

## *Indice*

	<i>pag.</i>
<i>Prefazione</i>	XIII
Capitolo 1	
Creazione del vantaggio competitivo dell'impresa nella strategia a livello di business	
<i>di Sergio Silvestrelli</i>	
1. Esigenza di un approccio strategico alla gestione dell'impresa: cenni introduttivi	1
2. La "catena del valore" delle attività nell'impresa industriale	3
3. La valutazione delle risorse aziendali	7
4. Formazione e utilizzo delle competenze (capacità) organizzative	10
5. Ruolo delle routine organizzative e funzioni del management nella formazione delle competenze organizzative	14
6. Il ruolo delle risorse-competenze nella gestione strategica	16
7. Le caratteristiche delle risorse e delle competenze per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo	17
8. Il punto di partenza della "strategic planning": la definizione del business	19
9. I concetti di "mercato" e "concorrenza" nella teoria economica: cenni introduttivi	20
10. Segmentazione del mercato e scelta dei clienti da servire	21
11. Determinazione dei bisogni degli acquirenti e modalità operative per definire il business	23
12. La SWOT analysis	26
13. La capacità di risposta rapida ai cambiamenti delle variabili esterne e difesa del vantaggio competitivo	27
14. La strategia d'impresa a livello di business verso due alternative: leadership di costo o differenziazione?	30
Capitolo 2	
Innovazione tecnologica e progettazione del prodotto	
<i>di Sergio Silvestrelli</i>	
1. L'innovazione tecnologica come fonte del vantaggio competitivo dell'impresa industriale: aspetti economici e organizzativi	33

	<i>pag.</i>
2. Principali tipologie dell'innovazione tecnologica	36
3. Il processo di progettazione dei nuovi prodotti e "l'architettura modulare": le attività nelle varie fasi	39
4. La "piattaforma di prodotto": aspetti tecnico-organizzativi	44
5. Effetti economici dell'adozione della piattaforma di prodotto	45
6. Overlapping delle attività nello sviluppo organizzativo di un nuovo prodotto: il metodo del Concurrent Engineering	48
7. La "concatenazione" tra innovazione di prodotto (dell'impresa first-mover) e reazioni competitive di una concorrente: uno schema concettuale esemplificativo	52

### Capitolo 3

#### Principi essenziali e tipologie di strutture per un'organizzazione competitiva delle attività aziendali

*di Aldo Bellagamba*

1. Sviluppo dimensionale dell'impresa e vantaggi economici della specializzazione	57
2. Principali modalità di coordinamento delle attività specializzate	61
3. Interdipendenza fra attività della "catena del valore" ed efficacia degli strumenti di coordinamento	64
4. Le principali "variabili" oggetto della progettazione organizzativa	66
5. La progettazione delle "microstrutture" organizzative: dalla ricerca dell'efficienza tecnico-economica alla soddisfazione del lavoratore	68
6. Ampiezza del controllo e configurazioni delle macro-strutture organizzative	73
7. La struttura "elementare"	78
8. La struttura "funzionale"	80
9. La struttura "divisionale"	87
10. La struttura "a matrice"	93

### Capitolo 4

#### Evoluzione dei modelli produttivi e relative innovazioni tecnico-organizzative

*di Sergio Silvestrelli*

1. Dalla produzione di massa all'automazione industriale flessibile: aspetti tecnico-economici	97
2. I "sistemi flessibili di produzione": una soluzione tecnologica del trade-off tra efficienza e flessibilità	100
3. Dall'automazione flessibile alla produzione snella (paradigma della produzione "post-fordista")	103
4. Principali innovazioni tecnico-organizzative e gestionali della "produzione snella": cenni introduttivi	104

pag.

5. Risparmio della risorsa “tempo” nei processi informativi-decisionali e riduzione dei lead-time delle attività gestionali	107
6. Efficienza del sistema informativo aziendale e interazioni con il flusso logistico: la quick response	109
7. La ricerca della qualità nel “processo di creazione del valore” per il cliente	111
8. Aspetti salienti della relazione tra qualità e costi	115
9. Aspetti gestionali e organizzativi della Qualità Totale	116
10. Differenza nel capitale investito tra la produzione di massa e la produzione snella	118
11. Evoluzione della produzione snella: la produzione modulare	120
12. Il ruolo della produzione modulare nella strategia competitiva della Mass Customization	123

## Capitolo 5

La scelta della capacità e della struttura tecnologica del sistema produttivo: il trade-off tra efficienza e flessibilità

*di Sergio Silvestrelli*

1. La struttura dei costi nella produzione industriale: un riferimento teorico preliminare	127
2. Ricerca del sistema produttivo più efficiente e analisi delle economie di scala tecnologiche: un modello teorico	130
3. Ipotetici fattori determinanti delle economie di scala “tecnologiche” collegate oggettivamente alle tecniche di produzione disponibili	135
4. Ipotetici fattori determinanti delle economie di scala “di gestione” da creare soggettivamente	137
5. Un approccio manageriale all’esame dei limiti del modello delle “economie di scala”	141
6. Le “dimensioni” della flessibilità del sistema produttivo	143
7. Esigenza di flessibilità di volume (elasticità) del sistema produttivo di fronte alle variazioni congiunturali della domanda	146
8. Ricerca dell’efficienza nell’impresa “multi-product” tramite le “economies of scope”: un’analisi critica	149
9. La scelta del “livello di flessibilità” dei sistemi produttivi tra “investimento iniziale” e “costi di trasformazione”	152
Appendice al Capitolo 5. Il punto di equilibrio (break-even point) come strumento di analisi economico-gestionale	155

## Capitolo 6

Innovazioni significative del “Business Model”: dall’integrazione verticale delle attività all’outsourcing, dalla diversificazione delle produzioni alla diversificazione delle funzioni economiche

*di Sergio Silvestrelli*

1. L’integrazione verticale delle attività produttive nell’ambito dell’impresa: aspetti economico-gestionali	159
--	-----

	<i>pag.</i>
2. La scelta tra integrare “a monte” o esternalizzare un'attività manifatturiera: criteri di analisi economica	162
3. L'integrazione verticale ascendente: fattori tecnico-economici	165
4. La quasi-integrazione verticale e la integrazione contrattuale: caratteristiche ed obiettivi	166
5. L'integrazione verticale discendente nella manifattura: fattori ed effetti economici	168
6. Il decentramento delle attività produttive: fattori determinanti	169
7. Un'efficace innovazione del “business model”: strategia di outsourcing delle imprese e disintegrazione verticale del settore	171
8. Ruolo delle tecnologie informatiche nell'interazione tra autonome strutture produttive aziendali	177
9. La strategia di diversificazione produttiva: caratteristiche ed obiettivi	181
10. Diversificazione produttiva con linee collegate (omogenea)	183
11. Diversificazione produttiva con linee non collegate (eterogenea)	187
12. Un nuovo “business model” per lo sviluppo: dalla diversificazione delle produzioni alla diversificazione delle funzioni economiche	189

## Capitolo 7

### Approvvigionamenti e gestione strategica delle relazioni di fornitura

*di Aldo Bellagamba*

1. Le attività di acquisto nella “catena del valore” aziendale: un significativo collegamento fra esigenze interne e disponibilità esterne	193
2. La matrice di Kraljic: analisi del valore critico dei materiali e dei mercati di approvvigionamento	196
3. Evoluzione dei rapporti di fornitura: dall'approccio conflittuale all'approccio fondato sulla partnership	200
4. La distinzione dei fornitori in base al livello di collaborazione interaziendale	203
5. La riorganizzazione del parco fornitori per livelli di fornitura	205
6. Il coinvolgimento del fornitore nelle attività di progettazione: il codesign e l'early supplier involvement	210
7. La scelta del numero di fornitori per ogni tipologia di componente: dal “multiple sourcing” al “single sourcing”	215
8. La politica del “parallel sourcing”: l'esempio delle imprese automobilistiche giapponesi	218
9. La selezione e la valutazione dei fornitori: il “vendor rating”	220
Appendice al capitolo 7. L'effetto leva degli acquisti: riduzione del costo di acquisto ed incremento della redditività aziendale	226

pag.

## Capitolo 8

## La programmazione della produzione tra previsione delle vendite e disponibilità di capacità produttiva

*di Aldo Bellagamba*

1. Principali tipologie di processi produttivi in base alla “natura intrinseca” del prodotto e alla “varietà di prodotti”	231
2. I sistemi tecnico-organizzativi tradizionali nella produzione manifatturiera: il “jobshop” e la “produzione in linea”	236
3. La produzione “a celle” secondo i principi della Group Technology	240
4. La “distinta base” di un prodotto: caratteristiche e ambito di utilizzo	245
5. Caratteristiche dei “cicli di produzione”	249
6. La programmazione e il controllo della produzione: aspetti generali	251
7. Principali metodi di previsione delle vendite e analisi della domanda di un prodotto	253
8. La programmazione della produzione a livello aggregato: caratteristiche ed obiettivi	260
9. Le politiche per far fronte alle “variazioni stagionali” della domanda nella programmazione a livello aggregato	262
10. Il piano principale di produzione in funzione delle differenti politiche delle operations	264
11. La programmazione operativa (o scheduling)	269
12. La produzione snella: dalla logica push alla logica pull	272
13. Le configurazioni e i metodi di calcolo del costo unitario del prodotto	273

## Capitolo 9

## La ricerca della competitività nella supply chain: la gestione delle attività logistiche esterne e interne

*di Aldo Bellagamba*

1. Dalla logistica integrata al supply chain management	281
2. Le “prestazioni logistiche” rilevanti nella generazione di valore per il cliente	285
3. Il “trade off” tra livello del servizio offerto al cliente e i costi sostenuti dall’impresa	289
4. Il rapporto tra livello di servizio e livello delle vendite	291
5. Gli orientamenti delle imprese nella progettazione del sistema logistico	294
6. Principali tipologie di scorte: caratteristiche e funzioni	296
7. Criteri di gestione dei materiali: le logiche dello “stock control” e del “flow control”	298
8. Tecniche di gestione “a scorta”: metodo “a quantità fissa” e metodo “a periodo fisso”	300
9. Il Material Requirement Planning: caratteristiche e contesti applicativi	305
10. Aspetti salienti della scelta tra “stock control” e “flow control”	307
11. La riduzione dei tempi di “set-up” come presupposto per realizzare una produzione just in time	309
12. L’utilizzo del Kanban per regolare i flussi fisici nella produzione just in time	312
Appendice al capitolo 9. Variazioni della domanda e azioni collaborative interaziendali nella supply chain	316

## Capitolo 10

## La sfida dei mercati internazionali: aspetti critici delle modalità di entrata e della distribuzione commerciale

*di Sergio Silvestrelli*

1. Struttura concorrenziale di un settore industriale e natura dei rapporti tra imprese	319
2. Strategie di entrata nei mercati esteri: uno schema semplificato	323
3. Un'analisi comparata delle modalità di entrata nel mercato estero	326
4. L'impresa industriale di fronte alla globalizzazione dei mercati e dei prodotti	328
5. La strategia di esportazione: "standardizzazione" o "adattamento" del marketing mix internazionale?	330
6. Decisioni rilevanti nella strategia di internazionalizzazione: quali e quanti mercati, momento di entrata e risorse investite	333
7. Fattori esterni relativi al Paese estero che determinano la politica distributiva: la situazione istituzionale-legislativa e la domanda	337
8. Il sistema distributivo del Paese estero e le strategie delle imprese concorrenti come fattori esterni determinanti della politica distributiva	340
9. Possibili tipologie di canale distributivo: lungo, corto, diretto	343
10. Le scelte distributive alternative: standardizzazione o adattamento?	346
11. La politica di vendita: intensiva, selettiva o esclusiva	347
12. Criteri di valutazione dei canali e "trade-off" tra diversi obiettivi economici	350
13. Requisiti richiesti nella selezione degli intermediari commerciali: solvibilità e impegno del management	351
14. Aspetti critici della relazione tra impresa industriale e azienda commerciale nei canali di marketing	353
15. Fattori interni (firm specific) determinanti della politica distributiva: la tipologia del prodotto, l'esperienza internazionale, gli obiettivi economici e il "marketing mix" dell'impresa industriale	355
<i>Riferimenti bibliografici</i>	361