

Esercizio

La Regina SpA è un'azienda leader nazionale nella produzione di confetture per pasticceria. Essa ha avuto, durante gli anni '90, un forte periodo di crescita grazie allo sviluppo di un buon prodotto realizzato tipicamente con frutti locali.

Proprio questa rapida crescita portò però la Regina a scontrarsi, verso la fine del secolo, con problemi di complessità organizzativa notevole. Sebbene essa continuasse a produrre sempre lo stesso prodotto, non riusciva a migliorare in tasso di efficienza dal punto di vista della composizione del prodotto. L'obiettivo dell'area R&S era, infatti, quello di ridurre il tasso di frutta e di aumentare la percentuale di zuccheri visto che, da un lato, con il crescere degli ordini si sarebbero potuti migliorare i margini di guadagno (infatti gli zuccheri costavano meno della frutta) e, dall'altro, da un'indagine di mercato effettuata era emerso che i clienti avrebbero accettato di buon grado la variazione nella composizione perché garantiva una migliore conservabilità del prodotto. Tuttavia per problemi di carenza di personale specializzato all'altezza e per problemi di errata definizione dei budget funzionali le innovazioni tardavano ad essere realizzate

Il Direttore Generale, dott. Rosati, sottopose ai suoi collaboratori la proposta di provvedere ad una riorganizzazione della società sulla base di una struttura "divisionale" anziché dell'attuale "funzionale" in quanto riteneva, tramite quella configurazione, di poter gestire meglio i problemi emergenti. Inoltre si ripropose di rivedere il processo di *budgeting*.

- a) Considerando le caratteristiche del business della Regina, dove dovrebbe ricadere la scelta del management riguardo alla struttura organizzativa? Si motivi la risposta
- b) Si spieghino le principali caratteristiche del processo di *budgeting*.

Gli anni seguenti furono quelli del consolidamento e la crescita del settore rallentò notevolmente tanto che cinque anni dopo il dott. Rosati si pronunciò nel modo seguente durante un consiglio di amministrazione "...stiamo assistendo a un progressivo rallentamento del tasso di crescita settoriale che secondo le previsioni relative al prossimo anno sarà prossimo allo zero...siamo entrati dunque in una fase di maturità del nostro business e ritengo che i nostri sforzi debbano concentrarsi principalmente sull'obiettivo di una ulteriore riduzione dei costi unitari di produzione...."

- c) Si descrivano i tratti peculiari dello stadio di maturità del ciclo di vita del settore.
- d) Quali sono le possibili strategie a disposizione del dott. Rosati per la riduzione dei costi unitari di produzione?