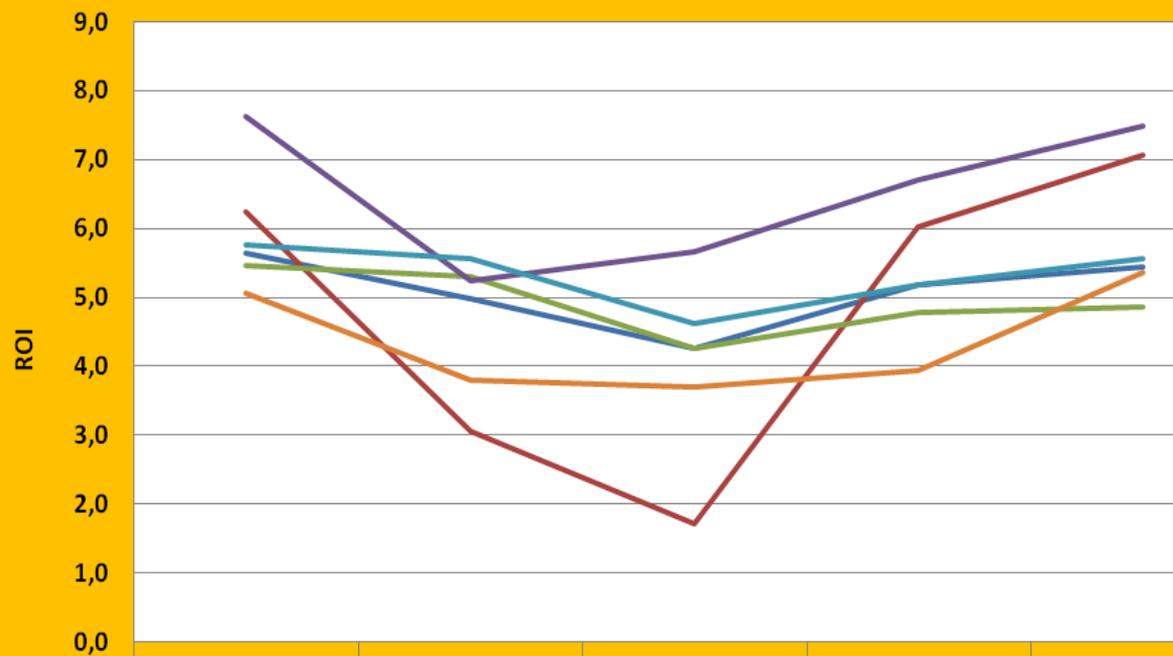
IL PRODOTTO DELLA FILIERA PATATE



IL VALORE GENERATO NELLA FILIERA PATATE

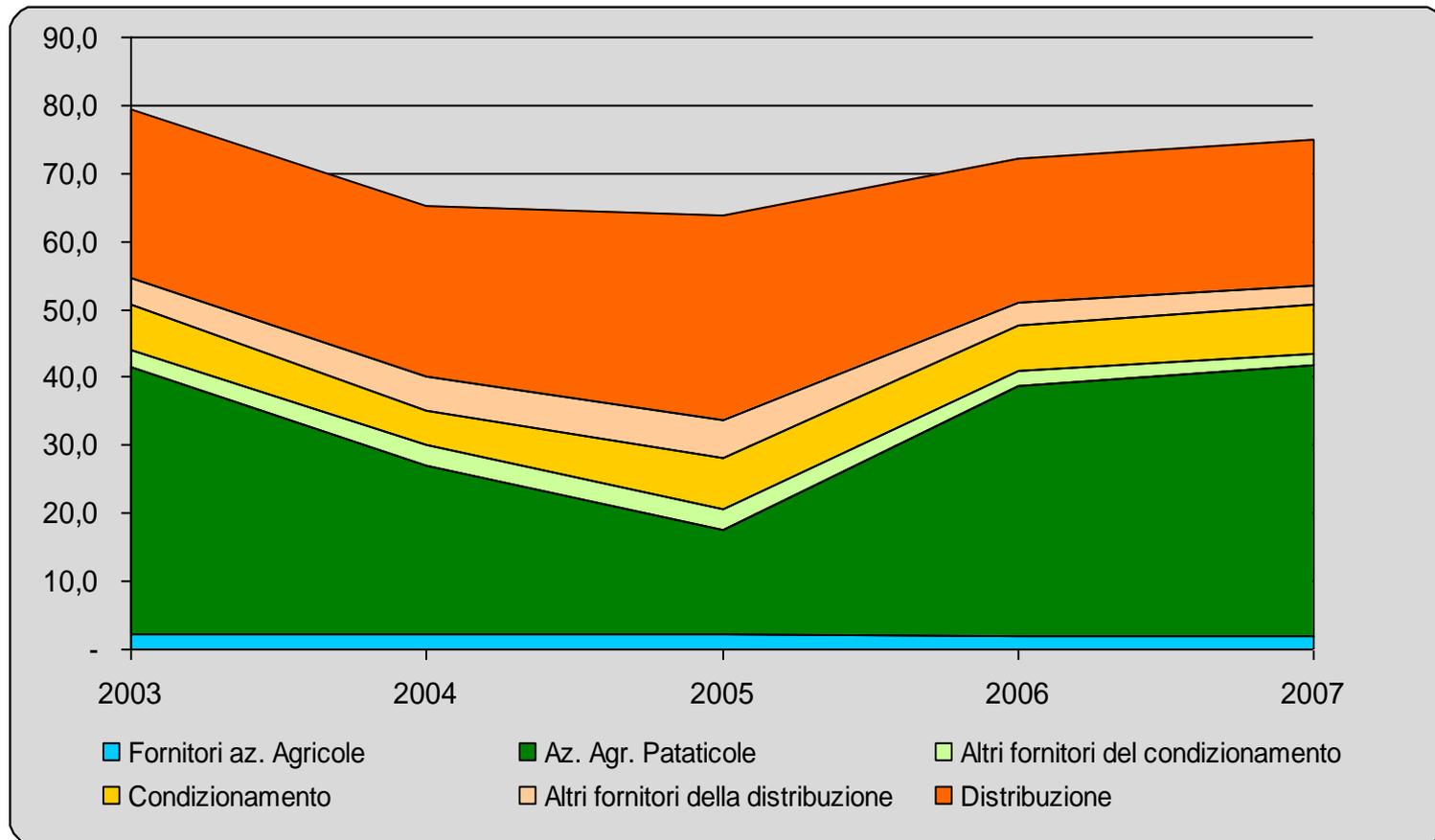


IL RENDIMENTO DEL CAPITALE INVESTITO - FILIERA PATATA



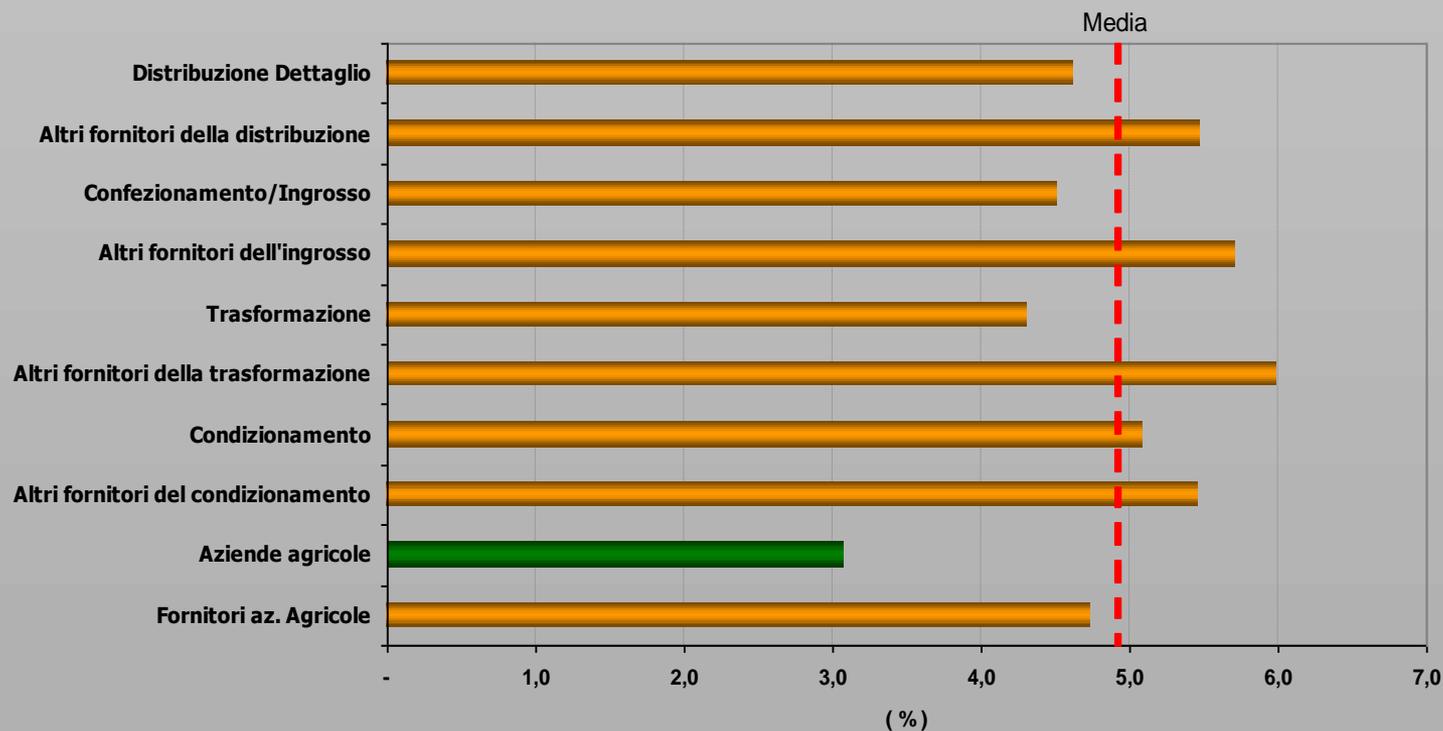
	2003	2004	2005	2006	2007
Fornitori az. Agricole	5,6	5,0	4,3	5,2	5,4
Az. Agr. Pataticole	6,2	3,1	1,7	6,0	7,1
Altri fornitori del condizionamento	5,5	5,3	4,3	4,8	4,9
Condizionamento	7,6	5,2	5,7	6,7	7,5
Altri fornitori della distribuzione	5,8	5,6	4,6	5,2	5,6
Distribuzione	5,1	3,8	3,7	3,9	5,4

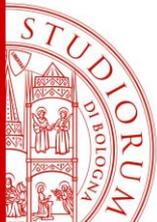
LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE GENERATO DALLA FILIERA PATATA



IL RENDIMENTO DEL CAPITALE INVESTITO

**Rendimento dei Capitali Investiti
dai principali soggetti della filiera Agroalimentare regionale
(media 2003-2007)**





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Rino Ghelfi

Dipartimento di Economia e Ingegneria Agrarie – DEIAGRA

**Viale G. Fanin, 50
40127 Bologna
rino.ghelfi@unibo.it**

www.unibo.it