

**Corso di
Economia e gestione delle imprese a. a. 2019/2020**

**Decisioni di impresa: informazioni, rappresentazioni,
driver e criteri**



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Obiettivi di apprendimento

- le decisioni d'impresa come processo di scelta tra soluzioni alternative
- informazioni e rappresentazioni
- i driver generali che guidano i processi decisionali delle imprese
- efficienza, efficacia, redditività e coerenza, quali criteri di scelta tra soluzioni alternative
- il legame tra redditività e rischio

Le decisioni di impresa

Le decisioni d'impresa si qualificano come scelte tra soluzioni alternative e risolutive di una problematica.

Le decisioni d'impresa, da un lato, modificano le combinazioni produttive tipiche del contesto interno dell'impresa (per esempio introducendo variazioni ai prodotti, processi, tecnologie ecc); dall'altro, influenzano il contesto esterno in termini, per esempio, delle relazioni con i clienti, i fornitori, i concorrenti ecc.

- Classificazione delle decisioni d'impresa in base all'oggetto:
 - decisioni che attengono alla **dimensione reale** dell'impresa
 - decisioni che attengono alla **dimensione finanziaria** dell'impresa

a) Dimensione reale

Rispetto alla dimensione reale, le decisioni riguardano, in primo luogo, la **produzione e la vendita di beni e servizi**.

In particolare, decisioni concernenti:

- la trasformazione degli input in output (definizione delle combinazioni produttive; modalità di produzione in termini per esempio di layout delle macchine);
- l'approvvigionamento degli input necessari per alimentare, con le opportune quantità, qualità e proporzioni, il processo di trasformazione;
- il collocamento, ad un certo prezzo, degli output sul mercato in ragione dei bisogni da soddisfare, delle tipologie di clienti da servire, delle quantità vendibili;
- la distribuzione del prodotto, con l'individuazione degli attori (per esempio, grossisti o grande distribuzione), dei canali (diretti o lunghi) e dei luoghi.

- In secondo luogo, rispetto alla dimensione reale, le decisioni riguardano scelte che impattano in modo indiretto sui processi di trasformazione e vendita. In particolare, decisioni concernenti:
 - l'amministrazione dell'impresa
 - il controllo di gestione
 - la gestione del personale
 - la gestione dei sistemi informativi
 - gli investimenti in attività reali come per esempio l'acquisto di un impianto o di un macchinario, l'espansione della capacità produttiva, il ridisegno dei processi produttivi, l'investimento in attività di ricerca e sviluppo

b) Dimensione finanziaria

Rispetto alla dimensione finanziaria, le decisioni riguardano la **copertura del fabbisogno finanziario scaturente dalla dimensione reale dell'impresa** e la gestione della dinamica monetaria. Tipicamente decisioni concernenti:

- la raccolta del capitale (di credito e di rischio);
- i processi di autofinanziamento e la politica dei dividendi;
- il peso delle fonti esterne rispetto a quelle derivanti dall'autofinanziamento;
- il rapporto di indebitamento;
- la durata delle fonti di finanziamento;
- la gestione della tesoreria (incassi e pagamenti);
- la gestione dei crediti e debiti commerciali.

- Classificazione delle decisioni d'impresa in base al livello decisionale:
 - decisioni strategiche
 - decisioni tattiche
 - decisioni operative

- Le **decisioni di natura strategica** attengono a scelte fondamentali che caratterizzano l'impresa e la sua dinamica evolutiva.
- Queste decisioni sono sovente assunte dagli organi di vertice (o di amministrazione), si caratterizzano per l'elevata complessità, hanno uno stampo non ricorrente e, infine, scaturiscono da problemi che, il più delle volte, sono difficili da individuare ovvero richiedono al decisore una particolare abilità nel leggere i segnali deboli ai quali si associa l'esigenza di decidere
- Tipici esempi di decisioni strategiche sono:
 - la definizione del mercato da servire o dei prodotti da offrire
 - gli investimenti in ricerca e sviluppo
 - la ristrutturazione delle attività produttive

- Le **decisioni di natura tattica** svolgono un ruolo di attuazione delle decisioni strategiche e si sostanziano nella individuazione e nella strutturazione delle combinazioni di fattori della produzione che consentano all'impresa di raggiungere i propri obiettivi in condizioni di efficienza.
- Queste decisioni sono spesso assunte da organi di direzione ovvero da funzionari e dirigenti di livello intermedio, presentano un carattere spesso ricorrente, riguardano l'organizzazione, l'acquisizione e lo sviluppo dei fattori della produzione, affrontano problemi di natura evidente e investono aree specifiche dell'impresa.
- Tipicamente le decisioni tattiche riguardano scelte concernenti:
 - La programmazione della produzione
 - la ristrutturazione delle attività produttive
 - il *layout* degli impianti
 - l'organizzazione della rete di vendita
 - la programmazione e la gestione del budget commerciale

- Le **decisioni di natura operativa**, infine, attengono ai processi necessari ad attuare e a realizzare il potenziale che le scelte di natura sia strategica che tattica hanno contribuito a creare.
- Le decisioni operative sono numerose, riguardano ambiti specifici dell'impresa e trovano spesso riflesso nei cosiddetti budget il cui orizzonte temporale è tipicamente l'esercizio amministrativo. Queste decisioni vengono assunte da unità di livello operativo, sono frequenti, caratterizzate da limitata incertezza e spesso risolvibili mediante algoritmi.
- Tipicamente le decisioni operative riguardano scelte concernenti:
 - definizione del *budget* della produzione e delle vendite;
 - il programma dei tempi e delle quantità da produrre e vendere;
 - l'attività di promozione del prodotto.

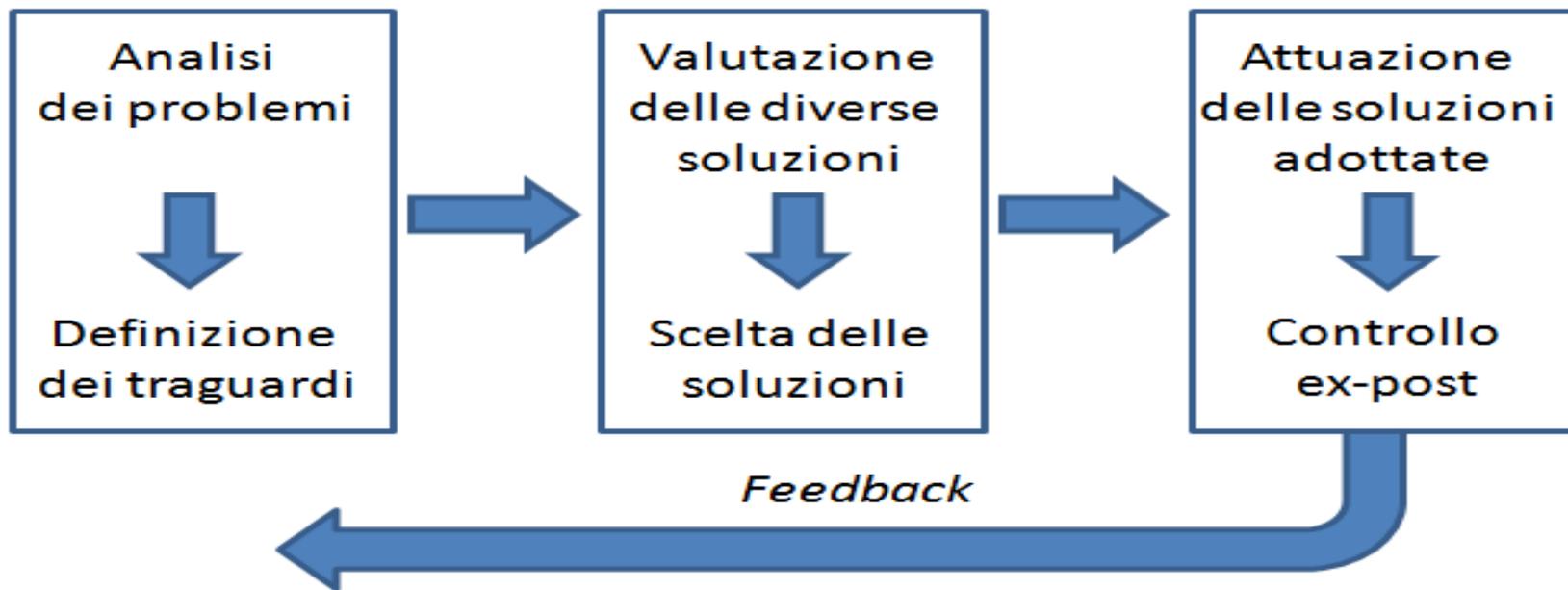
- Le decisioni d'impresa sono:
 - il portato di un processo decisionale che «si dispiega su diversi livelli o comunque si colloca in diversi punti dell'organizzazione interessando una molteplicità di organi e di persone» (Caselli, 1966, p. 25);
 - pervase da contenuti di irreversibilità;
 - attraversate da sostanziali interdipendenze ovvero:
 - una decisione su un aspetto che influenza scelte future su altre situazioni;
 - una decisione su un aspetto che influenza una scelta successiva sulla stessa situazione;
 - una decisione su un aspetto che influenza una scelta concorrente su un aspetto diverso in quanto entrambe le situazioni condividono gli stessi fattori della produzione.

- Il numero elevato di decisioni che vengono assunte nell'impresa e le loro interdipendenze, tenuto conto degli elementi di irreversibilità, generano alcune conseguenze:
 - si viene a creare un contesto nel quale è difficile individuare un'alternativa migliore in assoluto. Si parla in proposito di *non concavità dell'insieme di scelta delle alternative* rispetto ai risultati possibili conseguibili;
 - la presenza di più alternative 'ottime' comporta che, ove il decisore abbia scelto di orientare i propri sforzi verso una di queste, lo stesso stia implicitamente trascurando, ovvero abbandonando, altre possibili opzioni;
 - in presenza di incertezza, il decisore può basare le proprie scelte solo su informazioni e rappresentazioni sfumate e grossolane delle alternative disponibili in termini di loro configurazioni e di conseguenze delle stesse rispetto ai risultati dell'impresa

● Il tipico processo decisionale sviluppa in più fasi tra loro concatenate:

- individuazione dei problemi
- fissazione dei traguardi
- raccolta delle informazioni
- valutazione delle diverse soluzioni
- decisioni circa le soluzioni migliori per il perseguimento dei traguardi fissati
- trasformazione della decisione assunta in azioni concrete
- controllo sugli effetti prodotti dalle azioni che conseguono alle decisioni poste in essere

Tuttavia, secondo diversi studiosi il processo decisionale nelle organizzazioni non è sempre così ordinato e sequenziale, ma è basato, invece, su decisioni che emergono talora in maniera inconsistente.



La figura evidenzia la **circolarità del processo decisionale**: la conclusione del processo ossia il controllo *ex post*, diventa *input* di un nuovo processo teso a migliorare le fasi di analisi, valutazione e attuazione secondo una logica di *feedback* (processo a ritroso).

Informazioni e rappresentazioni

- Le informazioni sono un insieme di dati riguardanti fenomeni ai quali il decisore assegna rilievo.
- Si distinguono:
 - informazioni provenienti dal contesto interno (per esempio: i dati sulle quantità vendute; i costi delle materie prime; le analisi concernenti il fabbisogno finanziario ecc.)
 - Informazioni provenienti dal contesto esterno relative agli andamenti macroeconomici, alle dinamiche settoriali, all'evoluzione della regolamentazione, ai cambiamenti sociali ecc.

- Le asimmetrie di informazioni
 - dal profilo quali/quantitativo delle informazioni possono derivare condizioni di simmetria o asimmetria informativa
 - le asimmetrie emergono qualora il decisore consideri le informazioni disponibili adeguate rispetto ad una certa decisione; tuttavia, la sua decisione muterebbe al verificarsi di variazioni nella qualità e/o quantità delle informazioni stesse. Si pensi al caso di una decisione concernente il prezzo di vendita assunta in assenza di informazioni relative ad nuova impresa concorrente.

- Le **rappresentazioni** comprendono elementi quali modelli, teorie, *routine* di calcolo, procedure che consentono al decisore di indossare una lente attraverso la quale semplificare la complessità della realtà oggetto di osservazione.
- Le rappresentazioni possono assumere una natura più o meno formalizzata (si pensi a un modello che associa a una variazione del prezzo una data variazione della quantità venduta) e possono riguardare ancora una volta sia il contesto interno sia esterno dell'impresa.

I driver decisionali

- I driver decisionali si articolano nei seguenti elementi:
 - la **visione** (*vision*) e la **missione** (*mission*)
 - la **finalità**, gli **obiettivi generali** e gli **obiettivi specifici**

Nell'impresa le decisioni strategiche, tattiche e operative devono essere alimentate da informazioni e rappresentazioni e nel loro svolgersi devono essere coerenti con i **driver generali** rappresentati da:

1) visione: indica una prospettiva futura rispetto a ciò che l'impresa intende diventare (Microsoft: *“Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato”*);

2) missione: collega il voler essere dell'impresa in un certo ambito competitivo (È la guida per realizzare l'idea, si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi). La missione, quindi, indica il ruolo che l'impresa decide di auto-assegnarsi in un dato contesto.

La missione può essere considerata come conseguenza della visione, nel momento in cui l'attuale ruolo che l'impresa decide di auto-assegnarsi scaturisce da una precedente visione del futuro e, al contempo, da ciò che attualmente l'impresa ambisce a diventare.

Esempi di vision e mission di brand famosi

Apple

Vision: "Il mio sogno è che ci sia un computer in ogni casa"

Mission: "Apple si impegna a fornire la migliore esperienza informatica a studenti, educatori, progettisti, scienziati, ingegneri, imprenditori e consumatori in più di 140 Paesi in tutto il mondo"

Technogym

Vision: "Essere leader nel mondo come Wellness Solution Provider"

Mission: "Aiutare le persone a stare meglio"

Google

Vision: "Fornire l'accesso alle informazioni del mondo con un click"

Mission: "Organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili"

Walt Disney

Vision: "Rendere felici le persone"

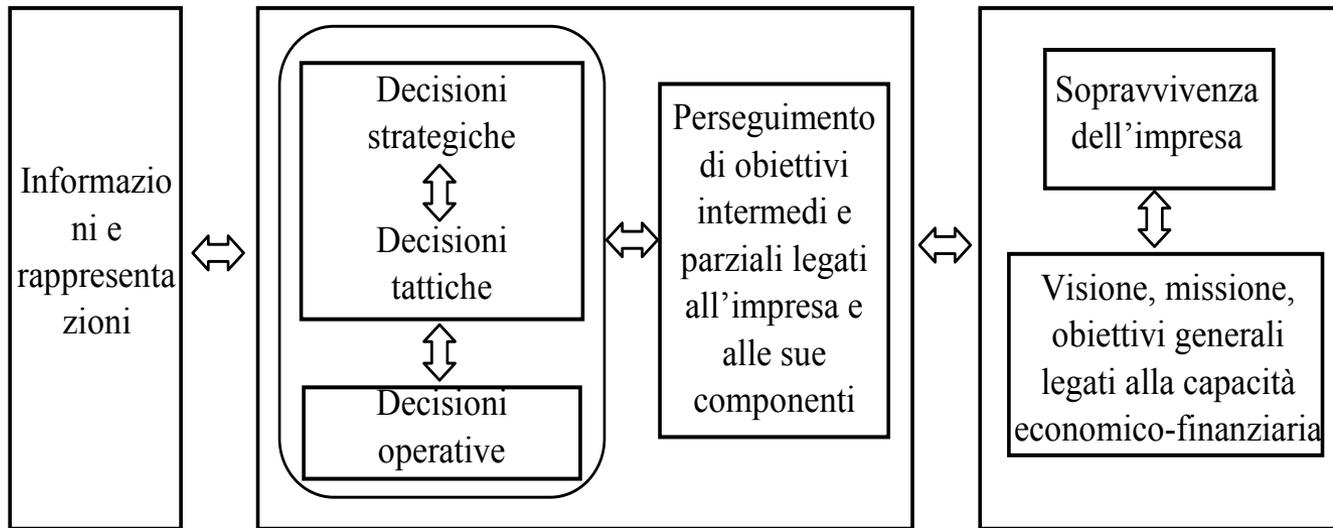
Mission: "Essere uno dei produttori e fornitori leader a livello mondiale di intrattenimento e informazione"

3) La finalità, gli obiettivi generali e gli obiettivi specifici

-la **finalità** identifica un orientamento generale che si pone a monte del processo decisionale (la tipica finalità di impresa può essere ricondotta alla cosiddetta continuità aziendale, ossia alla capacità dell'impresa stessa di **sopravvivere nel tempo**).

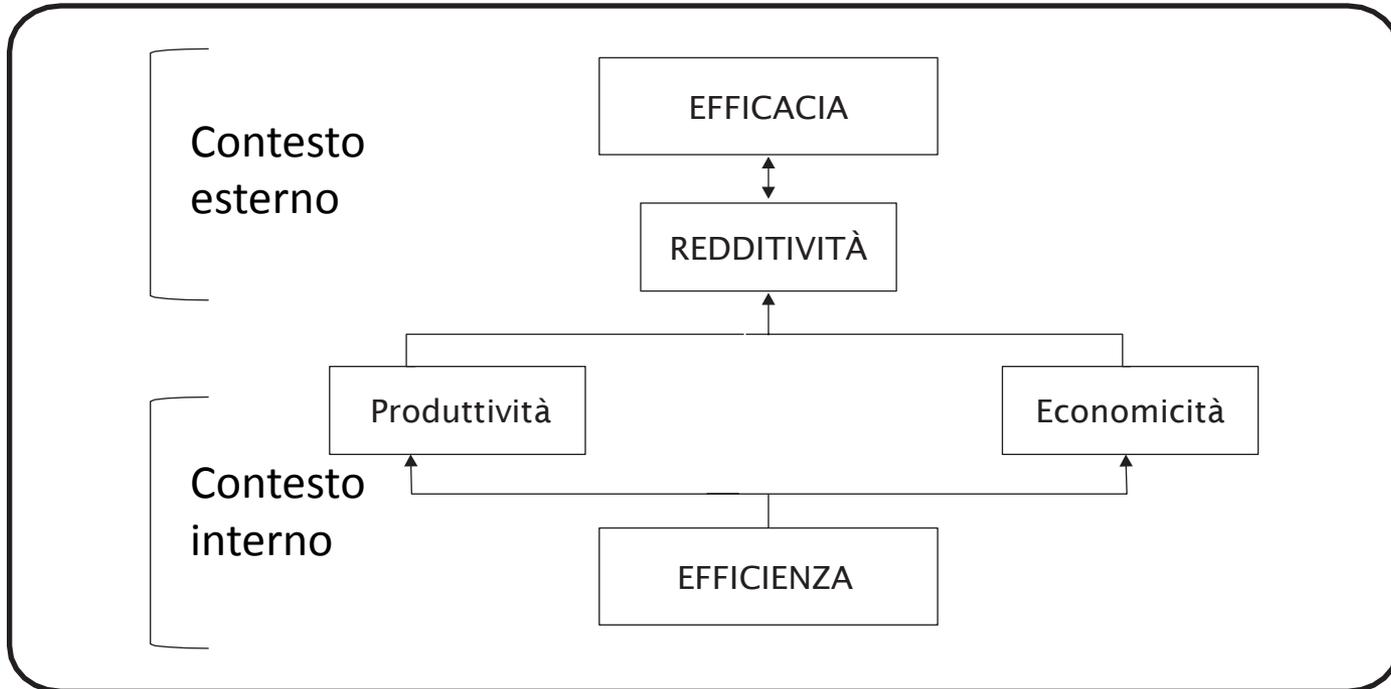
-gli **obiettivi generali** definiscono traguardi funzionali rispetto al fine della sopravvivenza. Tipici obiettivi generali sono il perseguimento di condizioni di **equilibrio economico-finanziario** e di **redditività**.

-gli **obiettivi specifici** (o intermedi) sono qualificati rispetto a un traguardo da raggiungere, un indicatore che misuri il suo grado di raggiungimento, un traguardo ovvero una soglia minima superata la quale si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto e, infine, un tempo nel quale il traguardo deve essere raggiunto.



- Sintesi: nell'impresa le decisioni strategiche, tattiche e operative devono essere alimentate da informazioni e rappresentazioni e nel loro svolgersi debbono essere coerenti con i *driver* generali rappresentati da visione, missione, finalità dell'impresa e obiettivi generali e specifici.

I criteri di scelta nelle decisioni di impresa: efficienza, efficacia e redditività



1) Efficacia: qualifica un'attitudine circa il perseguimento di un effetto desiderato. Esprime il rapporto tra i risultati ottenuti e quelli programmati (*sono stato capace di produrre l'effetto desiderato?*) ($\text{output effettivo} / \text{output desiderato}$)

2) Efficienza: misura la capacità di minimizzare le risorse necessarie al conseguimento di un risultato. Esprime il rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati (*quanto ho minimizzato le risorse necessarie al conseguimento di un risultato?*). L'assunzione di decisioni coerenti con l'accrescimento del suddetto rapporto produce benefici in termini di riduzione dei costi di produzione, con la conseguente possibilità di praticare prezzi di vendita dei prodotti finali maggiormente competitivi.

- L'efficienza a livello di sistema economico:
 - l'efficienza riferita al sistema economico si articola in efficienza allocativa e adattiva
 - l'*efficienza allocativa* si ha quando tutti i beni economici sono allocati ai migliori usi noti a un certo istante temporale. In questa accezione l'efficienza esprime un concetto collegato alla produzione di beni e servizi senza sprechi.
 - l'*efficienza adattiva* esprime una qualità del sistema di sopravvivere in presenza di cambiamenti radicali e/o incrementali, cambiamenti che divengono parte integrante della dinamica evolutiva di successo del sistema.

- Efficienza analitica e sintetica dell'impresa:
 - specifici fattori della produzione (cosiddette misure analitiche). Per esempio, efficienza del lavoro e efficienza delle macchine
 - combinazioni di più fattori della produzione (cosiddette misure sintetiche). Per esempio, il rapporto tra il totale delle quantità prodotte e un insieme di fattori impiegati nella produzione
 - un tipico indice sintetico è rappresentato dalla produttività globale dei fattori che viene riferita a un incremento dell'*output* a parità di *input* utilizzati nel processo produttivo

- Efficienza storica e teorica dell'impresa:

- l'efficienza storica è misurata in relazione a *output* e *input* espressi attraverso dati consuntivi
- l'efficienza teorica riguarda i rapporti tra *output* e *input* espressi rispetto a condizioni ipotetiche di migliore utilizzo dei fattori della produzione. Si tratta di un livello tendenziale di efficienza al quale il decisore dovrebbe far convergere la sua impresa attraverso le proprie scelte. In generale, quindi, un differenziale negativo tra efficienza storica e quella teorica indica margini di miglioramento nell'uso delle risorse disponibili

- Efficienza marginale (o differenziale) dell'impresa:
 - l'efficienza marginale indica come varia l'efficienza al mutare delle combinazioni dei fattori della produzione
 - l'efficienza marginale può essere collegata a movimenti e variazioni che sono conseguenza delle scelte dell'impresa e/o del mutare delle condizioni di contesto. Si consideri, per esempio, una riorganizzazione del *layout* produttivo oppure una rinegoziazione di un accordo sindacale, con modifiche nei turni di lavoro e nelle pause.

Se l'efficienza ha natura tecnica viene definita **produttività** ed esprime un rapporto output e input definiti entrambi in termini di quantità fisiche (es. quantità di output divisa per ore uomo o ore macchina).

Si parla invece di efficienza economica/**economicità** quando si esprime un rapporto tra output prodotto e costo sostenuto: attitudine a ricavare dalle risorse disponibili il massimo beneficio economico.

○ **3) Redditività:**

- la redditività esprime la capacità dell'impresa a generare reddito in proporzione agli stock di capitale in essa investiti
- la redditività è misurata da un rapporto tra un flusso economico e un capitale remunerato da tale flusso
- la redditività emerge, dunque, come misura relativa della forza economica dell'impresa, ovvero come indice che esprime la convenienza a impiegare risorse nell'ambito dell'impresa

- Alcune considerazioni:

- Nell'assunzione delle decisioni i diversi criteri palesano collegamenti reciproci.
- Il rispetto congiunto dei richiamati criteri decisionali non fa venire meno la possibilità che, soprattutto nel **breve periodo**, tra **efficacia ed efficienza** si possono manifestare delle **condizioni di conflittualità** che potrebbero spingere il decisore a rilasciare un criterio piuttosto che l'altro.
- Nella scelta tra alternative, oltre ai criteri di efficacia, efficienza e redditività il decisore deve considerare anche la **coerenza**, definendo le proprie scelte in una ottica unitaria, valorizzando i rapporti di complementarietà e limitando, ove possibile, gli effetti negativi connessi alla presenza di condizioni di sostituibilità o di *trade-off* tra più decisioni congiuntamente considerate.

Redditività e rischio nelle decisioni di impresa

- La redditività, quale criterio di scelta in ambito manageriale, non può essere analizzata separatamente dal concetto di **rischio**.
- Il **rischio asimmetrico** si riferisce alla possibilità che l'attività oggetto di valutazione generi una redditività inferiore alle attese. Esso assume una valenza esclusivamente negativa, mentre quello **simmetrico** emerge anche come opportunità, nel senso che la probabilità di subire perdite di natura economica tende a essere compensata dalla probabilità di ottenere risultati economici migliori rispetto alle attese.

- il concetto di rischio simmetrico si lega alla cosiddetta **logica rischio-rendimento**, in base alla quale le attività economiche che promettono un'elevata redditività sono più rischiose di quelle caratterizzate da una redditività potenziale contenuta.
- la ricerca di alti livelli di redditività implica una forte esposizione al rischio; al contrario, scelte prudentziali, orientate a contenere potenziali risultati negativi, abbassano le aspettative in termini di redditività attesa.
- i decisori avversi al rischio tendono a fissare obiettivi contenuti in termini di redditività, sostenendo così costi opportunità dovuti alla rinuncia di elevati ritorni sul capitale.
- gli operatori propensi al rischio, invece, tendono verso la massimizzazione della redditività attesa e sono, quindi, disposti a fronteggiare *performance* attese particolarmente aleatorie

- con specifico riferimento alle imprese, la propensione al rischio dipende anche dalle caratteristiche strutturali interne all'organizzazione e dalla capacità finanziaria e patrimoniale di sopportare squilibri economici indotti da decisioni particolarmente rischiose.
- occorre, inoltre, considerare una dimensione oggettiva della relazione rischio-rendimento, secondo la quale l'operatore razionale è oggettivamente avverso al rischio, nel senso che assume decisioni che, a parità di redditività attesa, minimizzano il rischio, oppure a parità di rischio, massimizzano le aspettative reddituali

- **Rischio \neq Incertezza:**

- il rischio esprime una volatilità misurabile
- l'incertezza riguarda eventi non prevedibili, o per i quali non è, in ogni caso, possibile definire una distribuzione di probabilità