



STUDIO BARALE

Dal 1946, Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

01/10

Sommario:

- > *La previsione che ... serve*
- > *Il controllo di Marketing*
- > *Le previsioni*
- > *I livelli della domanda*
- > *La previsione delle vendite*

La previsione

Nessuna attività umana e tanto meno quella aziendale, possono prosperare senza una sorta di pianificazione delle attività; cambiano e si evolvono solo i modi con cui si pianifica.

I primi imprenditori, infatti, presto si preoccuparono di pianificare la produzione; a quel tempo si trattava di produrre le maggiori quantità possibili di ogni bene di consumo e strumentale, per soddisfare una domanda che superava le capacità d'offerta. Pertanto, il problema era soltanto interno (della fabbrica).

Trascorsi pochi decenni, però, sono esplose crisi e depressioni che hanno complicato le cose, determinando le cosiddette "fluttuazioni cicliche", dovute al concatenarsi di fatti economici positivi e negativi, creando così problemi di mercato.

Le fluttuazioni cicliche

Nella fase di espansione del mercato, infatti, si accumulano quote crescenti di risparmio che consentono investimenti, i quali - tra l'altro - potenziano la fabbricazione da cui escono quantità sempre maggiori di beni che, a un certo punto, arrivano a superare le dimensioni della domanda contingente.

In tale situazione, ristagnano i consumi e di ciò soffrono per prime le aziende produttrici di beni strumentali; subito dopo soffrono quelle dei beni di consumo. Molti dipendenti delle aziende in crisi perdono il posto di lavoro e la conseguente riduzione dei redditi aggrava lo squilibrio tra produzione e consumo. La chiusura delle fabbriche più deboli, poi, crea spazi di mercato per quelle più forti, sopravvissute. E il ciclo riprende da capo, fino a ricreare l'accumulo del risparmio e gli investimenti.

Quindi, il concatenarsi di tali fenomeni, complicato da aspetti monetari e dal passaggio, nel tempo, da una economia pressoché chiusa (interna, nazionale) ad una economia aperta (a carattere internazionale), sono le cause delle "fluttuazioni cicliche".

Le reazioni a tali fluttuazioni sono molte; sovente d'iniziativa pubblica.

Nelle aziende manifatturiere, l'esperienza ha fatto prendere coscienza di due problemi:

1. la necessità di conoscere il mercato, per poter programmare attività commerciali in grado di vendere la produzione, in un regime di economia regolata;
2. i limiti dell'imprenditore che non è più in grado di seguire da solo tutti i problemi aziendali cresciuti via, via, a dismisura; pertanto, egli deve essere supportato da servizi e strumenti che lo aiutino a decidere, in modo da limitare il rischio d'impresa.

E questo ha fatto nascere molte forme di organizzazione aziendale, nelle quali viene sviluppata la pianificazione. Tuttavia, tutti pianificano in qualche modo le vendite e la produzione, ma raramente pianificano il fabbisogno dei mezzi finanziari; prevale l'ottica del breve termine e non si pianifica lo sviluppo. Sorgono i fantomatici Servizi di Pianificazione che sono organi di "staff", mentre per le attività quotidiane (di "line") le varie funzioni aziendali continuano ad utilizzare i loro programmi abituali.

La previsione... che serve

In poche parole: il rinnovamento s'incentra sull'attività di "pianificare". E "pianificare" significa coordinarsi ad eventi futuri, i quali debbono essere oggetto di "previsione", o di "predizione" che dir si voglia.

Esiste però il pericolo di elaborare previsioni fini a sé stesse, come esercitazioni accademiche non di rado complesse le quali non trovano utilizzazione pratica nella vita aziendale, per carenze culturali specifiche. Questo, soprattutto per le aziende del nostro Paese, caratterizzato dalla polverizzazione d'impresa manifatturiere, molte delle quali operano ancora oggi a livello artigianale o poco più. E dove l'imprenditore deve assumere su di sé i compiti di previsione, pianificazione, decisioni. Il problema esiste tutt'oggi perché non si crede nella necessità di prevedere guardando sia al breve, sia al medio, sia al lungo periodo; dove s'ignora l'utilità di molti strumenti che la tecnologia mette a disposizione.

Pertanto, la mancanza di Scuole che preparano gli imprenditori a dirigere le aziende peggiora ulteriormente la situazione e il "gap" manageriale verificatosi tra il nostro Paese e quelli più industrializzati ha spiegato tanti nostri ritardi.

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

La carenza di cultura, pertanto, impedisce tutt'oggi a molti imprenditori di apprezzare i metodi che negli altri Paesi hanno fatto scoprire ed utilizzare l'orientamento al mercato (il Marketing).

La corretta gestione, in sintesi

Partiamo dalla pianificazione, formulata dalla massima autorità aziendale che deve definire obiettivi generali da realizzare entro un determinato periodo di tempo, adottando determinate politiche.

Tale "piano", secondo la teoria, dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- rappresentare la sintesi di più decisioni coordinate della massima autorità aziendale che guarda al breve, al medio e al lungo periodo;
- l'obiettivo e le politiche generali indicati dal "piano generale" devono essere vincolanti per tutti gli organi operativi dell'azienda (le funzioni);
- tuttavia, il "piano generale" deve lasciare alle funzioni la libertà di scegliere i mezzi e gli strumenti necessari per realizzare l'obiettivo, nel rispetto delle politiche generali dettate dalla Direzione.

Dal "piano generale", quindi, derivano tanti "piani" parziali, quante sono le funzioni aziendali, tutti congruenti al "piano generale".

Essi, però, devono risultare flessibili, in grado cioè di adattarsi tempestivamente alle mutevoli condizioni del mercato/obiettivo. L'esigenza di un certo rigore, tuttavia, non contrasta la flessibilità auspicata, perché la dinamica aziendale, riflettendo il mercato, costringe alla revisione costante; cosicché, il processo di formulazione/revisione si svolge senza soluzione di continuità nel corso dell'intera gestione.

Alla pianificazione deve seguire la stesura di programmi operativi annuali altrettanto "flessibili", ai quali fanno seguito i budget delle funzioni aziendali.

E, il programma annuale di ogni funzione deve essere:

- la reazione al piano della Direzione (mentre il piano sintetizza la decisione, il programma ottimizza l'impiego dei mezzi e delle risorse per raggiungere l'obiettivo pianificato);
- il risultato di scelte operative effettuate dai responsabili di ogni funzione (Vendite, Produzione, Amministrazione, ecc.);
- espresso in quantità e valore.

Il budget di ogni funzione confluisce in un budget generale: strumento contabile di controllo della gestione. Esso:

- utilizza la stessa classificazione dei costi e ricavi adottata dalla contabilità dell'azienda;
- discende direttamente dai piani e dai budget delle singole funzioni aziendali di cui altro non è che la forma contabilizzata;
- raccoglie e coordina i programmi operativi delle funzioni e predice i risultati, giungendo alla determinazione preventiva del risultato economico complessivo della gestione aziendale;
- la sua funzione essenziale è quella di consentire il controllo di Marketing.

Se questa è la gestione, come è possibile praticarla senza la previsione?

Il controllo di Marketing

La moderna gestione aziendale si fonda sul controllo di Marketing: processo tendente a verificare - attraverso il confronto dei dati consuntivi parziali e i dati analoghi di budget - che le risorse impiegate e la loro combinazione consentano di raggiungere (a fine anno) gli obiettivi di mercato pianificati. Ha lo scopo d'individuare tempestivamente le deviazioni dalla rotta programmata, mettendo in evidenza i sintomi (scostamenti fra risultati attesi e risultati ottenuti) degli errori compiuti nella gestione aziendale, o nella previsione dell'ambiente esterno. Questo, al fine di consentire - nel corso della gestione annuale - di perfezionare (o cambiare) tempestivamente politica, per adeguare i comportamenti al raggiungimento dell'obiettivo.

Il controllo, pertanto, è l'elemento fondamentale del processo di pianificazione, senza il quale tale processo non avrebbe senso. Si possono distinguere tre tipi di controllo:

1. operativo, o di budget,
2. di efficienza/efficacia degli strumenti di Marketing,
3. di sviluppo (o di lungo periodo).

Il controllo di budget, quindi, verifica - a scadenze temporali prestabilite (mensili, trimestrali, ...) - la rispondenza fra i risultati attesi e quelli ottenuti, con lo scopo di correggere rapidamente il tiro, al fine di assicurare il raggiungimento dell'obiettivo annuale.

Se tra gli obiettivi aziendali, per esempio, vi è la massimizzazione del margine di contribuzione, il controllo deve verificare soprattutto quello, perché il margine di contribuzione permette di pagare i costi fissi e di formare l'utile aziendale. Il controllo di efficienza degli strumenti di Marketing (sistema informativo, distribuzione fisica, logistica, merchandising, ecc.) serve a verificare se tali strumenti ottengono il migliori risultati possibili, col minor costo. L'esperienza dice che vi sono alcune aree che, per loro complessità, dovrebbero essere controllate con maggiore attenzione: la rete di vendita, la comunicazione pubblicitaria, i canali distributivi. I controlli di efficacia vengono effettuati per cercare i motivi di continui scostamenti negativi tra previsioni e consuntivi.

Con il controllo di lungo periodo ci si riferisce ad una revisione generale dell'intero sistema commerciale per accertare che l'adattamento delle risorse aziendali alle opportunità offerte dall'ambiente esterno sia adeguato.

Ma il controllo non è possibile se non esiste una previsione.

Il sistema informativo

Si tratta del complesso integrato di persone, strumenti e procedure che acquisisce dati dall'interno e dall'esterno dell'azienda e li elabora per ottenere un flusso ordinato di informazioni necessarie a supportare le decisioni del management. Il sistema può essere più o meno sofisticato, in ragione della quantità e qualità sia dei dati in entrata (input), sia della fornitura di informazioni elaborate (output). Quindi, il sistema informativo non è solo l'elaboratore (hardware) con un gestionale (software): è molto di più.

Il sistema informativo è indispensabile alla pianificazione, al controllo e all'organizzazione. Però, se "vivesse" soltanto dei dati ottenibili dalle fatture, sarebbe limitato al solo controllo di budget, perché fornirebbe, in ritardo, informazioni solo di fatti avvenuti (dati morti). Quindi, sarebbe quel sistema di basso livello, con modeste capacità di memoria e di programmazione che ancora oggi funziona in molte piccole e piccolissime aziende.

Ciò che aumenta sensibilmente la potenzialità del sistema informativo per il Marketing è l'introduzione nel sistema (imputazione) degli ordini. Questo consente l'informazione anticipata, rispetto alla movimentazione di magazzino e, pertanto, può influire sulla programmazione della produzione e della logistica. Inoltre, essendo l'ordine legato al personale di vendita, alla clien-

tela ed alla relativa zona geografica, permette di ottenere un quadro puntuale dell'attività commerciale, consentendo di ottimizzare la gestione della forza vendite.

Anche per quanto concerne le forniture, l'introduzione degli ordini consente il controllo dei costi variabili, almeno di quelli significativi. E le informazioni interne saranno tanto più efficaci quanto più l'alimentazione del sistema avviene alla nascita degli ordinativi.

Le informazioni esterne sono altrettanto utili per il Marketing e possono essere ottenute attraverso la raccolta di dati reperibili da statistiche ufficiali, da ricerche, ecc. La difficoltà maggiore sta nell'integrazione fra dati di origine esterna e quelli di origine interna, perché l'origine è diversa. Paradossalmente, il problema maggiore è quello di individuare le poche informazioni che servono veramente e di ordinarle in modo da essere utili ai decisori.

Tuttavia, bisogna tenere presente una celebre frase attribuita al grande Einstein: *"I computer sono incredibilmente veloci, accurati e stupidi. Gli uomini sono incredibilmente lenti, inaccurati e intelligenti. Insieme sono una potenza che supera l'immaginazione."*

Questo significa che la mente umana governa il sistema informativo, perché hardware e software non sanno ideare cose nuove.

LE PREVISIONI

Si dice "previsione" (*forecasting*) il tentativo di stabilire le probabilità che alcuni eventi si verifichino insieme alle reazioni agli eventi stessi. Ogni previsione si basa su esperienze precedenti e con la previsione il manager si sforza di determinare le conseguenze che possono derivare dal manifestarsi di certi eventi. Ovviamente, egli non può indovinare il futuro; d'altra parte la vita degli esseri umani e non solo quella aziendale, sarebbe impossibile se il futuro fosse totalmente ignoto. Esso non è totalmente noto, ma nemmeno è totalmente ignoto; è incerto.

A livello imprenditoriale è importante saper distinguere ciò che è noto con relativa certezza da ciò che è meno certo; quindi, più rischioso. Una buona previsione è quella che si basa sull'analisi obiettiva dei rischi futuri, dal momento che il profitto si realizza per merito di una corretta gestione del rischio.

Pertanto, quando un'azienda non adotta un sistema di previsione, o lo applica in maniera banale, la conseguenza naturale è l'adattamento (a braccio) del livello delle scorte di prodotti fi-

niti alla variabilità della domanda: operazione sicuramente dannosa per l'azienda. Questo, perché il costo di mantenimento del magazzino può salire fino alla metà del valore dei prodotti in stock. Può essere addirittura drammaticamente costoso quando il capitale immobilizzato risulti particolarmente elevato e le scorte siano soggette ad obsolescenza, o a svalutazione economica significativa. E questo è più facile che accada oggi, data la velocità con cui si verificano i cambiamenti.

Le previsioni, in ogni caso, sono apprezzamenti provvisori che vanno costantemente aggiustati, osservando via, via i comportamenti attuali, in funzione di informazioni che giorno dopo giorno chiariscono (o modificano) la situazione immaginata a monte. La previsione, dunque, deve servire per anticipare gli effetti di decisioni che, assunte oggi, sono destinate a produrre risultati. Per questo la previsione, incidendo direttamente sul rischio d'impresa, qualifica l'imprenditore.

Le previsioni aziendali sono sostanzialmente due, anche se la seconda fa parte della prima:

1. previsioni di Marketing
2. previsione delle vendite

La previsione di Marketing

Essa riguarda la valutazione delle tendenze del mercato e della domanda potenziale connessa, riguardo ai prodotti che interessano il previsore. Costituisce un procedimento complesso, a tre stadi:

1. situazione economica - valutazione degli indicatori fondamentali della economia (tasso di sviluppo del PIL, tasso di inflazione, andamento dell'occupazione, costo del denaro; andamento dei consumi, dei risparmi e degli investimenti; la bilancia commerciale e quella dei pagamenti);
2. la domanda - valutazione dell'andamento delle vendite complessive, realizzate da tutte le imprese del settore specifico; del grado di sfruttamento della capacità produttiva complessiva; della ripartizione delle quote di mercato; concentrazioni e fusioni; strategie di Marketing e posizionamento competitivo delle suddette imprese;
3. previsione delle vendite - la stima quantitativa del previsore che interpreta i dati suddetti tenendo conto dei risultati ottenuti in passato dalla sua azienda.

La prima previsione ambientale si avvale di strumenti particolarmente complessi (econometrici) in grado di stimare l'andamento dell'economia nel suo complesso e dei relativi aggregati (domanda, produzione, reddito). Per questa valutazione, interessano altresì lo sviluppo della tecnologia, i cambiamenti socio-politici, l'evoluzione delle strutture politiche ed amministrative (nazionali e sopranazionali). Inoltre, per i prodotti di consumo in particolare, si deve analizzare con maggiore attenzione lo sviluppo demografico nel mercato/obiettivo.

Le ricerche di mercato, poi, sono tecniche mirate a raccogliere direttamente le informazioni sul mercato. Non riguardano valutazioni globali della domanda, ma stime relative ai segmenti in cui opera l'impresa che commissiona la ricerca. Si distinguono in qualitative e in quantitative. Le prime sono ricerche motivazionali, volte a studiare le motivazioni che promuovono le scelte d'acquisto e servono soprattutto per supportare la comunicazione pubblicitaria.

Per stimare "scientificamente" la domanda risultano appropriate le ricerche quantitative, svolte su campioni significativi della popolazione da indagare. Soltanto le grandi aziende possono investire le cifre che occorrono per effettuare ricerche del genere.

Tuttavia, come vedremo più avanti, esistono metodi di previsione efficaci alla portata di qualsiasi azienda; soltanto quando si tratta di grandi aziende, capillarmente presenti sul mercato, diventa indispensabile utilizzare metodi "scientifici".

I beni

Ben diverso sarà l'approccio alla previsione di Marketing, a seconda che si tratti di beni di consumo, o di beni strumentali.

Sono beni di consumo quelli che vanno a soddisfare i bisogni delle persone, i cosiddetti "consumatori". Sono beni strumentali, invece, quelli che servono per le attività manifatturiere che li utilizzano per produrre altri beni (dalle materie prime alle macchine per produrre,...). Anche nel settore dei beni strumentali esistono prodotti di consumo, ma si tratta di domanda derivata.

La differenza tra i due approcci si fonda sostanzialmente sulla quantità degli acquirenti potenziali presenti in ciascuno dei due settori, nonché sulla ripetizione e sul valore dei singoli acquisti che si verificano nei settori medesimi.

Livelli della domanda

Definire quale domanda del mercato misurare è un'attività complessa: basta osservare la tabella che segue, tratta dal volume "Marketing Management" di P. Kotler (ISED):

a livello geografico	mondiale			
	nazionale			
	regionale			
	di zona			
	cliente			
a livello di prodotto	globale			
	settoriale			
	di categoria			
	dell'azienda			
	della linea			
	dell'articolo			
		a breve	a medio	a lungo
		periodo di tempo		

- ☐ breve periodo: da un mese a un anno;
- ☐ medio periodo: da uno a tre anni;
- ☐ lungo periodo: da tre a cinque anni.

Per quanto riguarda il mercato disponibile, è esplicativa la tabella che segue, tratta dal volume citato:

DOMANDA TOTALE		DOMANDA POTENZIALE	
Popolazione totale	100%	Mercato potenziale	75%
		Mercato disponibile	40%
		Mercato disponibile qualificato	20%
Mercato potenziale	10%	Mercato penetrato	5%
		Mercato servito	10%

(Percentuali ipotetiche)

- ☐ Il "mercato potenziale" è l'insieme di acquirenti interessati ad una determinata offerta. Tale potenziale può essere modificato sia da barriere all'accesso, sia dal reddito delle persone che lo compongono;
- ☐ il "mercato disponibile" è l'insieme degli acquirenti che potrebbero essere interessati perché disporrebbero di reddito e possibilità d'accesso all'offerta;
- ☐ il "mercato disponibile qualificato" è quella parte di mercato disponibile che risponde pienamente a specifici requisiti conferiti dall'azienda alla propria offerta;
- ☐ il "mercato servito" è parte del mercato disponibile qualificato alla quale l'azienda intende rivolgersi sostituendosi ai concorrenti (sfida strategica);
- ☐ il "mercato penetrato" è rappresentato dagli acquirenti effettivi del prodotto offerto dall'azienda.

Pertanto, secondo P. Kotler, "la domanda del mercato per un prodotto è il volume totale che sarebbe acquistato da un determinato gruppo di acquirenti, in un'area geografica e in un periodo di tempo definiti, in un determinato ambiente di Marketing".

La previsione delle vendite (metodologia)

Gli approcci alla previsione sono di due tipi:

- ☐ previsioni soggettive basate su intuizioni;
- ☐ modelli statistici formalizzati.

Esistono due famiglie di modelli statistici per la previsione:

- ☐ l'analisi delle serie storiche e i metodi proiettivi;
- ☐ i modelli causali.

L'analisi delle serie storiche e i metodi proiettivi possono essere utilizzati proficuamente quando si dispone dei dati di almeno tre anni; i modelli causali sono impiegati dal previsore che ha individuato una relazione tra la domanda da prevedere e altri fattori economici.

La capacità di stimare la domanda futura, relativamente a uno o più prodotti, tuttavia, implica la previsione dei comportamenti degli acquirenti potenziali, data una serie di condizioni.

Praticamente, per la previsione delle vendite, le imprese utilizzano una procedura a tre stadi:

1. una valutazione ambientale più o meno accurata che, soprattutto per i prodotti di consumo, si basa sulla conoscenza degli aspetti demografici, sulla valutazione del tasso di inflazione, del livello di occupazione, del tasso di interesse, dei consumi delle famiglie e dei risparmi; degli investimenti delle imprese, delle spese della Pubblica Amministrazione, delle esportazioni nette, ecc.;
2. la previsione dell'andamento del PIL;
3. la previsione delle possibili vendite dell'azienda, tenendo conto dell'andamento delle stesse negli anni precedenti. Questo, tenendo conto di ciò che è emerso nelle analisi descritte nei due punti precedenti.

Le basi informative utilizzate per la formulazione di una previsione delle vendite di un'azienda sono:

- a) la raccolta e la razionalizzazione delle opinioni della forza vendite, o l'opinione di esperti;
- b) test e/o ricerche di mercato;
- c) analisi statistica delle vendite dall'azienda stessa, effettuate in passato, considerando analiticamente i comportamenti dei clienti della classe "A" e della classe "B", in relazione ai prodotti;
- d) analisi di portafoglio/prodotti (matrice BCG).

Quindi, le tecniche previsionali possono essere distinte nei tre metodi o procedimenti:

- a) metodi temporali, basati sull'analisi di serie temporali di dati (estrapolazione del trend);
- b) metodi causali, impostati su relazioni causa-effetto;
- c) metodi qualitativi, fondati su valutazione empirica, personale degli addetti alla vendita.

L'estrapolazione del trend è una delle tecniche più diffuse, valida per le previsioni a breve termine e per la domanda del mercato che ha raggiunto la fase matura. La tecnica, partendo dall'ipotesi che il futuro, ancor più se prossimo, non sarà tanto diverso dal passato, trae delle stime analizzando la serie storica dei dati.

Poi viene la correlazione: tecnica che trova, negli andamenti attuali delle vendite dei prodotti di un'altra azienda (fenomeno indipendente), i sintomi dello andamento futuro delle vendite dei prodotti dell'azienda predittrice (fenomeno dipendente). Per esempio, la domanda di ricambi del settore "automotive" di oggi potrebbe essere correlata al parco circolante.

Anche le ricerche generali di Marketing, ufficializzate da enti, sono utilizzate per le previsioni, magari per confortare stime realizzate mediante la estrapolazione.

In ogni caso, prima di eseguire una previsione occorre stabilire gli obiettivi della previsione, ovvero determinare per che cosa la previsione sarà impiegata. Normalmente, la previsione serve per la compilazione del budget. Tuttavia, ben altri possono essere gli scopi. Per esempio, uno scopo potrebbe essere quello di prevedere la domanda annuale di un prodotto nuovo che deve essere fabbricato con un'attrezzatura speciale da acquistare. In questo caso, una stima anche grossolana delle vendite del prodotto nuovo potrebbe consentire di decidere l'acquisto dell'attrezzatura.