

PROGETTO

FILIALI

CONSULENZA

Dott. Giovanni Sangalli

Dott. Giuseppe Comi

TUTORI

Dott. Antonio Malatesta

**ANALISTI DI
ORGANIZZAZIONE**

Ing. Giuseppe Damacco

D.ssa Giulia Fiore

Dott. Gianfranco Pisani

Ing. Francesco Ricci

Ing. Flavio Saccarola

SOMMARIO

1) OBIETTIVI	p. 2
2) MODELLO	p. 3
3) PONDERAZIONE DEI PARAMETRI	p. 8
4) PONDERAZIONE DEGLI INDICATORI	p. 12
5) SCALA DI VALUTAZIONE	p. 18
6) ANALISI E APPLICAZIONE DEL MODELLO PRESSO LE FILIALI DI BOLOGNA E DI PADOVA	p. 20
7) ANALISI DI SENSITIVITA'	p. 36
8) ESTENSIONE E APPLICAZIONE DEL MODELLO	p. 42
9) CONCLUSIONI	p. 49

1) OBIETTIVI:

- Fornire una metodologia di validità generale per la allocazione delle strutture commerciali.
- Applicazione specifica per la verifica di allocazione delle Filiali di Bologna e Padova.

2) MODELLO:

La metodologia sviluppata affronta il problema della allocazione analizzandolo da quattro diverse angolazioni (Stati del Sistema):

- in che misura ciascuna alternativa permetterà di raggiungere gli obiettivi (EFFICACIA)
- quali costi occorre sostenere in rapporto ai beni/servizi prodotti (EFFICIENZA)
- qual'è il grado di coesione tra unità aziendali (INTEGRAZIONE)
- qual'è la capacità di risposta ai vincoli ed alle richieste dell'ambiente esterno (ADATTAMENTO).

Tali aspetti sono oggetto di valutazione separata. La considerazione dei quattro Stati del sistema conferisce un elevato grado di flessibilità al modello, in quanto permette all'utilizzatore di guardare con maggiore attenzione l'aspetto di volta in volta più rilevante, ai fini strategici che egli persegue. Ciò rende necessaria, quindi, l'esplicitazione degli obiettivi che l'utilizzatore intende realizzare.

I fattori maggiormente rilevanti ai fini della allocazione di una struttura commerciale sono:

- Mercato: analisi del mercato in cui si va a definire la struttura;
- Contesto socio/economico: analisi della realtà territoriale in cui la sede commerciale è collocata;
- Allocazione strutturale: considerazioni su opportunità e costi della struttura;
- Risorse umane: aspetti relativi al rapporto personale/allocazione strutturale;
- Risorse tecniche/flussi informativi: collegamenti gestionali

con le Società Operative.

Tali parametri consentono di avere una completa visione gestionale del fenomeno commerciale comprendendo, quindi, anche un'ottica tecnico/economica. Ogni parametro considerato è stato esplicitato attraverso l'individuazione di alcuni Indicatori che lo rendono misurabile.

Parametro "Mercato":

- Polarizzazione dei clienti: numero di clienti per provincia;
- Polarizzazione del fatturato: volumi di fatturato per provincia;
- Grado di copertura del territorio: indice di baricentricità, inteso come rapporto

$$I = \frac{\text{fatturato per provincia per linea di prodotto}}{\text{distanza dalla sede in analisi}}$$

che misura quanto le sedi alternative siano baricentriche rispetto al proprio mercato;

- Grado del recupero crediti: grado di controllo della struttura commerciale sull'incasso;
- Grado presenza della concorrenza: grado di competitività presente sulla zona considerata;
- Possibilità di aumento delle quote di mercato: indicazione degli obiettivi strategici di aumento delle quote di mercato.

Parametro "Contesto socio/economico":

- Comunicazione e servizi: analisi delle infrastrutture atte a facilitare il rapporto tra operatori commerciali e mercato;

- Integrazione con la cultura economica: livello economico/culturale della zona in cui va ad inserirsi l'unità commerciale.

Parametro "Allocazione strutturale":

- Insedimenti del gruppo ENI: presenza di strutture ENI a cui far eventualmente riferimento;
- Insedimenti della concorrenza: migliorare la conoscenza del comportamento della concorrenza;
- Insedimenti produttivi ENICHEM: vicinanza di aree produttive EniChem ai fini della allocazione;
- Disponibilità/reperibilità di strutture: indica la facilità o meno di trovare locali da adibire ad uffici commerciali;
- Esigenze di immagine: mette in evidenza la necessità di avere un livello adeguato di immagine coerente con le linee strategiche di EniChem;
- Vincoli di natura geografica: individua la presenza o meno di ostacoli di natura fisica al movimento degli operatori commerciali;
- Costo di struttura: costo in relazione alla sede di allocazione;
- Costi accessori: misura i costi connessi col movimento e/o trasferimento del personale.

Parametro "Risorse umane":

- Grado di corrispondenza socio/culturale dell'operatore commerciale: indica la rispondenza o meno tra il background culturale dell'operatore commerciale rispetto all'ambiente in cui è posto;
- Comportamento dell'operatore rispetto alla localizzazione dell'unità comm.le: si pone in evidenza come il posizionamento della sede commerciale condizioni il trasferimento di informazioni che l'operatore effettua tra mercato e struttura;

- Riflessi delle relazioni sindacali: analizzare come le problematiche sindacali, esterne alla sede, si riflettono sull'efficacia del personale dell'unità commerciale.

Parametro "Risorse tecniche/flussi informativi":

- Rapporti con la sede: mette in evidenza come e con quali mezzi avviene lo scambio informativo con la sede;
- Rapporti con la produzione: evidenzia il flusso informativo con la produzione e logistica. Ove questi rapporti acquistino carattere preferenziale possono distorcere il sistema distributivo globale di EniChem;
- Rapporti con il mercato: indica lo scambio esistente tra la sede commerciale e la realtà in cui questa opera.

I N D I C A T O R I					Polarizz.ne clienti	Comunicaz. e servizi	Insediamenti gruppo ENI	Corrisp.socio cult. op./mer.	Rapporti con la sede
					Polarizz.ne fatturato	Integrazione cult. econom.	Insediamenti concorrenza	Comport.oper. rispetto loc.	Rapporti con la prod.
					Grado copert. territorio		Insed. prod. EniChem	Riflessi rel. sindacali	Rapporti col mercato
					Grado recup. crediti		Disp./reper. strutture		
					Grado pres. concorrenza		Esigenza di immagine		
					Possib. aum. quote merc.		Vincoli di natura geogr.		
							Costo di struttura		
							Costi accessori		
MERCATO	CONTESTO SOCIO/ECON.	ALLOC. STRUTT.	RISORSE UM.	RISORSE TEC. FLUSSI INF.					
P A R A M E T R I									

EFFIC. 2A
EFFICACIA
INTEGR. NE
ADATT. TO

Altern. va 3
Altern. va 2
Altern. va 1

7

3) PONDERAZIONE DEI PARAMETRI

I parametri non sono egualmente significativi nell'applicazione dei quattro stati del sistema sopra definiti; ciò ha comportato necessariamente una loro ponderazione per ogni loro singolo stato del sistema, che mantiene così la sua indipendenza rispetto agli altri. La ponderazione determinata è descritta nella seguente tabella:

	MERCATO	CONTESTO SOCIO/EC.	ALLOCAZ. STRUTT.	RISORSE UMANE	RISORSE TECNICHE
Efficienza	40%	20%	10%	10%	20%
Efficacia	40%	10%	10%	15%	25%
Integrazione	0%	15%	20%	20%	45%
Adattamento	20%	20%	15%	20%	25%

Le motivazioni che hanno portato a queste scelte sono:

↳ Stato del sistema: Efficienza

Parametro: MERCATO = 40%

E' determinante, ai fini del rapporto costi/benefici, considerare in modo prioritario la baricentricità della struttura commerciale rispetto al mercato.

Parametro: CONTESTO SOCIO/EC. = 20%

E' importante in quanto determina il grado qualitativo del servizio di cui l'unità commerciale può usufruire dall'esterno e il grado di rapidità di movimento degli operatori.

Parametro: ALLOCAZIONE STRUTTURALE = 10%

Questo parametro condiziona l'efficienza prevalentemente in termini di costi di struttura e di costo chilometrico del personale.

Parametro: RISORSE UMANE = 10%

Questo parametro misura i costi derivanti dai riflessi di possibili azioni sindacali.

Parametro: RISORSE TECNICHE = 20%

Il flusso informativo è importante poiché determina la velocità di risposte/informazioni/azioni rispetto a uno stimolo del mercato.

Stato del sistema: Efficacia

Parametro: MERCATO = 40%

Il grado di raggiungimento degli obiettivi varia in conseguenza della presenza sul mercato .

Parametro: CONTESTO SOCIO/EC. = 10%

La componente infrastrutturale più che sui risultati incide sul costo del loro raggiungimento.

Parametro: ALLOCAZIONE STRUTTURALE = 10%

Il parametro non sembra avere una forte rilevanza diretta sul raggiungimento degli obiettivi.

Parametro: RISORSE UMANE = 15%

La motivazione degli addetti è un fattore determinante per l'efficacia.

Parametro: RISORSE TECNICHE = 25%

Una corretta e razionale circolazione delle informazioni determina risultati più tempestivi.

Stato del sistema: Integrazione

Parametro: MERCATO = 0

In questa fase il mercato viene considerato un dato esogeno che non ha influenza sul processo di integrazione interna.

Parametro: CONTESTO SOCIO/EC. = 15%

Questo parametro ha influenza indiretta poichè le infrastrutture facilitano il collegamento fisico tra le diverse funzioni aziendali.

Parametro: ALLOCAZIONE STRUTTURALE = 20%

La presenza di strutture appartenenti al gruppo, come insediamenti ENI e ENICHEM, costituisce un importante fattore integrativo.

Parametro: RISORSE UMANE = 20%

La vicinanza agli insediamenti produttivi è un potente fattore integrativo anche se la forte sindacalizzazione può portare a effetti complessivamente negativi.

Parametro: RISORSE TECNICHE = 45%

I flussi informativi costituiscono il principale legame/contatto tra le varie funzioni all'interno dell'azienda.

Stato del sistema: Adattamento

Parametro: MERCATO = 20%

Il mercato fornisce gli input stimolando l'adattamento aziendale.

Parametro: CONTESTO SOCIO/EC. = 20%

Il contesto socio/economico veicola gli input imposti dal mercato.

Parametro: ALLOCAZIONE STRUTTURALE = 15%

L'allocazione strutturale non svolge un ruolo primario nel processo di adattamento.

Parametro: RISORSE UMANE = 20%

Sono gli uomini che promuovono le azioni di risposta.

Parametro: RISORSE TECNICHE = 25%

E' il parametro più importante ai fini dell'adattamento del sistema alle sollecitazioni esterne, poichè comprende i flussi informativi e di comunicazione interno/esterno.

La ponderazione non è da intendersi in senso esclusivo ma costituisce una linea guida; tale criterio riceve ancora maggior conforto se accompagnato da una analisi di sensitività del modello, illustrata in seguito.

4) PONDERAZIONE DEGLI INDICATORI

Si è riscontrato che gli indicatori del parametro hanno diversa importanza sia all'interno del parametro a cui si riferiscono che agli stati del sistema in cui sono considerati.

Si è proceduto pertanto a una loro ponderazione per parametro e per stato del sistema.

Alcuni indicatori possono aver peso nullo all'interno di uno stato, in quanto non ritenuti significativi per quello stato stesso.

La ponderazione degli indicatori all'interno dei parametri relativi all'applicazione nelle filiali di Bologna e di Padova, è riportata nelle tabelle seguenti.

PARAMETRO "A": MERCATO	EFFICIENZA	EFFICACIA	INTEGRAZIONE	ADATTAMENTO
	40%	40%	/	20%
A1: Polarizzazione dei clienti	10%	10%	/	15%
A2: Polarizzazione del fatturato	10%	10%	/	15%
A3: Grado presenza/copertura terr.	50%	30%	/	40%
A4: Grado recupero crediti	30%	20%	/	/
A5: Grado presenza concorrenza	/	20%	/	30%
A6: Possibilità aumento quote merc.	/	10%	/	/

PARAMETRO "B" : CONTESTO SOCIO/ECONOMICO	EFFICIENZA	EFFICACIA	INTEGRAZIONE	ADATTAMENTO
	20%	10%	15%	20%
B1: Comunicazioni e servizi	70%	60%	90%	40%
B2: Integrazione con cultura econ.	30%	40%	10%	60%

PARAMETRO "C": ALLOCAZIONE STRUTTURALE	EFFICIENZA	EFFICACIA	INTEGRAZIONE	ADATTAMENTO
		10%	10%	20%
C1: Insediamenti gruppo ENI	15%	15%	45%	/
C2: Insediamenti della concorrenza	/	30%	/	70%
C3: Insediamenti prod. EniChem	30%	/	50%	/
C4: Disponibilità/reperibilità str.	10%	15%	/	15%
C5: Esigenza di immagine	/	40%	/	15%
C6: Vincoli di natura geografica	5%	/	5%	/
C7: Costi di struttura	20%	/	/	/
C8: Costi accessori	20%	/	/	/

PARAMETRO "D": RISORSE UMANE	EFFICIENZA	EFFICACIA	INTEGRAZIONE	ADATTAMENTO
	10%	15%	20%	20%
D1: Grado di corrispondenza operatore/mercato	/	50%	/	30%
D2: Comportamento operatore rispet- to alla localizzazione filiale	60%	40%	/	20%
D3: Riflessi relazioni sindacali	40%	10%	100%	50%

PARAMETRO "E": RISORSE TECNICHE/FLUSSI INFORM.VI	EFFICIENZA	EFFICACIA	INTEGRAZIONE	ADATTAMENTO
	20%	25%	45%	25%
E1: Rapporti con la sede	40%	50%	60%	45%
E2: Rapporti con la produzione	/	/	20%	10%
E3: Rapporti con il mercato	60%	50%	20%	45%

5) SCALA DI VALUTAZIONE

↳ Ottenuta la ponderazione di ogni indicatore si è proceduto a una valutazione.

A tal fine si è ritenuto opportuno utilizzare una scala di valutazione dall'uno al cinque, dove questi valori rappresentano il grado di contributo che gli indicatori in esame danno allo stato del sistema a cui si sta facendo riferimento.

GRADO DI CONTRIBUTO

1	basso
2	medio-basso
3	medio
4	medio-alto
5	alto

L'insieme di parametri e indicatori, opportunatamente pesati,
è stato inserito su un programma per Personal Computer.

Ciò consente di:

- rendere la metodologia immediatamente fruibile per gli utilizzatori;
- evidenziare rapidamente i risultati derivati da differenti valutazioni;
- velocizzare l'uso operativo del modello.

Il programma è disponibile presso PAOR.

6) ANALISI E APPLICAZIONE DEL MODELLO PRESSO LE FILIALI DI
BOLOGNA E DI PADOVA

Filiale di Bologna

La filiale di Bologna nasce nel corso del 1984 da un decentramento territoriale operato sulla filiale di Padova.

Il suo territorio di competenza comprende la regione Emilia-Romagna (escluse le provincie di Piacenza e Ferrara) più le provincie di Mantova e Pesaro.

Le società presenti in filiale sono:

Enichem Polimeri;
Enichem Sintesi;
Enichem Agricoltura;
Enichem Augusta;
Enichem Anic(Chiba e Cemento).

L'organico è così articolato:

1 direttore di filiale;
6 addetti inside;
2 addetti al credito commerciale;
10 funzionari di vendita.

Per l'analisi è stato utilizzato l'indice di baricentricità
dato da:

$$I = \frac{\text{fatturato per linea di prodotto}}{\text{distanza dalla sede in Km.}}$$

Tale indice rende conto del grado di baricentricità delle sedi alternative in esame rispetto al fatturato distribuito sul territorio, che viene considerato fisso nel breve periodo.

L'applicazione dell'indice sulle alternative ha dato i seguenti risultati illustrati nella tabella (d).

PROV.	LDPE/ HDPE	PVC/S/E/ COPO/PLAST	PVC/C	TECNO- POLIMERI	CHIMICI
BOLOGNA	98.6	77.1	15.9	15.4	8.9
PARMA	57.6	80.0	12.1	16.1	2.9
RAVENNA	48.1	91.7	10.9	6.3	4.2

tabella (d)

In questa prima analisi lo standard indica che l'area insistente su Bologna presenta una maggiore concentrazione nei mercati LDPE/HDPE, PVC/C, CHIMICI; l'area di Parma sul settore TECNOPOLIMERI, quella di Ravenna nel PVC/S/E/COPO/PLAST.

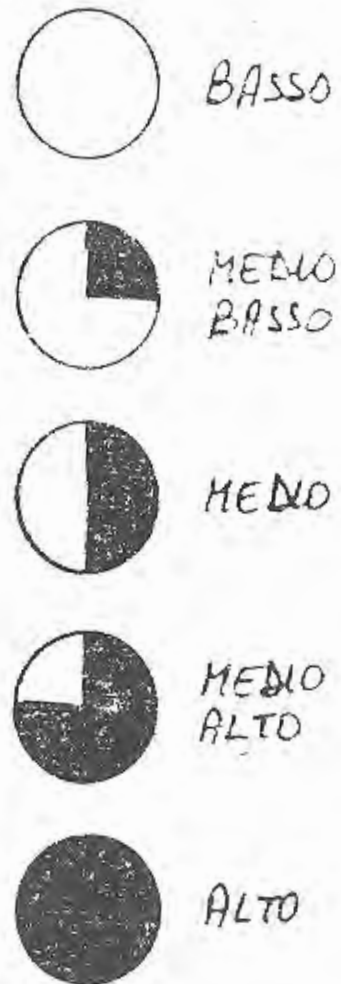
Criticità rilevate

- ◀ Nel corso della analisi sono emerse alcune criticità, soprattutto per quanto riguarda la gestione operativa dell'attività di filiale:
- carenza di un sistema informatico di collegamento tra filiale e società operativa;
 - difficoltà da parte dell'operatore vendite di conoscere lo stato di evasione dell'ordine di spedizione;
 - necessità del ricorso, da parte dell'operatore vendite, del rapporto informale con lo stabilimento;
 - i clienti lamentano inadeguatezze nei tempi, modi e quantità di consegna dei prodotti;
 - funzione credito solo per Enichem Polimeri.

Applicazione del modello e risultati

Dalla tabella in seguito riportata, si evidenzia come l'alternativa di allocazione della filiale a Bologna presenti i migliori risultati, per tutti e quattro gli stati del sistema considerati, mettendo in luce quindi la coerenza della presenza della filiale Enichem in Bologna con le esigenze di Enichem per quanto riguarda il territorio dell'Emilia-Romagna.

ALTERNATIVE DI SISTEMI DEL SISTEMA	BOLOGNA	PARMA	RAVENNA	RAVENNA STABIL.TO
E				
E				
I				
A				



Filiale di Padova

La filiale di Padova deriva dagli Uffici Regionali Vendita.
Il suo territorio di competenza comprende le regioni Veneto,
Trentino A.A., Friuli V.G., più la provincia di Ferrara.

Le società presenti in filiale sono:

Enichem Elastomeri;
Enichem Polimeri;
Enichem Sintesi;
Enichem Agricoltura;
Enichem Anic.

L'organico è così articolato:

1 direttore di filiale;
6 addetti inside;
2 addetti al credito commerciale;
8 funzionari di vendita.

L'applicazione dell'indice di baricentricità sulle alternative
 ha dato i risultati illustrati nella tabella (g):

OPERATORE COMM.LE SEDE	POLIOLEFINE (PIRANI)	PVC COMPOUND (MIGLIO)	PVC S/E + PLASTIFICANTI (COSTANZO)	ELASTOMERI (DA RE)	TECNOMATER. (FORMAGGIO)	PRODOTTI CHIM. (MELON)
PADOVA	63.71	21.71	75.29	42.51	19.58	31.40
VE-MESTRE	57.73	18.36	60.64	37.75	26.72	23.10
VICENZA	101.66	31.09	92.44	34.58	19.54	14.13

tabella (g)

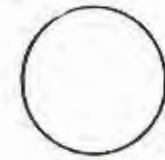
Criticità rilevate

I problemi emersi durante l'analisi nella filiale di Padova hanno sostanzialmente le stesse caratteristiche di quelli rilevati a Bologna; in più è stato evidenziato un conflitto di competenza per quanto riguarda il territorio della provincia di Ferrara, formalmente assegnato alla filiale di Padova, ma che Bologna rivendica come territorio di propria competenza per motivazioni di tipo sia logistico che culturali.

Applicazione del modello e risultati

Dalla tabella in seguito riportata si evidenzia come l'alternativa di allocazione della filiale a Padova presenta una situazione di sostanziale eguaglianza con Vicenza per tutti e quattro gli stati del sistema, ed un vantaggio sulle alternative di Mestre e Porto Marghera.

ALTERN. VE DI STATI DEL SISTEMA	DI SEDE PADOVA	VICENZA	MESTRE	PORTO MARGHERA
E				
W				
I				
A				



BASSO

MEDIO
BASSO

MEDIO

MEDIO
ALTO

ALTO

7) ANALISI DI SENSITIVITA'

Partendo dalla ponderazione originaria, che conduce ai risultati mostrati in tabella 1, si sono voluti modificare alcuni pesi, per stabilire il campo di validità dei risultati.

Tali simulazioni sono state agevolate dall'elaborazione automatica dei dati ottenuta con l'inserimento del programma del modello sul Personal Computer.

In particolare, in tabella 2, si sono attenuate alcune ipotesi che possono sembrare "forti".

Sia nello stato di Efficienza che di Efficacia, infatti, il parametro "Mercato" ha un peso rilevante.

Al contrario, hanno un peso relativamente minore sia il parametro "Risorse umane", per quanto riguarda l'Efficienza, sia il parametro "Allocazione strutturale", per quanto riguarda la Efficacia.

Si è ritenuto perciò di distribuire su questi due ultimi parametri 10 punti percentuali detratti dal parametro "Mercato" (vedi tabella 2).

I risultati non subiscono variazioni.

Inoltre, secondo la linea di tendenza volta a evitare ponderazioni che possono sembrare distorte, la nostra attenzione si è soffermata sul parametro "Flussi informativi" che, nello stato Integrazione, sopporta quasi la metà del peso complessivo.

A conferma del contrario si è diminuito tale parametro di 15 punti percentuali, che sono stati ridistribuiti tra gli altri parametri. Il "Mercato", peraltro, continua a non avere influenza.

Anche in questo caso (vedi tabella 3) i risultati non subiscono rilevanti variazioni.

Si è precedentemente sostenuto che, laddove un cambiamento di strategia portasse a una variazione della ponderazione, si potrebbero generare mutamenti casuali, se non addirittura inopportuni equivoci.

Si è creduto così di affidare la decisione ad una esplicita valutazione delle indicazioni del modello, piuttosto che ad una modifica dei pesi di non immediata comprensione.

In particolare nella tabella 4, si è inteso evidenziare un cambiamento che assegni maggiore importanza alle "Risorse umane", quale fattore di Adattamento, piuttosto che input dal contesto esterno (mercato).

Anche in questo caso il risultato non viene modificato.

Altro esempio, in tabella 5, è dato da un maggior contributo, in termini di Efficienza e di Efficacia, dei "Flussi informativi", piuttosto che dal mercato in senso stretto.

Anche in questo caso i risultati non cambiano.

Operati gli stessi cambiamenti di ponderazione per la filiale di Padova, si nota che i risultati, in linea generale, non si scostano da quelli ottenuti a seguito della ponderazione iniziale (vedi tabelle 6, 7, 8, 9, 10).

	Alt BO	Alt BO	Alt RAST	Alt PR
Efficienza	3,705	2,57	2,46	2,05
Efficacia	4,06	2,905	2,495	2,495
Integrazione	3,175	2,8	2,615	2,795
Adattamento	3,945	2,93	2,4675	2,415

Efficienza	ORI			
Efficacia		GI	NA	
Integrazione				LE
Adattamento				

LEGENDA:

A = PARAMETRO A
 B = " B
 C = " C
 D = " D
 E = " E

Tabella 1

	Alt BO	Alt RA	Alt RAST	Alt PR
Efficienza	3.665	2.61	2.45	2.5
Efficacia	3.985	2.78	2.355	2.355
Integrazione	3.175	2.8	2.615	2.795
Adattamento	3.945	2.93	2.4675	2.415
Efficienza	A-10	D+10		
Efficacia	A-10	C+10		

Tabella 2

Efficienza	3,665	2,61	2,45	2,5
Efficacia	3,985	2,78	2,355	2,355
Integrazione	3,285	2,8675	2,57	2,69
Adattamento	3,945	2,93	2,4675	2,415
Efficienza	A-10	D+10		
Efficacia	A-10	C+10		
Integrazione	E-10	B+5	C+5	D+5

Tabella 3

	Alt BU	Alt RA	Alt RAST	Alt PR
Efficienza	3,705	2,57	2,46	2,85
Efficacia	4,06	2,905	2,495	2,495
Integrazione	3,175	2,8	2,615	2,795
Adattamento	3,875	2,885	2,3975	2,295
Efficienza				
Efficacia				
Integrazione				
Adattamento	A-10	D+10		

Tabella 4

	Alt BU	Alt RA	Alt RAST	Alt PR
Efficienza	3,565	2,59	2,51	2,6
Efficacia	3,93	2,835	2,475	2,475
Integrazione	3,175	2,8	2,615	2,795
Adattamento	3,875	2,885	2,3975	2,295
Efficienza	A-10	E+10		
Efficacia	A-10	E+10		
Integrazione				
Adattamento				

Tabella 5

	PD Alt	VI Alt	VE Alt	PortMarg Alt
Efficienza	3.485	3.925	2.88	2.75
Efficacia	3.52	3.635	3.07	2.655
Integrazione	3.46	3.2	2.925	2.785
Adattamento	3.82	3.93	3.2625	2.6225

Efficienza

Efficacia

Integrazione

Adattamento

ORIGINALE

tabella 6

	PD Alt	VI Alt	VE Alt	PortMarg Alt
Efficienza	3.615	3.805	2.93	2.64
Efficacia	3.525	3.53	3.07	2.53
Integrazione	3.46	3.2	2.925	2.785
Adattamento	3.82	3.93	3.2625	2.6225

Efficienza

A-10 D+10

Efficacia

A-10 C+10

tabella 7

	PD Alt	VI Alt	VE Alt	PortMarg Alt
Efficienza	3.615	3.805	2.93	2.64
Efficacia	3.525	3.53	3.07	2.53
Integrazione	3.5875	3.1975	2.96	2.73
Adattamento	3.82	3.93	3.2625	2.6225

Efficienza

A-10 D+10

Efficacia

A-10 C+10

Integrazione

B+5 C+5 D+5 E-15

tabella 8

	PD Alt	VI Alt	VE Alt	PortMarg Alt
Efficienza	3.485	3.925	2.88	2.75
Efficacia	3.52	3.635	3.07	2.655
Integrazione	3.46	3.2	2.925	2.785
Adattamento	3.94	3.84	3.4125	2.6025

Efficienza

Efficacia

Integrazione

Adattamento

A-10

D+10

tabella 9

	PD Alt	VI Alt	VE Alt	PortMarg Alt
Efficienza	3.535	3.925	2.97	2.84
Efficacia	3.47	3.565	3.07	2.605
Integrazione	3.46	3.2	2.925	2.785
Adattamento	3.82	3.93	3.2625	2.6225

Efficienza

A-10

E+10

Efficacia

A-10

E+10

Integrazione

Adattamento

tabella 10

8) ESTENSIONE DELL'APPLICAZIONE DEL MODELLO

- 1) Applicazione del modello ai mercati esteri
- 2) Nuove allocazioni di unità commerciali in Italia
- 3) Cambiamento dei rapporti prodotti/mercati.

Applicazione del modello ai mercati esteri

In caso di applicazione del modello ai mercati esteri, deve far seguito una riconsiderazione della ponderazione, che tenga conto delle peculiarità della realtà in esame, analizzata attraverso i parametri del modello.

Durante l'intervento presso EniChem France, condotto dagli analisti Pisani e Saccarola, tutor Battilotti, il modello è stato presentato alla Società francese nella persona del dott. Casali.

Si è proceduto quindi ad una verifica della metodologia per il mercato francese.

In particolare, prima ancora della applicazione completa del modello sono emerse alcune problematiche di rilievo più propriamente organizzativo, quali la determinazione e il controllo dei prezzi di trasferimento.

L'applicazione del modello, pur non potendo essere completata per la carenza del sistema di reporting, più che dei dati stessi, ha fornito tuttavia ulteriori conferme della sua estensibilità ai mercati esteri.

Nuove allocazioni di unità commerciali in Italia

Dalla manifestazioni di un'esigenza di una società operativa, riguardo la possibilità di nuove allocazioni commerciali - o di una audit su quelle già esistenti -, ha origine un processo che prevede l'utilizzo del modello.

L'esigenza della società operativa, supportata da un'analisi del mercato in oggetto e dallo studio delle strategie previste, va confrontata con le esigenze delle altre società operative, per verificare l'esistenza di una convergenza di interessi sul territorio in esame e di possibili sinergie.

Si individuano così le linee di prodotto suscettibili di sviluppo da parte delle società operative e le zone territoriali (province) di maggiore concentrazione clienti/fatturato (potenziali).

In questa fase si può verificare che la distribuzione clienti/fatturato per alcune linee di prodotto, consigli alla/e società operativa/e una loro gestione alternativa (per esempio: gestione diretta dalla sede).

Si procede poi alla selezione della provincia/e focali per linee di prodotto che potrebbero costituire punti di interesse e, quindi alternative di valutazione.

In seguito si rapporta, attraverso l'analisi dell'indice di baricentricità, la distribuzione clienti/fatturato con la superficie del territorio servito.

Infine si passa a vedere se le linee di prodotto siano accorpabili quanto meno a livello di società operative.

Infatti, poichè può non sempre essere giustificata la presenza di più società operative nell'unità commerciale, si pongono due opzioni:

1) Se si manifesta un interesse generale di varie società operative su un certo territorio(confortato dall'analisi preliminare di baricentricità) ,si può procedere allo studio per l'apertura di una filiale plurisocietaria.

2) Laddove si presentino degli interessi di una singola società operativa o, più specificatamente, per una sola linea di prodotto, si può considerare l'ipotesi di decentrare l'attività commerciale in un ufficio regionale, la cui dipendenza dalla sede commerciale più vicina o dalla società operativa sarà da definire.

Una volta individuata l'alternativa strutturale filiale/ufficio regionale e l'alternativa territoriale di localizzazione, bisogna condurre un'analisi costi/benefici che metta in luce, da un lato l'incremento assoluto di fatturato e la ripartizione dei nuovi costi di struttura(della nuova allocazione), e dall'altro la diminuzione di fatturato e quindi l'aumento dei costi di struttura dell'unità commerciale che presidiava precedentemente il territorio.

Si procede infine alla applicazione completa del modello che porterà alla scelta di allocazione.

Cambiamento dei rapporti prodotti/mercati

In caso di mutamento di strategie che portino a un cambiamento dei rapporti prodotti/mercato da parte dell'azienda, non si reputa opportuno procedere a una riponderazione dei parametri poichè ciò porterebbe a una perdita di trasparenza degli obiettivi prefissati e a un possibile inquinamento dei risultati.

Si ritiene perciò opportuno il mantenimento inalterato dei pesi e l'esplicitazione della decisione (scelta) mediante una lettura preferenziale dello/i stato/i del sistema maggiormente coinvolti nella nuova strategia.

Andranno invece attentamente considerati i dati che stanno alla base della valutazione degli indicatori.

In particolare bisognerà seguire:

A1 e A2: i dati necessari devono prevedere la variazione sia del numero dei clienti che del fatturato su una base temporale che espliciti l'evoluzione del mercato e che privilegi A1 o A2 a seconda della strategia.

L'analisi di mercato dovrà inoltre tener presente l'evoluzione dell'intero settore industriale e, in particolare, l'evoluzione dei settori a monte e a valle delle aziende clienti;

A3 : consegue da A1 e A2 e, pertanto, dovrà essere calcolato in maniera dinamica;

- A4 : dovrà dare delle indicazioni riguardo l'eventuale
 * decentramento dei sistemi informativi presso la
 struttura commerciale, e rifletterà altresì il
 grado di presenza sul mercato;
- A5 : come A1 e A2;
- A6 : sintesi di A1, A2, A3 e A5 per esplicitare l'orien-
 tamento strategico delle società;
- B1 : poichè questo indicatore è potenzialmente soggetto
 a variazioni nel breve periodo, andranno tenuti
 ben presenti le previsioni del suo cambiamento;
- B2 : non sembra suscettibile di significative variazioni
 nel breve periodo, pertanto i dati storici possono
 ancora costituire opportuni indicatori;
- C : gli indicatori strutturali del parametro si presta-
 no, per la loro stessa natura, solo ad una attenta
 analisi preliminare, facendo riferimento a dati
 già presenti in azienda;
- D1 : va attentamente adeguato per tener conto dell'esi-
 genza che il mercato esprime in termini di prove-
 nienza/competenza tecnica;
- D3 : rifletterà presumibilmente l'evoluzione della strut-
 tura industriale dell'area di competenza della
 struttura commerciale;

- E1 :è necessario stimare l'apporto tecnologico che le
società operative intendono destinare allo scambio
informativo;
- E2 :in linea con E1;
- E3 :deve seguire l'andamento di A1, A2, A3, E1.

9) CONCLUSIONI

A fronte dell'esigenza dell'individuazione di una metodologia per l'allocazione delle unità commerciali, il gruppo si è posto come obiettivo la costruzione di un modello che tenesse conto non solo degli aspetti economici, ma anche delle più complesse realtà gestionali. A questo fine il modello è stato basato su una logica comparativa, che, tra diverse alternative, desse delle indicazioni riguardo la opportuna allocazione delle sedi commerciali.

Queste indicazioni devono provenire da una lettura indipendente di quattro aspetti gestionali che possono dare una visione complessiva delle allocazioni commerciali.

A tal fine, all'interno di ciascun aspetto, si è proceduto ad individuare dei parametri fondamentali, ognuno misurato dai suoi indicatori più rilevanti.

Poichè i parametri e indicatori non sono egualmente rilevanti nella esplicazione di ciascuna problematica, essi sono stati opportunamente ponderati.

Il confronto tra le varie alternative avviene mediante una valutazione degli indicatori secondo una scala da uno a cinque.

Tale metodologia è stata sperimentata nelle filiali di Bologna e di Padova, onde verificarne la applicabilità e trarne eventuali indicazioni di alternative di allocazione sui territori considerati.

Le applicazioni hanno confermato la sostanziale validità della allocazione delle filiali in Bologna e Padova.

Sottoposto poi il modello a una simulazione mediante l'elaborazione su Personal Computer, al fine di verificarne il campo di validità delle ponderazioni adottate, esso ha sostanzialmente confermato i risultati forniti in precedenza.

Sono state inoltre fornite indicazioni per l'applicazione estensiva della metodologia a nuove allocazioni commerciali in territorio nazionale, a società commerciali estere e ai cambiamenti derivanti dal mutamento dei rapporti prodotti/mercati.

Dalle verifiche empiriche e dalle simulazioni effettuate, si deduce un soddisfacente grado di sicurezza nell'uso di questa metodologia a supporto delle scelte di allocazione di strutture commerciali.