

Economia e gestione delle Imprese

La leva operativa: modalità di determinazione e significato



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Sergio Barile

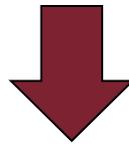
Caratteristiche strutturali, attitudine al profitto e generazione di valore: la leva operativa

- La leva operativa esprime, per un dato stato della struttura, **l'elasticità (reattività) del profitto in relazione ai ricavi di vendita.**

$$LO(R) = \frac{\Delta P}{P} / \frac{\Delta R}{R} = \frac{\Delta P}{\Delta R} \cdot \frac{R}{P}$$

Grado di leva operativa: contenuto informativo

$$\frac{\Delta P}{P} = \text{LO(R)} \cdot \frac{\Delta R}{R}$$



- Potenzialità dell'impresa
 - Vulnerabilità dell'impresa
- Una leva operativa alta traduce piccole variazioni di Ricavi in grandi variazioni di Profitto

➤ La leva operativa esprime:

- la vulnerabilità dell'azienda in presenza di mercati in contrazione o, più in generale, in contesti di “non controllo” della dinamica della domanda (complessità del mercato o bassi vantaggi competitivi);
- l'attitudine potenziale dell'impresa o meglio della specifica alternativa strategica a tradurre in vantaggi economici gli aumenti delle vendite (strategie aggressive di espansione della quota di mercato o posizioni leader in mercati in sviluppo).

stanti le ipotesi a base del modello, la funzione $P(R)$ è lineare per cui $\Delta P/\Delta R = TC_{ij}$, la funzione leva operativa relativa allo stato s_{ij} , $LO_{ij}(R)$, assume la seguente espressione:

$$LO_{ij}(R) = TC_{ij} \frac{R}{P_{ij}(R)}$$

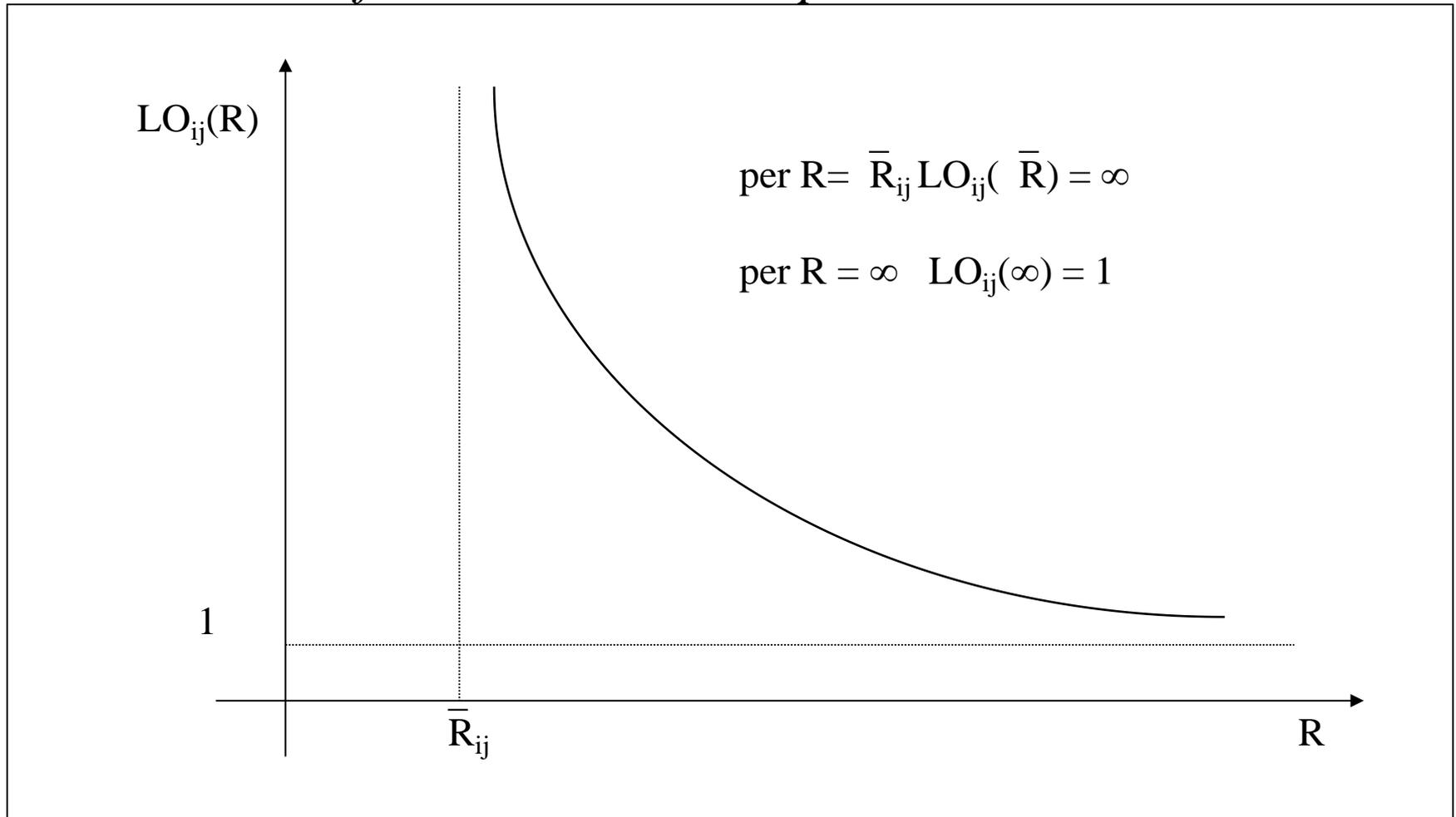
Con riferimento al generico stato s_{ij} con le relative equazioni del profitto:

$$P_{ij}(R) = TC_{ij} (R - \bar{R}_{ij})$$

si ha quindi:

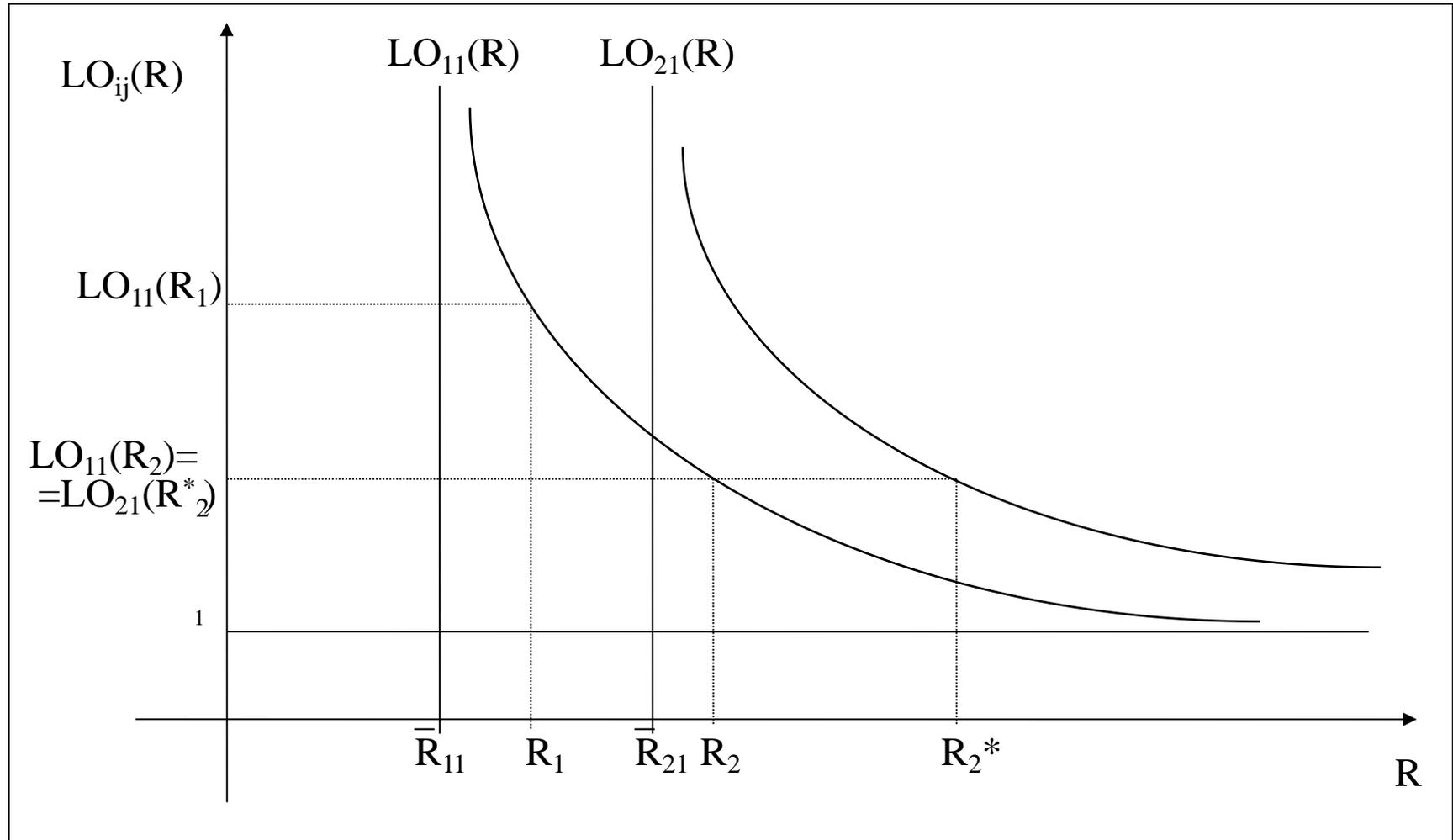
$$LO_{ij}(R) = TC_{ij} \frac{R}{TC_{ij} [R - \bar{R}_{ij}]} = \frac{R}{[R - \bar{R}_{ij}]} = \frac{1}{1 - \frac{\bar{R}_{ij}}{R}} \quad [15]$$

➤ *La funzione $LO_{ij}(R)$ è una funzione di stato: ad ogni stato è associata una funzione della leva operativa*



Il grafico evidenzia che l'impresa, in corrispondenza ad un determinato stato, al crescere dei ricavi e, quindi, delle quantità vendute, mantiene l'attitudine a tradurre in vantaggi economici gli incrementi delle vendite. Tale attitudine tende, però, progressivamente a contrarsi (più si sfrutta la leva operativa, più essa si abbassa fino a giungere al valore 1)

➤ La $LO(R)$ nell'ambito dell'azione di governo



In generale:

Se attendo un **aumento dei ricavi** posso procedere con una **trasformazione strutturale** poiché **incrementa la LO;**

Se mi aspetto una **riduzione dei ricavi**, conviene procedere con un **adeguamento** poiché **abbassa la LO.**

Economia e gestione delle Imprese

Dinamica evolutiva e creazione di valore: modelli di analisi e azione di governo



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Sergio Barile

Sommario

1. Considerazioni introduttive
2. Dinamica evolutiva, grandezze di stato, profitto e valore nell'azione di governo
3. Profitto, contesto, vantaggio competitivo e valore
4. L'analisi sistematica del processo di sviluppo strutturale nel breve periodo
5. L'analisi del processo di sviluppo strutturale di più lungo periodo
6. La matrice delle azioni di sviluppo

Considerazioni introduttive

- Il perseguimento del vantaggio competitivo e la creazione di valore sono le condizioni che assicurano l'elevata probabilità di sopravvivenza del sistema.

Corollario:

- **lo sviluppo del profitto non è sempre sinonimo di creazione di valore:** il profitto è un indicatore di breve periodo. La capacità di generare profitto deve essere mantenuta nel tempo affinché si possa parlare di creazione di valore.

- Con riferimento al modello proposto assume rilievo l'approfondimento di:
 - come tale sviluppo reddituale (incremento di P) si qualifica con riferimento alle grandezze caratteristiche di sintesi TC, R, \bar{R} ;
 - relazione tra sviluppo reddituale, dinamica di contesto, vantaggio competitivo e creazione di valore. Analizziamo il caso in cui, a fronte di uno sviluppo reddituale, l'impresa potrebbe evolvere distruggendo valore.

Dinamica evolutiva, grandezze di stato, profitto e valore nell'azione di governo

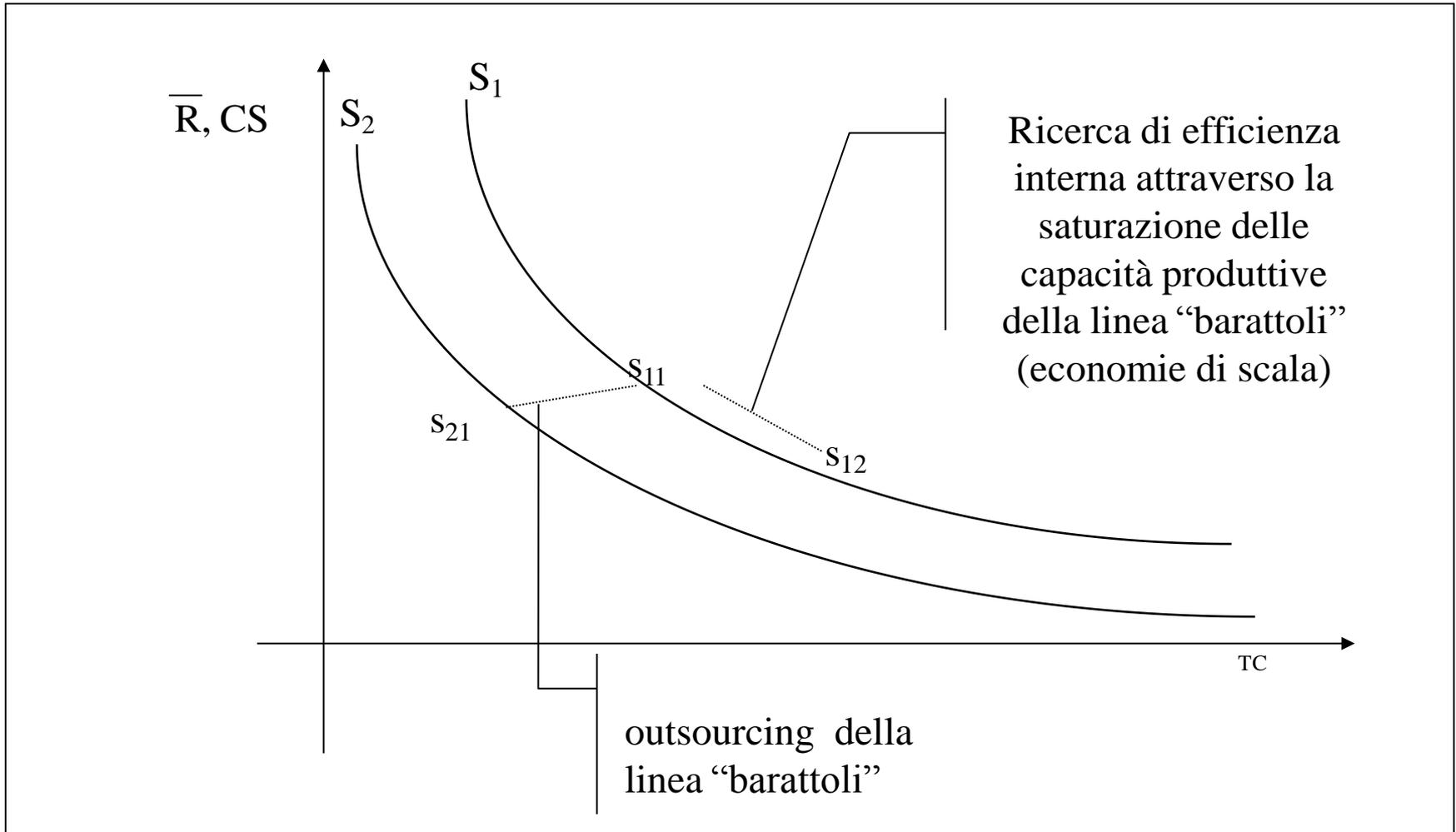
➤ Ad esempio, si supponga:

→ l'esistenza di un'impresa di trasformazione del pomodoro, caratterizzata per la presenza di due linee di produzione: la prima afferente alla produzione di barattoli in banda stagnata e la seconda relativa alla trasformazione dei pomodori;

→ che la distribuzione commerciale abbia sancito una serie di vincoli di natura tecnico-qualitativa in merito al prodotto finito;

→ la nascita di una serie di imprese specializzate nella produzione e nella distribuzione di barattoli in banda stagnata consentendo, parallelamente, miglioramenti qualitativi e abbattimenti nei costi unitari medi.

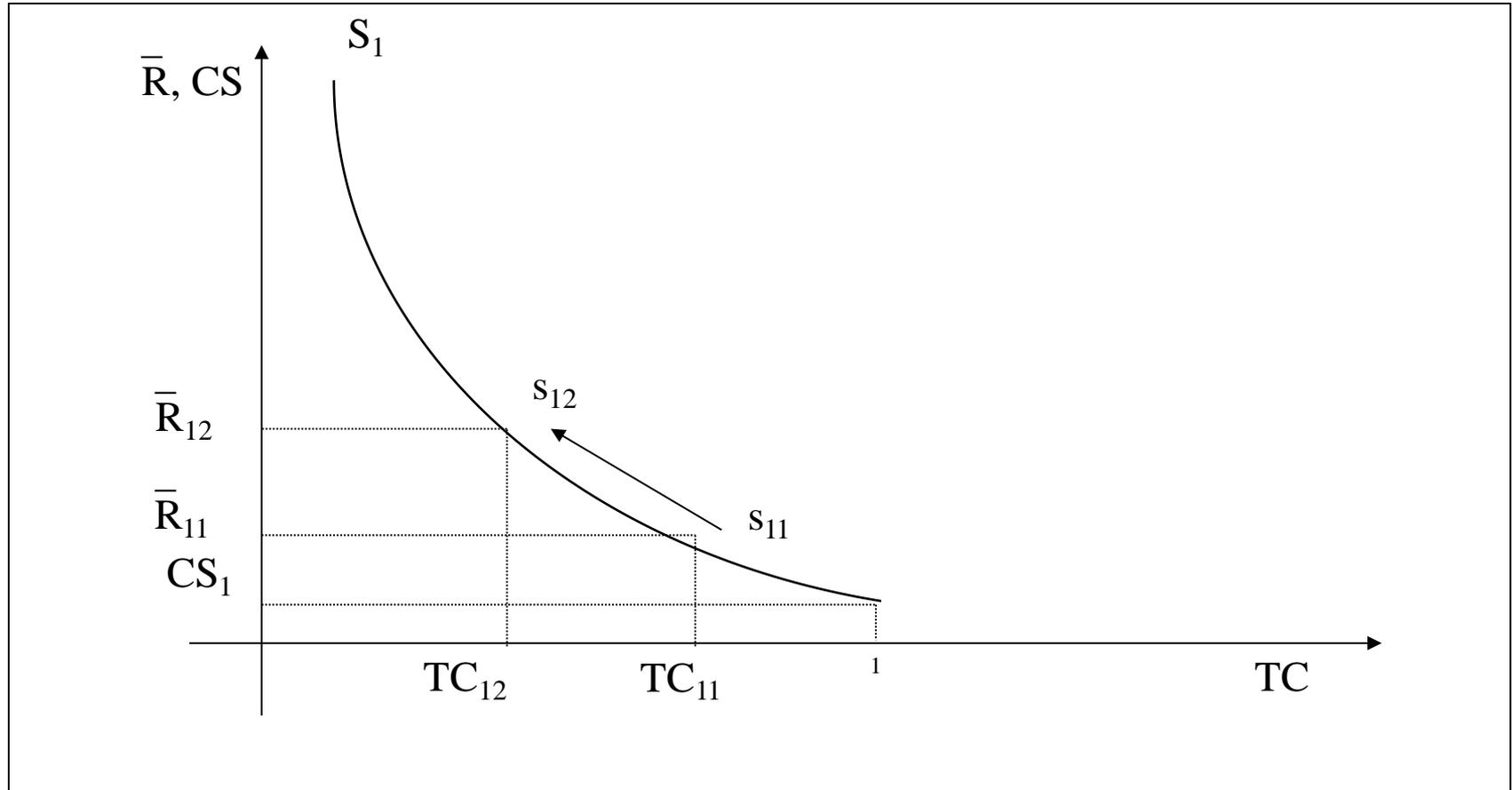
➤ **Modificazione strutturale conseguente alle scelte di sviluppo interno o esterno della linea barattoli**



➤ Conclusioni:

→ il non usufruire del vantaggio connesso all'acquisto da terzi comporta un incremento di profitto connesso al passaggio dallo stato s_{11} allo stato s_{12} superiore a quello conseguibile con il passaggio dallo stato s_{11} allo stato s_{21} ma una perdita di valore conseguente al maggior rischio derivante da possibili ritardi a rispondere alle istanze del sistema distributivo (*perdita di consonanza* col sistema distributivo).

➤ **Adeguamento “peggiorativo” sotto il profilo del profitto ma migliorativo per la attitudine a creare valore**



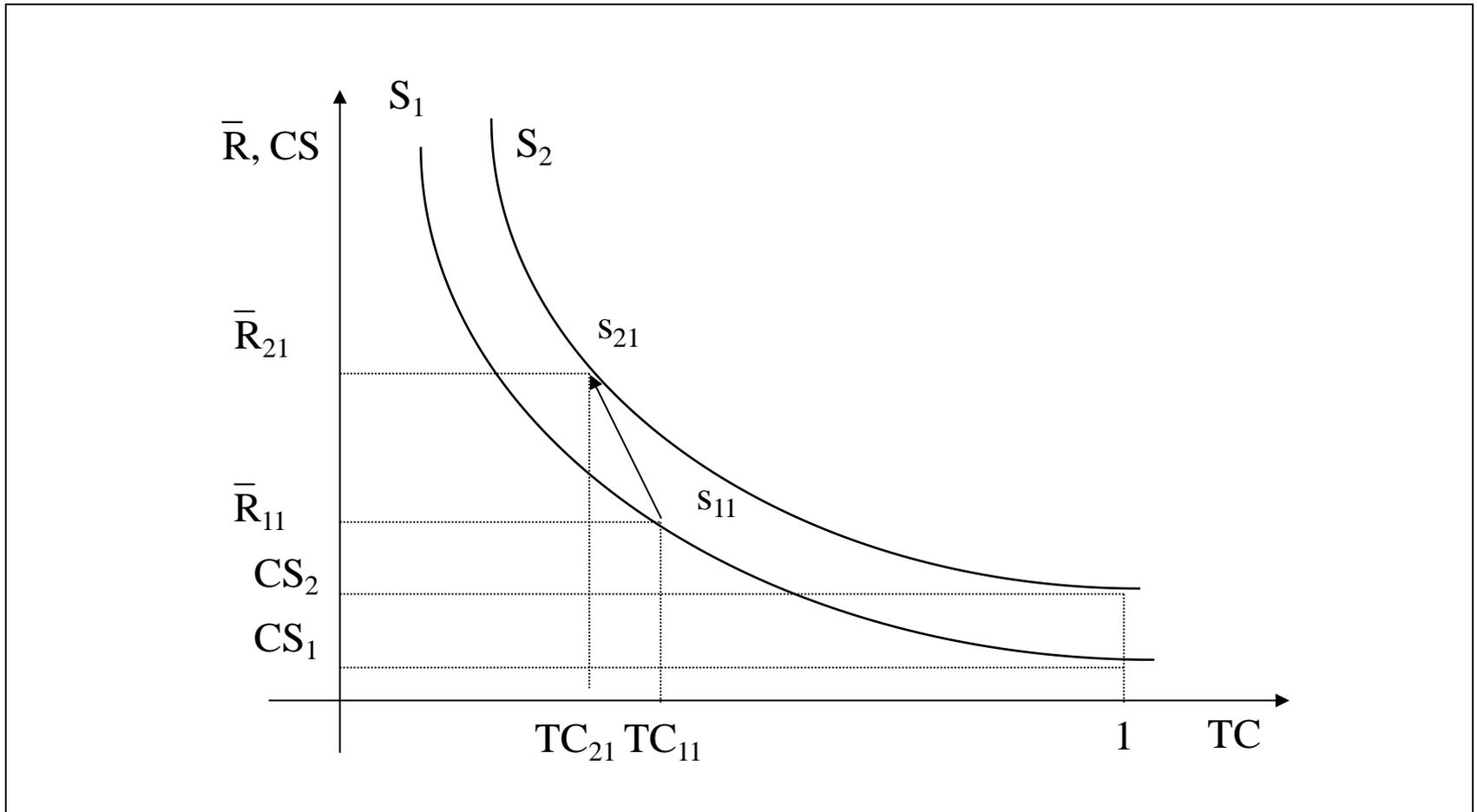
➤ **Adeguamento “peggiorativo” sotto il profilo del profitto ma migliorativo per la attitudine a creare valore**

L'adeguamento peggiorativo comporta uno spostamento verso l'alto lungo la curva di isocosto (peggioramento dell'utilizzo delle capacità strutturali).

Ma se esso avviene in vista di un miglioramento della consonanza, allora agirà positivamente sul perseguimento del vantaggio competitivo (creazione di valore).

Es. impresa acquista materie prime da un fornitore a un prezzo superiore, al fine di instaurare un rapporto percepito come foriero di opportunità future.

➤ **Trasformazione “peggiorativa” sotto il profilo del profitto ma migliorativa per la attitudine a creare valore**



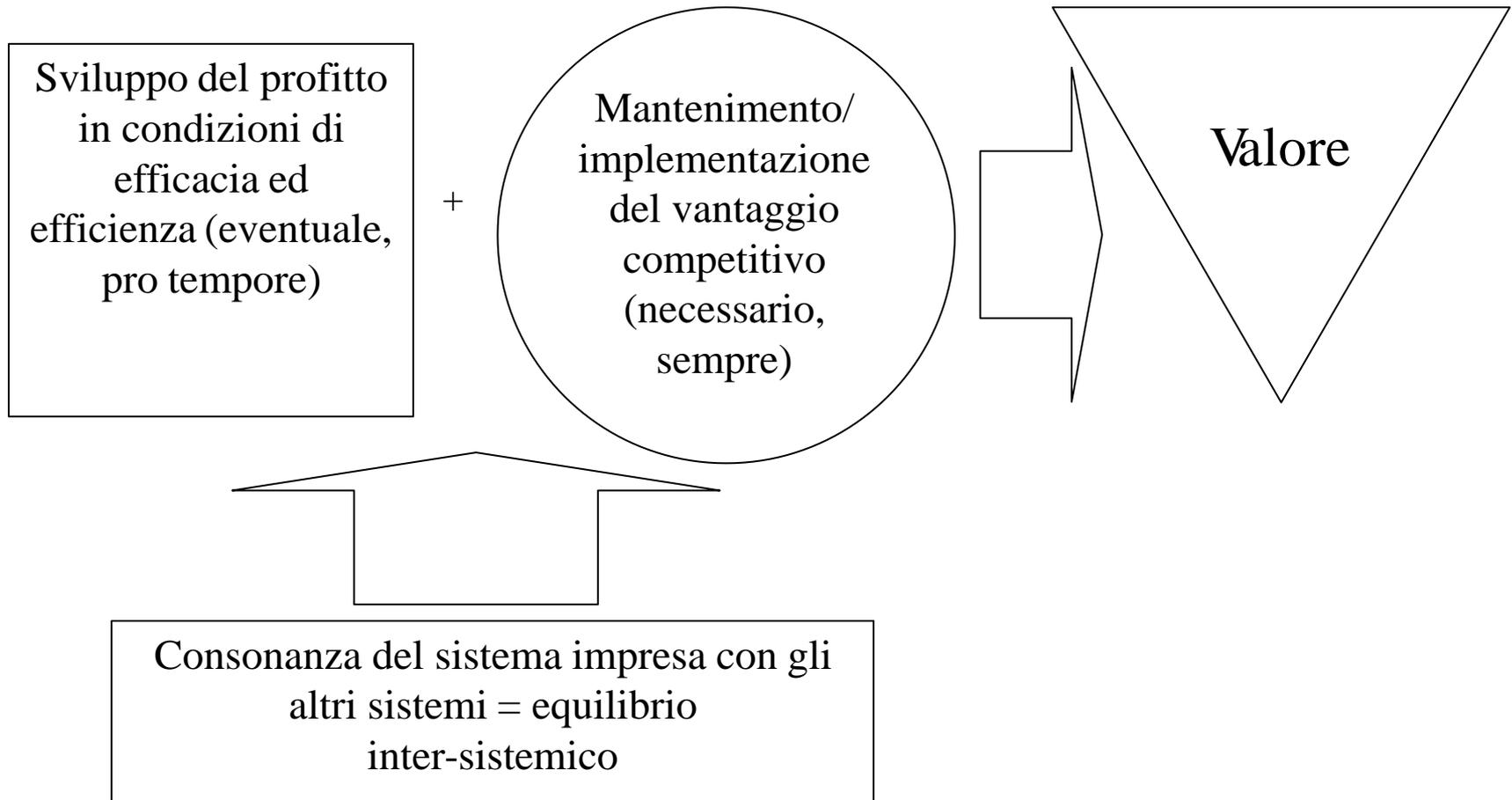
➤ **Trasformazione “peggiorativa” sotto il profilo del profitto ma migliorativa per la attitudine a creare valore**

La trasformazione peggiorativa porta alla configurazione di una nuova struttura specifica S_2 , caratterizzata da maggiori CS , con incremento di R^ e decremento di TC .*

Sicuramente nel breve periodo il profitto si ridurrà, ma si creerà valore grazie alla consonanza.

Es. impresa decide di portare al proprio interno la produzione di un componente e introduce, dunque, al suo interno nuove tecnologie.

Profitto, Contesto, Vantaggio competitivo e valore



L'analisi sistematica del processo di sviluppo strutturale nel **breve periodo**

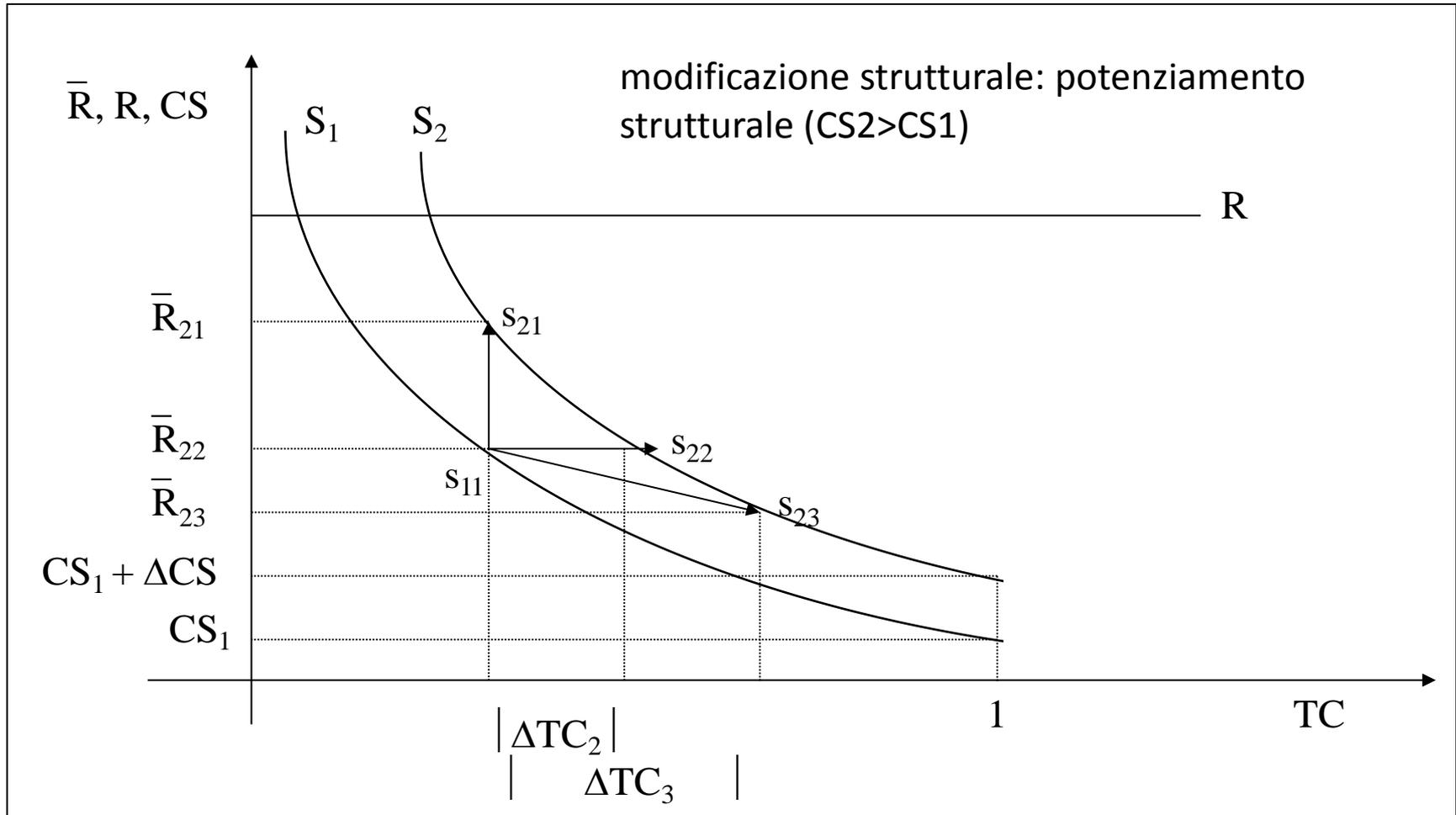
- L'analisi della dinamica strutturale può essere impostata con riferimento al breve ed al più lungo periodo.
- Rispetto al **breve periodo**, lo spettro delle possibili alternative di sviluppo da perseguire in relazione a mutamenti in atto o previsti nelle condizioni di contesto e di mercato si presenta alquanto **limitato**.
- Due fattispecie:
 - 1) sviluppo del profitto in costanza dello stato strutturale;
 - 2) sviluppo del profitto in presenza di una modificazione strutturale.

- 1) Lo sviluppo del profitto, **in costanza dello stato strutturale**, si realizza agendo esclusivamente sul livello delle vendite profittevoli ($R-R^*$), sul tasso di contribuzione o su ambedue tali fattori.

$$P(R) = TC \cdot (R - \bar{R})$$

2) Lo sviluppo del profitto, **in presenza di una
modificazione strutturale**

➤ Relazione tra adeguamenti/trasformazioni e profitto



Possiamo esprimere, in via sintetica, caratteristiche, modalità di comportamento e capacità di reddito con riferimento ai due stati strutturali s_{11} di partenza e s_{21} obiettivo:

	s_{11}	s_{21}
Ricavi	R_1	$R_1 + \Delta R$
Ricavo di equilibrio	$\bar{R}_{11} = CS_1 / TC_{11}$	$\bar{R}_{21} = (CS_1 + \Delta CS) / (TC_{11} + \Delta TC)$
Profitto atteso	$P_{11} = TC_{11} \cdot (R_1 - \bar{R}_{11})$ $P_{11} = TC_{11} \cdot (R_1 - CS_1 / TC_{11})$	$P_{21} = (TC_{11} + \Delta TC) \cdot (R_1 + \Delta R - \bar{R}_{21})$ $P_{21} = (TC_{11} + \Delta TC) \cdot (R_1 + \Delta R - (CS_1 + \Delta CS) / (TC_{11} + \Delta TC))$

Sviluppiamo l'espressione del profitto P_{21} relativo allo stato s_{21} nel modo seguente:

$$\begin{aligned} P_{21} &= (TC_{11} + \Delta TC) \cdot \left[R_1 + \Delta R - \frac{CS_1 + \Delta CS}{TC_{11} + \Delta TC} \right] = \\ &= (TC_{11} + \Delta TC) \cdot (R_1 + \Delta R) - (TC_{11} + \Delta TC) \cdot \frac{(CS_1 + \Delta CS)}{(TC_{11} + \Delta TC)} = \\ &= (TC_{11} + \Delta TC) \cdot (R_1 + \Delta R) - (CS_1 + \Delta CS) \end{aligned}$$

e quindi, sottraendo P_{11} da P_{21} , si ha:

$$\begin{aligned} P_{21} - P_{11} &= TC_{11}R_1 + TC_{11}\Delta R + R_1\Delta TC + \Delta TC\Delta R - CS_1 - \Delta CS + \\ &\quad - TC_{11}R_1 + CS_1 \end{aligned}$$

e quindi:

$$\Delta P = R_1 \cdot \Delta TC + TC_{11} \cdot \Delta R + \Delta TC \cdot \Delta R - \Delta CS$$

L'incremento del profitto (anche con maggiori CS) è funzione dell'incremento di TC e dell'incremento di R

Lungo periodo

La struttura specifica è meno vincolante rispetto al breve periodo.

L'impresa può scegliere tra diverse configurazioni strutturali. Consideriamo R^* (*volume di ricavi di indifferenza*), in corrispondenza del quale diverse configurazioni strutturali generano lo stesso profitto.

Ipotizziamo di avere due configurazioni strutturali che generano lo stesso profitto.

$$P_{11}(R^*) = TC_{11} \cdot (R^* - \bar{R}_{11})$$

$$P_{21}(R^*) = TC_{21} \cdot (R^* - \bar{R}_{21})$$

e quindi dovendo essere $P_{11}(R^*) = P_{21}(R^*)$, si ha:

$$TC_{11} \cdot (R^* - \bar{R}_{11}) = TC_{21} \cdot (R^* - \bar{R}_{21})$$

$$TC_{21} \cdot R^* - TC_{21} \cdot \bar{R}_{21} - TC_{11} \cdot R^* + TC_{11} \cdot \bar{R}_{11} = 0$$

$$R^* \cdot (TC_{21} - TC_{11}) - (CS_2 - CS_1) = 0$$

$$R^* = \frac{CS_2 - CS_1}{TC_{21} - TC_{11}} = \frac{\Delta CS}{\Delta TC}$$

La formula ottenuta ci consente di confrontare due alternative nel tempo e ci dice la convenienza che ne deriverebbe nel modificare la struttura da quella base. **Il grado di vulnerabilità potenziale associato a una determinata modificazione strutturale dipende dall'azione combinata dei CS e del TC.**

➤ L'incremento atteso del profitto dipende da:

$$\frac{\Delta TC/TC}{\Delta CS/CS}$$

che quantifica le conseguenze sul tasso di contribuzione di una determinata variazione nei costi di struttura (**leva di contribuzione, LC**);

$$\frac{\Delta R - \Delta \bar{R}}{R - \bar{R}}$$

che esprime in che misura l'incremento dei ricavi si traduce o meno in incremento delle vendite profittevoli (**leva delle vendite profittevoli, LV**).

LC: quantifica le conseguenze sul TC di una determinata variazione dei CS. Dà un'idea di come una progettata dinamica evolutiva accresce o riduce il ricavo di equilibrio.

Es. $LC=40\%/20\%=2$ La progettata modificazione strutturale comporta che a un incremento del 20% dei CS corrisponde un incremento del 40% del TC (Quindi una riduzione del ricavo di equilibrio).

LV: indicatore che esprime come l'impresa riesce a sviluppare ricavi rispetto al ricavo di equilibrio.

La matrice delle azioni di sviluppo:

modello per la valutazione delle caratteristiche dei processi di sviluppo delle imprese che consiste nella **combinazione a matrice delle due grandezze (LC e LV)**

$$\frac{\Delta TC/TC}{\Delta CS/CS}$$

		$\frac{\Delta TC/TC}{\Delta CS/CS}$	
		BASSO	ALTO
$\frac{\Delta(R - \bar{R})}{R - \bar{R}}$	ALTO	AZIONI DI CRESCITA $\Delta \bar{R} > 0$ $\Delta P > 0$	AZIONI DI SVILUPPO $\Delta \bar{R} < 0$ $\Delta P > 0$
	BASSO	AZIONI DI MERA CRESCITA DIMENSIONALE $\Delta \bar{R} > 0$ $\Delta P \not\geq 0$	AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE $\Delta \bar{R} < 0$ $\Delta P > 0$

- ***Le azioni di sviluppo*** si caratterizzano per il conseguimento di significativi miglioramenti nell'impiego delle capacità incorporate (alta LC) attraverso combinati interventi suscettibili di innescare processi di implementazione dell'efficienza interna e, parallelamente, l'attivazione di interazioni sinergiche durature e capaci di generare valore (alta LV).
- ***Le azioni di crescita*** si caratterizzano per il conseguimento di incrementi rilevanti nell'entità dei ricavi di vendita conseguenti ad aumenti delle quantità vendute (poiché LV è alta).

- ***Le azioni di mera crescita dimensionale*** si caratterizzano per un incremento dei CS non accompagnato da un adeguato incremento di TC
- ***Le azioni di razionalizzazione*** sono caratterizzate da diminuzioni del ricavo di equilibrio per effetto di significativi miglioramenti nell'impiego delle capacità incorporate (alta LC)