



ECONOMIA AZIENDALE E GESTIONE DELLE IMPRESE NOTES


A.Y. 2023 - 2024

A cura di Marco Formisano

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

- CLEAM cl. 1

N.	Data	Orario	Ore	Contenuti	Materiale
L'IMPRESA E I SUOI ATTORI					
1	6/9	13.45 16.15	3	Presentazione dell'insegnamento: introduzione, le modalità di svolgimento e il quadro dei contenuti. Introduzione ai lavori di gruppo. Presentazione Honor Code.	FP Introduzione
2	7/9	10.15 11.45	2	Management d'impresa	FP 1
3	8/9	10.15 12.45	3	Modelli di impresa	FP 2
4	13/9	13.45 16.15	3	Le teorie d'impresa. La creazione di valore.	FP 3
5	14/9	10.15 11.45	2	La gestione degli stakeholder.	FP 4
6	15/9	10.15 12.45	3	La sostenibilità	FP 5 Caso Timberland
7	18/9	14.45 16.15	2	La corporate governance	FP 6 e 7
8	20/9	13.45 16.15	3	La struttura organizzativa	FP 8

GLI STRUMENTI PER LE DECISIONI MANAGERIALI					
9	22/9	10.15 12.45	3	Il bilancio di esercizio. Il reddito di esercizio e il capitale di funzionamento. Dagli accadimenti al bilancio di esercizio: prima parte.	FP 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
10	27/9	13.45 16.15	3	Dagli accadimenti al bilancio di esercizio: seconda parte.	FP 9.3, 9.4, 9.5; Caso IKEA
11	28/9	10.15 12.45	3	La configurazione del conto economico in forma scalare; il contributo delle gestioni alla formazione del risultato reddituale.	FP 10.1.1
12	2/10	14.45 16.15	2	La configurazione dello "stato patrimoniale" in base al criterio finanziario e di pertinenza gestionale	FP 10.1.2
13	4/10	13.45 16.15	3	L'analisi della redditività, della solvibilità e della solidità mediante i quozienti di bilancio	FP 10.2 (tranne 10.2.4)
14	5/10	10.15 11.45	2	La leva finanziaria	FP 10.2.4
15	6/10	10.15 12.45	3	I flussi di cassa e il rendiconto finanziario	FP 10.3
16	11/10	13.45 16.15	3	Cenni sulla rendicontazione di sostenibilità e la distribuzione del valore per gli stakeholder	FP 11 e 12.3, 12.4
17	12/10	10.15 11.45	2	Le scelte di estensione: la struttura dei costi fissi e variabili; l'analisi costi - volumi - risultati.	FP 13.1, 13.2 (tranne 13.2.3)
18	13/10	10.15 12.45	3	Le scelte di dimensionamento della capacità produttiva. Le economie di scala, saturazione e apprendimento: I parte.	FP 13.3.1
19	18/10	13.45 16.15	3	Le scelte di dimensionamento della capacità produttiva. Le economie di scala, saturazione e apprendimento: II parte	FP 13.2.3, 13.3.4, 13.4
20	19/10	10.15 11.45	2	Esercizi su bilancio d'esercizio e scelte di estensione	Esercizi 

LA GESTIONE STRATEGICA					
21	2/11	10.15 11.45	2	Strategia d'impresa Aggiornamento sui lavori di gruppo.	FP 14 Caso Settore Pasta
22	3/11	10.15 12.45	3	Strategie competitive	FP 15
23	7/11	16.30 19.00	3	La gestione strategica in contesti dinamici.	FP 16
24	9/11	10.15 11.45	2	Le strategie di crescita.	FP 17 Caso Calzedonia
25	10/11	10.15 12.45	3	La gestione di internazionalizzazione e globalizzazione.	FP 18
26	15/11	13.45 16.15	3	Le strategie collaborative.	FP 19
27	16/11	10.15 11.45	2	La gestione strategica dei processi di innovazione tecnologica.	FP 20

LA GESTIONE OPERATIVA E CONCLUSIONE DEL CORSO					
28	17/11	10.15 12.45	3	La gestione commerciale: marketing, comunicazione, vendite.	FP 21
29	22/11	13.45 16.15	3	La gestione commerciale: marketing, comunicazione, vendite.	FP 21 Caso Nespresso
30	23/11	10.15 11.45	2	TESTIMONIANZA	
31	24/11	10.15 12.45	3	La gestione delle operations: produzione, logistica e approvvigionamenti.	FP 22
32	29/11	13.45 16.15	3	La gestione finanziaria: finanza, amministrazione e controllo	FP 23
33	30/11	10.15 12.45	3	Presentazione dei lavori di gruppo	
34	1/12	10.15 12.45	3	Presentazione dei lavori di gruppo	

ECONOMIA AZIENDALE e GESTIONE DELLE IMPRESE

ECONOMIA → scienza che studia la modalità di allocazione di risorse limitate tra usi alternativi, al fine di massimizzare la propria soddisfazione

ECONOMIA POLITICA → studio del funzionamento del sistema economico in generale, che considera il comportamento di tutti i soggetti di una economia in maniera sovraordinata

ECONOMIA AZIENDALE E GESTIONE DELLE IMPRESE → studio del comportamento economico, modelli manageriali e processi di funzionamento delle imprese nonché scienza sociale, condizionata dalle valutazioni personali e dai giudizi di coloro che la sviluppano

ECONOMIA AZIENDALE

studia le condizioni di esistenza e le modalità di svolgimento dell'attività economica di tutte le tipologie di azienda e i suoi molteplici risultati

GESTIONE DELLE IMPRESE

studia il complesso di decisioni strategiche e operazioni dirette al raggiungimento degli obiettivi prefissati e allo sviluppo dell'impresa

L'economia aziendale e gestione delle imprese è in sintesi interessata al funzionamento della singola impresa e assume la prospettiva del **management**

Da qui il paradigma internazionale, centrale negli studi economico-aziendali:

GOVERNO, ORGANIZZAZIONE, STRATEGIA, GESTIONE, RISULTATI DELL'IMPRESA

OBIETTIVI DEL CORSO

- fornire un modello interpretativo e una visione innovativa dell'impresa
- sviluppare conoscenze e abilità di base in ruoli manageriali e imprenditoriali
- sviluppare spirito critico circa le ipotesi su fini e comportamenti di persone e imprese in campo economico
- stimolare la consapevolezza degli ambiti della teoria di impresa con riferimento ai ruoli complementari e dinamici giocati da famiglie, imprese, Stato, aziende non profit nei sistemi economici moderni
- trasmettere concetti e linguaggio di base dell'analisi economica di processi aziendali e sviluppare la capacità di utilizzarli in situazioni semplificate
- fornire una visione dinamica e unitaria del vasto insieme delle decisioni affrontate dagli amministratori e dal management delle imprese e delle sottostanti valutazioni di convenienza economica

MODULI

- 1) impresa e i suoi attori
- 2) strumenti per decisioni manageriali
- 3) gestione dell'impresa
- 4) gestione operativa

codice corso:
30060

MODALITÀ DIDATTICHE

- lezioni
- testimonianze
- esercitazioni
- analisi casi studio
- lavori di gruppo
- blackboard / agenda



L'IMPRESA E I
SUOI ATTORI

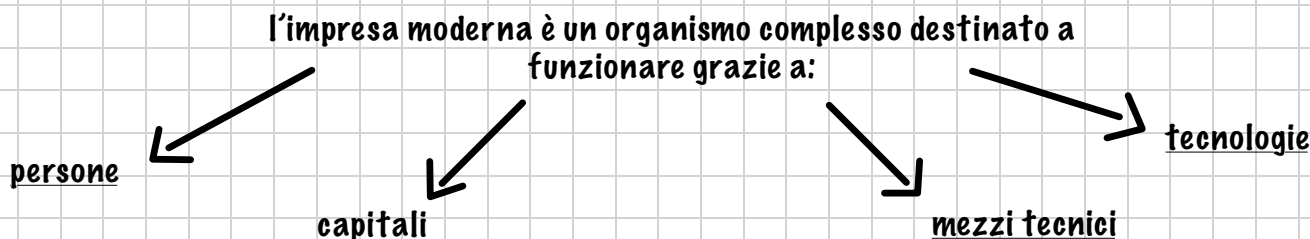
MANAGEMENT D'IMPRESA

- **L'impresa** nasce in Italia, prima come *societas romana* poi come *commenda rinascimentale*, e solo a inizio '900 inizia il vero dibattito giuridico sulla sua natura *

1. L'impresa moderna è un'istituzione economica, un sistema aperto e dinamico che organizza e utilizza:

- **risorse umane** (lavoro intellettuale e manuale, dipendenti, fornitori servizi)
- **risorse materiali / immateriali** (materie prime, impianti, tecnologia / conoscenza, brevetti, immagine)
- **risorse finanziarie** (capitali, di proprietà o debito)

al fine di raggiungere una trasformazione di tipo economico e l'ottenimento di beni e servizi da offrire sul mercato



- Il processo attraverso cui l'impresa genera valore assume un paradigma specifico: **A-T-V**

- 1) acquisto (dai fornitori)
- 2) trasformazione (tramite i collaboratori)
- 3) vendita (ai clienti)

- Il **management** gestisce l'impresa:

-governa e organizza

-indirizza strategicamente

-amministra mezzi tecnici e fattori di produzione

⇒ garantisce

↗ crescita, sopravvivenza e successo sostenibile (mediante la gestione degli stakeholder)

↘ creazione di valore (mediante il mantenimento di equilibri in termini di performance economica, patrimoniale, finanziare e non)

■ L'impresa vive attraverso il contributo di una pluralità di soggetti, all'interno e all'esterno dei confini organizzativi.

→ Gli obiettivi di questi soggetti non sono mai del tutto allineati, anzi possono essere spesso in conflitto

→ Capire l'impresa significa capire come tessere questa rete di attori applicando azioni economiche coordinate, che si traducono in incrementi di ricchezza e distribuzione della stessa

* **impresa** → attività economica / organizzazione di beni e servizi
società → contesto giuridico più ampio in cui si colloca l'impresa

** **SPA** → società per azioni (partecipazioni=azioni)
SRL → società di capitali (partecipazioni = quote)

IMPRESA COME ORGANIZZAZIONE DI PERSONE

■ L'analisi dell'attività economica prende avvio dal riconoscimento della centralità delle **persone**

-l'attività economica è svolta dalle persone e per le persone

-persone che sono membri di famiglie e di altre società umane

-le persone nella loro interezza con fini materiali, sociali, spirituali

-persone orientate al benessere individuale, ma ispirate anche da principi di solidarietà e di altruismo

■ Le persone perseguono fini → il perseguimento di fini suscita **bisogni** → bisogni = sensazioni di mancanza:

-essenziali/primari vs voluttuari/secondari
-naturali (componente biologica)
-sociali, etici, religiosi...

-si dispongono in gerarchia e sono dinamici



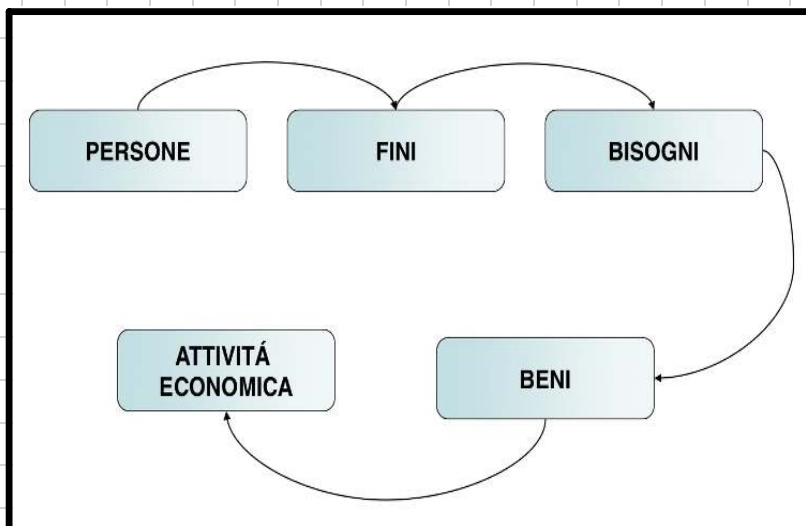
Le condizioni di soddisfacimento dei bisogni				
La retribuzione (per l'acquisizione dei beni necessari a soddisfare i bisogni)	Sicurezza fisica, contratti di lavoro, struttura organizzativa, sistemi di gestione del personale, stile di direzione	Possibilità di interazione, lavoro di gruppo, iniziative di socializzazione	Contenuti del lavoro "sfidanti", ricchi; risultati visibili e attribuibili alle persone; riconoscimenti	Mansioni che permettono di esprimere ampia gamma di competenze
	Bisogni di sicurezza	Bisogni di socialità	Bisogni di Stima	Bisogni di realizzazione
Bisogni elementari				
Le classi di bisogni				

■ Per soddisfare i bisogni le persone consumano beni, prodotti dalle attività economiche

→ **beni** - soddisfacimento bisogni ↗ beni economici: utili e scarsi (merci/servizi)
↘ beni liberi: utili e disponibili (es. aria, sole)

CLASSIFICAZIONI BENI:

-essenziali vs. voluttuari
-complementari vs. fungibili
-differenziabili vs. commodity
-di consumo vs. strumentali
-ad utilizzo singolo vs. durevoli
-a consumo individuale vs. collettivo
-privati vs. pubblici



GRUPPI SOCIALI

- Limitato numero di componenti
- Formazione spontanea
- Valori condivisi

- Obiettivo comune
- Regole di comportamento
- Struttura sociale interna

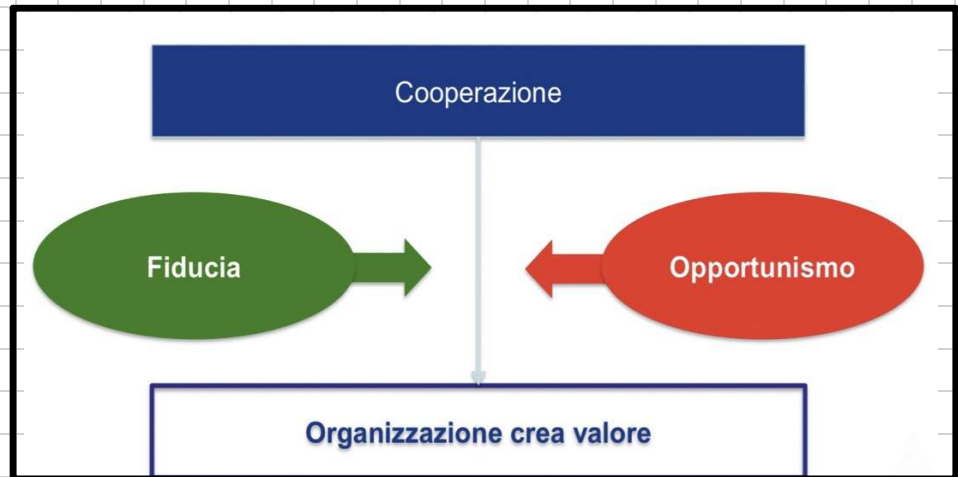
*sistema di attese di comportamento

EQUILIBRIO
=
COERENZA DI RUOLI

Le persone tendono a far parte di **gruppi sociali** per due ragioni principali:

-bisogni di socialità

-produzione di risultati
(non ottenibili con
risorse individuali)



2. L'impresa è un'organizzazione di beni e persone rivolta ad uno scopo produttivo e di creazione di valore

I membri di un'impresa condividono un fine, quello dello svolgimento dell'attività economica finalizzata alla produzione o al consumo di beni per raggiungere degli obiettivi individualmente non raggiungibili



L'attività economica consiste nella produzione e nel consumo di beni economici. Tra le operazioni tipiche dell'attività economica vi sono:

- produzione di merci (imprese manifatturiere)
- erogazione di servizi (imprese di trasporti, consulenza, salute...)
- svolgimento di negoziazioni di beni, di capitali, di rischi (imprese commerciali / banche / assicurazioni)

+
attività relative al
proprio governo



MEZZO

FINE

IMPRESA E IMPRENDITORE

■ La possibilità di creare ricchezza dipende da:

→ realizzazione di rapporti positivi con gli stakeholder*

→ ruolo dell'imprenditore:

-skills imprenditoriali



(fantasia, tenacia, propensione al rischio, spirito d'iniziativa ecc.)

-necessità di sistemi produttivi allargati



dove più imprese agiscono e rendono disponibili le risorse necessarie all'attività economica

L'**imprenditore** è una figura professionale che esercita un'attività economica finalizzata alla realizzazione di prodotti / servizi, detenendo la proprietà dei fattori produttivi.

■ All'imprenditore è richiesta capacità di **leadership**, ossia saper guidare gli individui in direzioni utili e:

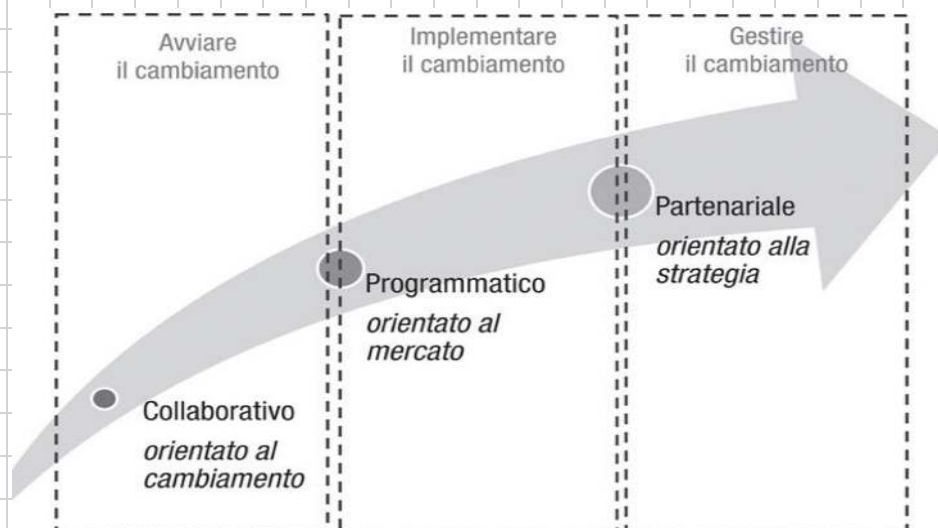
→ possedere la capacità di comunicare le strategie di crescita

→ ottenere il sostegno dei collaboratori, incoraggiandoli nei loro contributi personali

→ favorire l'emergere di una tensione creativa verso la ricerca di soluzioni innovative per i problemi posti dalla gestione

la leadership aziendale si orienta verso tre caratteristiche chiave:

1. **CHIARIRE** obiettivo e portata del cambiamento per mobilitare l'interesse e l'azione dell'organizzazione
2. **TRADURRE** la visione del cambiamento in azioni specifiche e compiti chiari mostrando le relazioni causa-effetto
3. **SOSTENERE** il passaggio da azioni a strategie attraverso l'integrazione della sostenibilità nelle attività e processi di pianificazione strategica



*stakeholder → soggetto che ha verso l'impresa una posizione di interesse e, quindi, una capacità di influenza (azionisti, collaboratori, fornitori, clienti, finanziatori, sistema pubblico ecc)

MODELLI D'IMPRESA

Un'azienda è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

Codice Civile, art. 2555

L'imprenditore è chi esercita professionalmente un'attività economica al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi

Codice Civile, art. 2082

Un'impresa è l'attività economica organizzata al fine di produzione e scambio di beni e servizi, che mira a soddisfare dei bisogni e creare valore

In economia aziendale



"un'azienda è un'organizzazione di persone e mezzi finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici o servizi"

IMPRESA

l'istituto economico-sociale fondamentale per la produzione di beni economici privati



AZIENDA

"l'ordine strettamente economico di un istituto"

- Le istituzioni sono modelli e regole di comportamento relativamente stabili, adottate da singoli all'interno di gruppi
- Gli **istituti** sono le società umane che assumono caratteri di istituzioni.

Istituti nei quali l'attività economica è rilevante:

1. le famiglie
2. le imprese
3. gli istituti pubblici (Stato)
4. gli istituti non profit

Aziende, nelle quali si svolge, con modalità e proporzioni differenti, attività economica:

1. azienda familiare
2. azienda di produzione
3. azienda pubblica
4. azienda non profit

ISTITUTI

- duraturi, dinamici, unitari autonomi
- basati sulla cooperazione
- soggetti a incertezza/rischio
- comprendono i "soggetti di istituto"
- svolgono in qualche misura attività economica di produzione e consumo

AZIENDE

- finalità dominanti, di ordine economico e non economico
- fine economico immediato
- portatori di interessi (stakeholder)
- processi economici caratteristici

L'IMPRESA

L'**impresa** è l'istituto economico per eccellenza, nel quale l'attività economica è preponderante

• affinché vi sia impresa (azienda di produzione) devono ricorrere determinate condizioni:

→ esercizio di un'attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e servizi

→ organizzazione dell'attività

→ finalità di creazione di valore

→ professionalità

TIPI DI IMPRESA

Artigianale

(< 10 dipendenti)

Piccola impresa

(10-49 dipendenti)

Media impresa

(50-249 dipendenti)

Grande impresa

(oltre 250 dipendenti)

• dimensione

• grado di industrializzazione dei processi produttivi

• strutturazione dell'organizzazione

• livello di standardizzazione dei processi decisionali

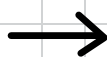
• potere di mercato

• potere finanziario

• disponibilità di risorse

LA FAMIGLIA

■ La **famiglia**, oltre ad essere caratterizzata da finalità di tipo sociale, etico e religioso, è anche un'unità economica



la famiglia è un'azienda familiare di consumo e di gestione patrimoniale

(ad essa appartiene un patrimonio e la proprietà di beni di consumo)

■ Il suo fine economico immediato è l'appagamento dei bisogni delle persone che la compongono

■ Tale classe di azienda è di consumo combinato con la produzione di energia di lavoro e di studio

MODELLI D'IMPRESA: IMPRESA ARTIGIANA

L'**impresa artigiana** è caratterizzata da:

→ organizzazione della produzione per mestieri



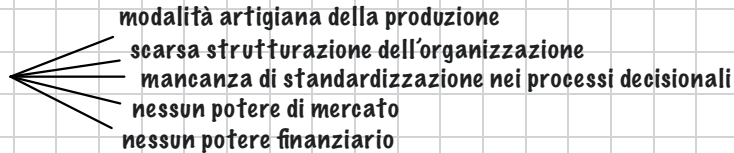
[ogni collaboratore possiede una specifica professionalità, in genere manuale]

→ artigianalità di strutture e processi decisionali



[assenza di metodi formati e strutturati]

• Caratteristiche qualitative



*per convenzione:

-**impresе artigiane: max 10 dipendenti**

MODELLI D'IMPRESA: PICCOLE E MEDIE IMPRESA [PMI]

Le differenze fra **piccole-medie imprese** e grandi imprese sono osservabili sotto due punti di vista:

• Parametri quantitativi:

- numero di addetti
- fatturato
- valore aggiunto
- capitale investito

*per convenzione:

-**piccole imprese: 10-50 dipendenti**

-**medie imprese: 50-250 dipendenti**

• Caratteristiche qualitative:

- disponibilità di risorse
- flessibilità
- scelte strategiche
- meccanismi operativi / struttura organizzativa
- dimensione fisica degli impianti, numerosità impiegati, numero transazioni effettuate

MODELLI D'IMPRESA: GRANDI IMPRESA

La fisionomia delle **grandi imprese**, diversa da quella di piccole-medie, si riassume in pochi punti chiave:

→ il controllo è detenuto dal consiglio di amministrazione, integrato con i principali manager

→ il management gestisce l'azienda

→ l'impresa mira all'indipendenza finanziaria e all'autonomia decisionale

*per convenzione:

-**grandi imprese: min. 250 dipendenti**

§

- Nelle SPA (società per azioni) vi sono:

→ l'imprenditore (min. 51% azioni)

→ gli azionisti (max. 49% azioni tot.)

→ gli azionisti/soci nominano un consiglio di amministrazione, che elegge un amministratore delegato (CEO), ossia il manager principale

→ **imprenditore ≠ manager**

- Nelle PMI l'imprenditore è l'unico principale amministratore e coincide con la figura del manager



imprenditore = manager

GRUPPI DI IMPRESE

→ insieme di imprese giuridicamente distinte, connesse da significativi legami azionari che consentono complessivamente il controllo stabile di tutte le attività, garantendone il coordinamento

1. Molteplici entità distinte

2. Processi decisionali unificati

3. Fusione dei capitali

4. Più della somma delle parti (Gestalt)

5. Obiettivi comuni (controllo strategico)

Gruppi gerarchici

Gruppi associativi

Gruppi conglomerati

→ imprese in cui il coordinamento e il potere sono essenzialmente svolti dalla **holding***, vertice della configurazione piramidale

→ imprese in cui il potere di ciascuna è grosso modo equivalente, per via dei **reciproci legami azionari**

→ imprese che si espandono mettendo in atto una **diversificazione settoriale** (legami finanziari, economici o personali)

PLURALITÀ [PIANO GIURIDICO]



UNITARIETÀ [PIANO ECONOMICO]

*holding:

- operativa -> amministra più società nello stesso settore
- finanziaria -> detiene più società in settori diversificati

**business:

- B2B -> business to business
- B2C -> business to customer

QUOTAZIONE D'IMPRESA

→ per **impresa quotata** si intende un'impresa che emette **azioni*****, che vengono vendute ad un pubblico indistinto di investitori e risparmiatori in un mercato regolamentato

→ l'impresa non quotata è la società gestita direttamente dal proprietario, che non desidera quotarsi in un mercato finanziario

non sono molte le società quotate nei mercati, in quanto devono soddisfare dei **requisiti dimensionali minimi o sostanziali** imposti dalle Borse valori

la quotazione in borsa si caratterizza per la **volontarietà**

fattori incentivanti



- capitale di rischio per lo sviluppo
- aumento di credibilità e standing
- spersonalizzazione dell'impresa

- facilitazione della crescita dimensionale per linee esterne
- maggiore attrattività verso manager professionali

fattori disincentivanti



- tendenza a ridotto livello di trasparenza
- paura di takeover ostili
- remunerazione periodica dei titoli quotati
- paura del cambiamento

- vulnerabilità dell'impresa alla variabilità congiunturale del mercato mobiliare
- misure disciplinari/sanzionatorie di organismi vigilanti sulle società quotate in borsa

*** azioni:

strumenti di partecipazione alla proprietà di una società; sono le quote minime in cui è diviso il capitale di una SPA

IMPRESE FAMILIARI

Si parla di **imprese familiari** nei casi in cui una famiglia è proprietaria della società, ossia detiene il 50% + 1 di titoli azionari e quindi il controllo

- le posizioni manageriali sono spesso occupate direttamente o da persone legate alla famiglia da relazioni di fiducia
- la forte sovrapposizione tra patrimonio aziendale e familiare influenza l'evoluzione dell'impresa

→ i principali elementi che caratterizzano le imprese familiari sono:

- particolari assetti di governo dell'impresa
- forte legame proprietà-strategia
- scarsa managerializzazione
- particolare relazione con il territorio d'origine e la comunità locale
- processi di ricambio generazionale, manageriale e imprenditoriale difficoltosi

* nelle imprese italiane il controllo familiare e la forma più diffusa

IMPRESE PUBBLICHE

Sono **imprese pubbliche** le imprese che in linea di principio soddisfano interessi collettivi e che, nei settori di monopoli naturali, evitano che il potere monopolistico sia usato ai danni dei clienti

→ la partecipazione pubblica è una partecipazione di controllo in una società di diritto comune inserita nella sfera pubblica come uno degli strumenti utilizzabili per un tipo di sviluppo (in dottrina "equilibrato")

→ oltre alla forma societaria a controllo statale, regionale o municipale, operano nel sistema economico a diversi livelli (centrale o periferico) gli enti della pubblica amministrazione (PA)

IMPRESE MODERNE: alcune imprese né hanno forma societaria né sono effettive società di capitali e sono gestite nell'interesse di stakeholder diversi dai proprietari

cooperativa: modello di svolgimento delle attività di produzione e consumo in forma auto-organizzata dai lavoratori o consumatori

partnership: rapporto di collaborazione fra due o più imprese finalizzato alla realizzazione e alla gestione di un progetto comune

IMPRESE SOCIALI e AZIENDE NO PROFIT

Le **imprese sociali** sono organizzazioni che si collocano all'intersezione del settore privato e pubblico ed esistono non per un guadagno privato ma per generare **esternalità positive** per la collettività o l'ambiente

Le **aziende non profit** sono enti di diritto privato che svolgono attività di pubblica utilità (terzo settore), talvolta operanti con contributi da parte dello Stato o di enti della PA

*no profit --> non è possibile distribuire utili o patrimonio ai soci

Le **startup innovative a vocazione sociale (SIAVS)** sono imprese che:

- operano nei settori tipici dell'impresa sociale (assistenza sociale/sanitaria, tutela ambientale, patrimonio culturale)
- godono di agevolazioni sia fiscali sia nel finanziamento dell'impresa (ricorso al crowdfunding)
- si propongono di svolgere un ruolo da propulsore per il rilancio degli investimenti e dell'occupazione del sociale

TEORIE D'IMPRESA

I principi ideali alla base della **teoria neoclassica** sono:

- unico soggetto decisore
- perfetta razionalità
- perfetta informazione
- autofinanziamento

obiettivo dell'impresa: **massimizzare il profitto**

*non hanno riscontro nella realtà

La teoria neoclassica è stata oggetto di numerose critiche a partire dagli anni '20

→ **limitata realistica delle ipotesi**
evidenziata da un equivoco di fondo

si pone come obiettivo la
massimizzazione del profitto

VS

nega l'esistenza del profitto
considerando il mercato in equilibrio

NUOVI APPROCCI

Concorrenza imperfetta

- Interdipendenza delle scelte dei concorrenti
- Imprevedibilità delle scelte
- Incertezza e dinamismo ambientali

1. **TEORIA DELL'AGENZIA**
2. **TEORIA DI CREAZIONE DEL VALORE**
3. **TEORIA DEGLI STAKEHOLDER**

Struttura interna

- Modello manageriale
- Modello comportamentista

TEORIA DELL'AGENZIA

La **teoria dell'agenzia** è caratterizzata dalla **separazione fra proprietà e controllo**

→ rapporto di agenzia: un **agent [manager]** svolge un'attività nell'interesse del **principal [shareholder]**

Nelle SPA questo modello presenta dei problemi:

- **discrezionalità dell'agent (nel perseguimento dell'interesse del principal)**
- **asimmetria informativa (l'agent ha più informazioni del principal)**
- **remunerazione dell'agent indipendente dal risultato ***

*odierno pacchetto remunerativo dell'agent:
-remunerazione fissa (indipendente dal risultato)
-remunerazione variabile (in base agli obiettivi)
-stock options (azioni concesse dagli azionisti)

TEORIA DI CREAZIONE DEL VALORE

La **teoria di creazione del valore** pone come obiettivo dell'impresa la **massimizzazione del valore del capitale**

→ il **profitto** è definito al livello dell'impresa / il **valore** è definito a livello degli **azionisti**

**la differenza fra profitto e valore è essenziale poiché un'impresa può essere in utile e distruggere valore di borsa contemporaneamente

- oggi la creazione di valore è obiettivo "ufficiale" nelle imprese (mission aziendale)

l'obiettivo del valore ha le caratteristiche per spingere l'impresa verso una creazione di ricchezza che soddisfi tutti gli stakeholder (tuttavia talvolta le relazioni con questi ultimi sono trascurate in funzione di un maggiore profitto per gli azionisti)

- l'obiettivo del valore deve essere

condivisibile (su larga scala)

razionale

misurabile

stimolante (professionalità + fantasia)

TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

La **teoria degli stakeholder** prevede che l'impresa massimizzi la **soddisfazione di tutti gli attori**

→ il focus non è sul profitto degli azionisti ma su una **distribuzione equilibrata della ricchezza**

La teoria di creazione del valore si lega a quella degli stakeholder sostenendo che:

l'obiettivo dell'impresa deve essere unico e in caso di trade-off, i manager non hanno indicazioni per decidere

l'obiettivo della creazione di ricchezza è quello che soddisfa meglio l'interesse di tutti gli stakeholder

gli stakeholder diversi dagli azionisti sono tutelati da norme giuridiche e rapporti di scambio a prezzi determinati



se l'obiettivo finale dell'impresa è creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili

(durevoli nel tempo in quanto capaci di coinvolgere e remunerare i vari stakeholder per il loro apporto di risorse funzionali al successo duraturo dell'organizzazione)

la sostenibilità dell'impresa dipende dalla sostenibilità delle sue relazioni con i differenti portatori di interesse

condizioni di lavoro appaganti per i collaboratori

adeguata remunerazione per soci e azionisti

collaborazione di lungo periodo con i fornitori

ruolo propulsivo e innovativo nella comunità

attenzione alla sostenibilità ambientale

la creazione di valore assume diverse forme

relazioni trasparenti con i partner finanziari

prodotti e servizi di qualità in grado di soddisfare la domanda della clientela

collaborazione responsabile con gli organi di governo

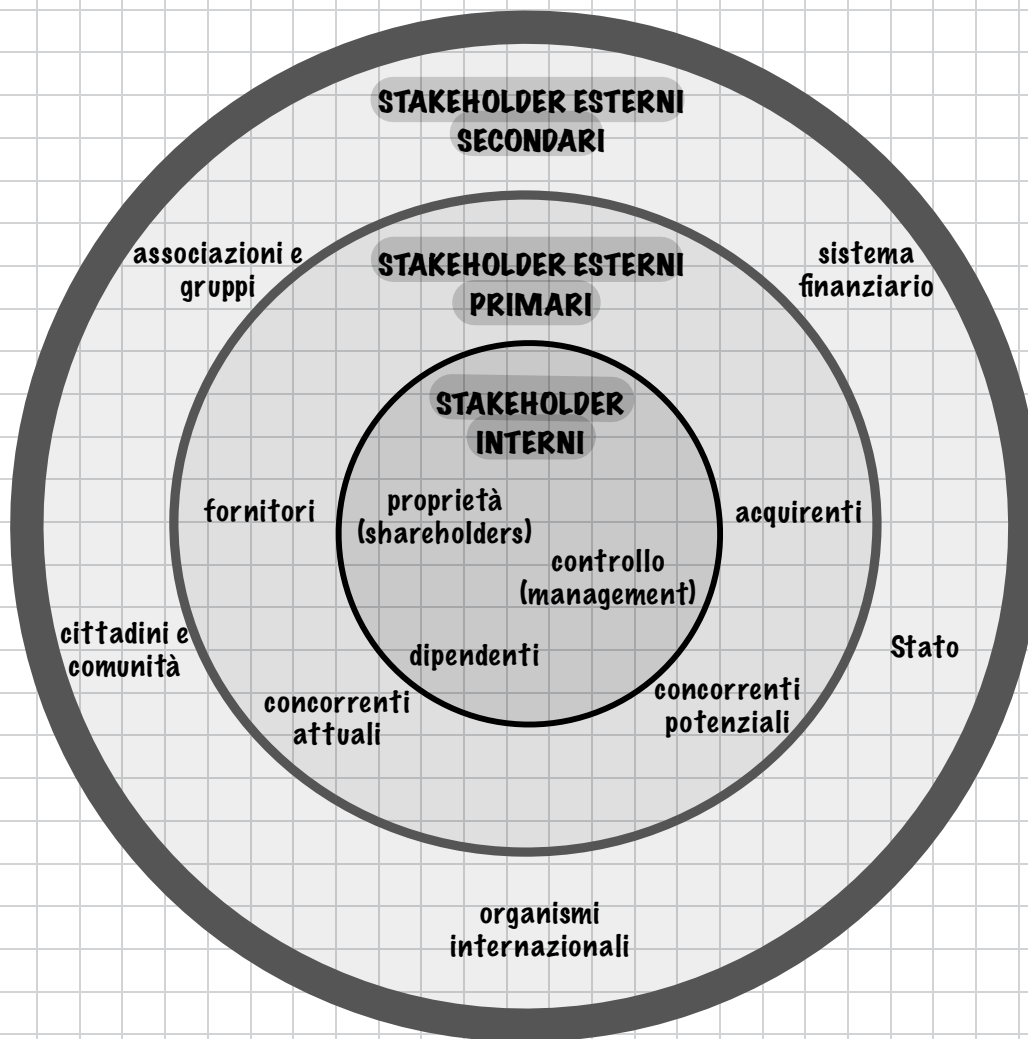
*

RO (REDDITO OPERATIVO) / EBITDA (Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization)
→ indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda in base alla sua gestione operativa

GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

L'impresa raggiunge i suoi obiettivi di creazione di valore, gestendo in modo armonico la **rete di interazioni e rapporti di scambio** con gli interlocutori sociali portatori di interesse e risorse: gli **stakeholder**

SISTEMA GENERALE DEGLI STAKEHOLDER



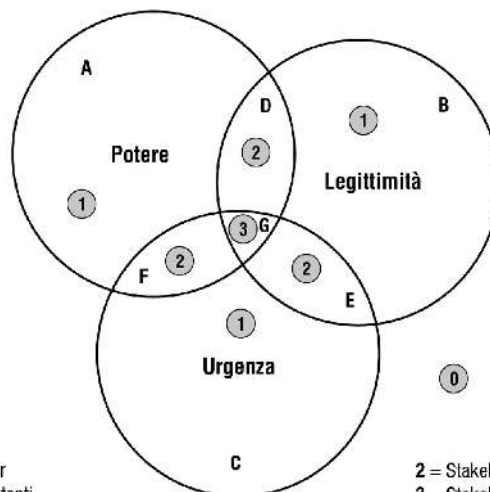
RILEVANZA DEGLI STAKEHOLDER

Gli elementi che qualificano la rilevanza di una categoria di stakeholder sono:

POTERE — natura coercitiva
 natura utilitaristica *
 natura simbolica

LEGITTIMITÀ — regolarità e impatto delle richieste e azioni di un soggetto **

URGENZA — rapidità di intervento riguardo a determinate richieste di un soggetto



A = stakeholder dormienti
 B = stakeholder discrezionali
 C = stakeholder domandanti
 D = stakeholder dominanti
 E = stakeholder dipendenti
 F = stakeholder pericolosi
 G = stakeholder assoluti

0 = No stakeholder
 1 = Stakeholder latenti

2 = Stakeholder con aspettative
 3 = Stakeholder assoluto

*dimensione formale dell'autorità
 **dimensione sociale dell'autorità

1. STAKEHOLDER INTERNI

proprietà

- la proprietà conferisce risorse soggette a rischio di impresa → incide sulla vita dell'azienda e in essa ripone una serie rilevante di aspettative
- la struttura tipica dell'impresa nei più evoluti modelli capitalistici è la società per azioni (SPA) → la suddivisione principale fra stakeholder proprietari divide azionisti di maggioranza e di minoranza

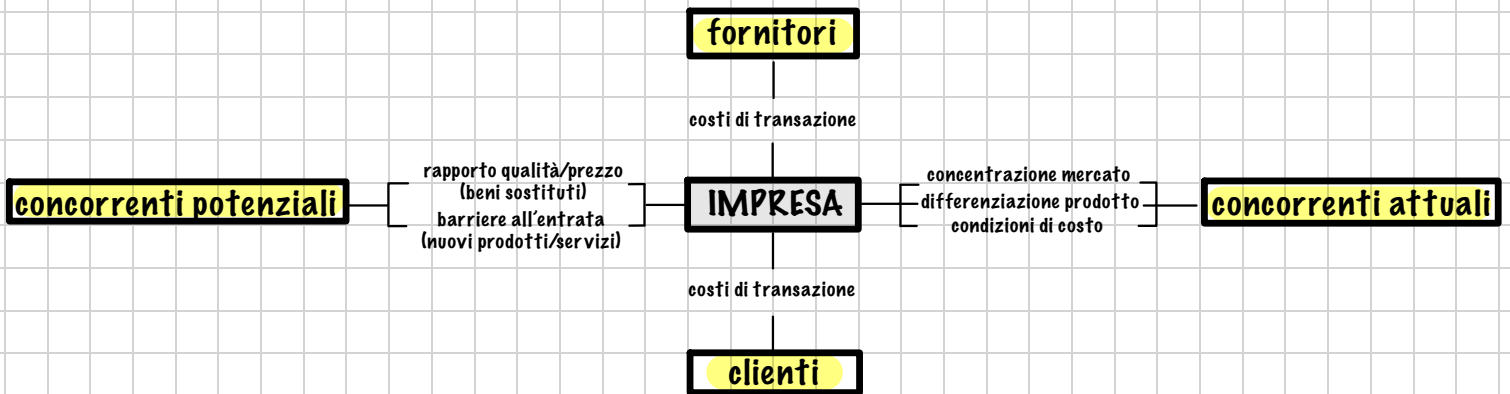
controllo

- il management amministra le risorse fornite dalla proprietà → la posizione del management come stakeholder dipende da
 - dimensione e grado di complessità aziendale
 - articolazione della struttura proprietaria
 - presenza di meccanismi di incentivo
 - presenza di un mercato finanziario efficiente

dipendenti

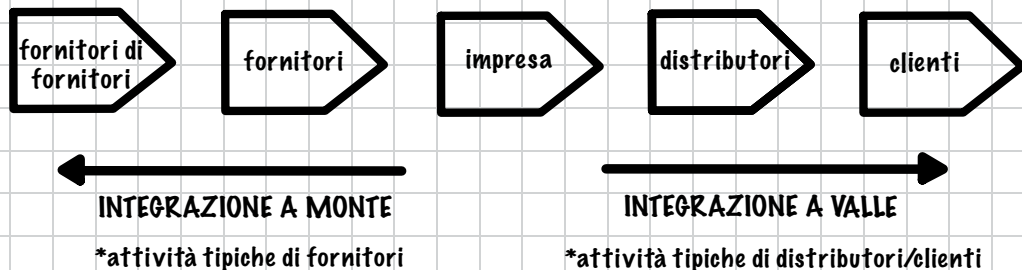
- la posizione dei dipendenti come stakeholder dipende dal livello di
 - partecipazione a processi decisionali
 - rappresentanza e rilevanza dei sindacati

2. STAKEHOLDER ESTERNI PRIMARI



STAKEHOLDER DI FILIERA

la **filiera produttiva** è l'insieme delle lavorazioni che consentono di arrivare ad un prodotto/servizio, partendo da un insieme di fattori primari; lungo di essa si genera il **valore aggiunto**



→ ogni impresa assume una posizione all'interno della filiera, scegliendo quali fasi del processo realizzare e determinando così il proprio grado di **integrazione verticale**

→ i costi di transazione impattano sulle relazioni di filiera → **variabili chiave**

- struttura del mercato di fornitura e sbocco
- valore dello scambio ("specificità delle risorse")
- caratteristiche della relazione

STAKEHOLDER CONCORRENZIALI

-CONCORRENTI ATTUALI → soggetti maggiormente influenti sul comportamento dell'impresa che si caratterizzano per comportamenti avversi al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda stessa

L'intensità della concorrenza dipende da diversi fattori

- concentrazione del mercato in un settore
- differenziazione del prodotto (diversità dei concorrenti)
- condizioni di costo

-CONCORRENTI POTENZIALI

- possibili nuovi entranti →
 - impatto moderato da **barriere all'entrata**:
 - fabbisogno di capitale
 - economie di scala e apprendimento
 - accesso privilegiato alle risorse
 - differenziazione
- prodotti/servizi sostituiti →
 - impatto variabile a seconda di **rapporto qualità/prezzo e del grado elasticità della domanda**

3. STAKEHOLDER ESTERNI SECONDARI

influenzano e sono influenzati dalla dinamica aziendale con minore capacità di incidere sulla sopravvivenza dell'impresa

STAKEHOLDER	FATTORI DI INFLUENZA
SISTEMA FINANZIARIO	Livello di indebitamento/ rischio dell'impresa Dimensione e prestigio dell'impresa Caratteristiche del sistema finanziario
GRUPPI DI INTERESSE E SOCIETÀ CIVILE	Vincoli normativi Impatto della responsabilità sociale sul vantaggio competitivo
SISTEMA PUBBLICO	Regolamentazione dei mercati Tutela della concorrenza Politiche macroeconomiche

STAKEHOLDER NON COMPETITIVI

sistema finanziario

si divide in

- banche → debiti (prestiti/mutui) →
 - tasso fisso (medio lungo)
 - tasso variabile (breve)
- borsa → public retail (risparmiatori)
 - fondi di investimento
 - fondi pensione
 - compagnie di assicurazione
- investimento istituzionale (investitori)

gruppi di interesse e società civile

associazioni impegnate in attività di azione sociale e collettiva, che impattano sull'azienda e sul suo vantaggio competitivo in funzione della responsabilità sociale dell'impresa stessa

sistema pubblico

si occupa di

- regolamentazione del mercato → norme e tassazione
- tutela della concorrenza → antitrust e cartelli
- politiche macroeconomiche → variabili monetarie-finanziarie (es. tassi di interesse)

§ capitalizzazione (azionaria/di mercato) → valore di mercato totale delle azioni di una società
 CSR → Corporate Social Responsibility → responsabilità sociale dell'impresa

AMBIENTE NATURALE

- è uno stakeholder sempre più pressante che sempre di più influenza le decisioni di impresa — tramite → associazioni ambientaliste, consumatori, associazioni di categoria, governi locali, nazionali e sovranazionali
- ha natura competitiva e non competitiva:
- è foriero di opportunità di business per l'impresa
 - le politiche ambientali possono influenzare dall'esterno il management

GESTIONE STRATEGICA DEGLI STAKEHOLDER

Nell'impostazione originaria si evidenziano 4 possibili comportamenti per la gestione degli stakeholder

Strategia	Comportamenti	Risultati
Reazione	Negare l'istanza	Fare meno di quanto richiesto
Difesa	Ammettere l'istanza ma combatterla	Fare il minimo richiesto
Adattamento	Accettare la responsabilità	Fare quanto richiesto
★ Proattività	Anticipare la responsabilità	Fare più di quanto richiesto

Tali strategie vengono descritte in funzione di due macro-variabili:

→ **potenziale rischio** derivato all'impresa dal comportamento degli stakeholder

→ **potenziale cooperazione** ottenibile dagli stakeholder

L'incrocio fra tali dimensioni ridefinisce le strategie → differenti possibili interazioni fra singoli stakeholder e impresa

		Cooperazione con l'impresa	
		Bassa	Alta
Rischio/minaccia per l'impresa	Basso	Difesa	Adattamento
	Alto	Reazione	Proattività

SOSTENIBILITÀ

Lo **sviluppo sostenibile** è lo sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri

→ ciò implica tanto la consapevolezza della scarsità delle risorse quanto il richiamo all'assunzione di responsabilità nel loro sfruttamento

La sostenibilità ruota attorno a tre componenti fondamentali

sostenibilità economica

sostenibilità sociale

sostenibilità ambientale

Il concetto di **sostenibilità d'impresa** integra la dimensione ambientale e quella etico-sociale con le esigenze di sviluppo competitivo e imprenditoriale della gestione d'impresa

→ per garantire lo sviluppo sostenibile l'impresa persegue contemporaneamente tre differenti obiettivi [ESG]

governance (risultati di business)

obiettivi di equità sociale

gestione efficiente di risorse naturali

CSR (Corporate Social Responsibility): integrazione volontaria di obiettivi e pratiche sociali e ambientali nei processi aziendali e nelle relazioni con gli stakeholder

AGENDA 2030

È un programma d'azione dell'ONU incentrato sullo sviluppo sostenibile per persone, pianeta e prosperità

→ identifica 17 obiettivi globali da raggiungere entro il 2030: i **Sustainable Development Goals (SDGs)**



È una partnership tra imprese private, istituzioni pubbliche e cittadini per rafforzare una strategia globale

- **istituzioni pubbliche** → meccanismi di controllo e regolamentazione sull'attività delle imprese e sostegno alla ricerca e all'innovazione
- **imprese** → sviluppo di modelli di business e prodotti/servizi innovativi (valore economico, sociale e ambientale) e modelli di governance garanti di una visione di lungo periodo
- **cittadini** → scelte di consumo a supporto della transizione verso un modello di sviluppo sostenibile

PRESSIONI PER UN'IMPRESA SOSTENIBILE

Vari altri segnali testimoniano tale tendenza a differenti livelli:

- ruolo dello sviluppo sostenibile nelle **politiche di governi nazionali e unione europea** (Consiglio di Lisbona, 2000 - New Green Deal, 2021)
- ruolo propulsivo giocato dalla **generazione Z** (es. Greta Thunberg)
- ruolo di istituzioni internazionali nella **legittimazione di pratiche di sostenibilità e responsabilità sociale**



2019: i CEO nordamericani della Business Roundtable firmano lo **"Statement on the Purpose of a Corporation"**

→ manifesto che segna una svolta nella declinazione di finalità e responsabilità di imprese e business leader [approccio a lungo termine nei processi di creazione di valore e purpose sostenibile per tutti gli stakeholder]

LOTTA AL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Si definisce **cambiamento climatico** "qualsiasi cambiamento di clima attribuito direttamente o indirettamente ad attività umane, che altera la composizione dell'atmosfera mondiale e si aggiunge alla variabilità naturale del clima osservata in periodi di tempo comparabili"

→ la comunità internazionale si è interrogata su come contrastare gli impatti del cambiamento climatico e ridurre le conseguenze, spesso a danno di nazioni più povere che hanno contribuito in misura minima a generarli



Accordo di Parigi

è richiesta la collaborazione di tutti i paesi e i soggetti coinvolti con esigenze spesso contrastanti:

- maggiore industrializzazione dei paesi meno sviluppati
- tutela dei posti di lavoro
- suddivisione dei costi legati alla transizione energetica verso fonti di energia più sostenibili

impronta ecologica: indicatore di territorio biologicamente produttivo usato da ogni individuo (campi da calcio)

MODELLI DI SVILUPPO ECONOMICO SOSTENIBILE

Green Economy

- punta a ridurre le emissioni di CO2
- maggiori costi e investimenti per i processi produttivi

Blue Economy

- punta a eliminare le emissioni di CO2
- nuovo uso delle risorse e rivoluzione dei processi produttivi



- promuove l'efficiamento energetico
- promuove il riciclo e la riduzione di rifiuti

*pone particolare attenzione sull'oceano

STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

Le imprese devono integrare nei piani aziendali delle strategie per allinearsi agli obiettivi della sostenibilità

1. DECARBONIZZAZIONE →

conversione ad un sistema economico che riduca in modo sostenibile l'anidrite carbonica (CO₂) fino alla sua privazione in futuro

2. BUSINESS MODEL CIRCOLARE →

realizzazione di prodotti riutilizzabili o riciclabili e riduzione di impiego di materie prime (rottura del paradigma sfruttamento di risorse-crescita)

3. DIGITALIZZAZIONE →

implementazione di nuove tecnologie per ridurre lo spreco di risorse e garantire il raggiungimento dell'equità sociale

⇒ indicatori per misurare l'incremento di performance:

- minori costi di coordinamento
- incremento dell'attrattività (signalling theory)
- maggiore efficienza e vendite

valore condiviso:

insieme di politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando al contempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera

MODELLI DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

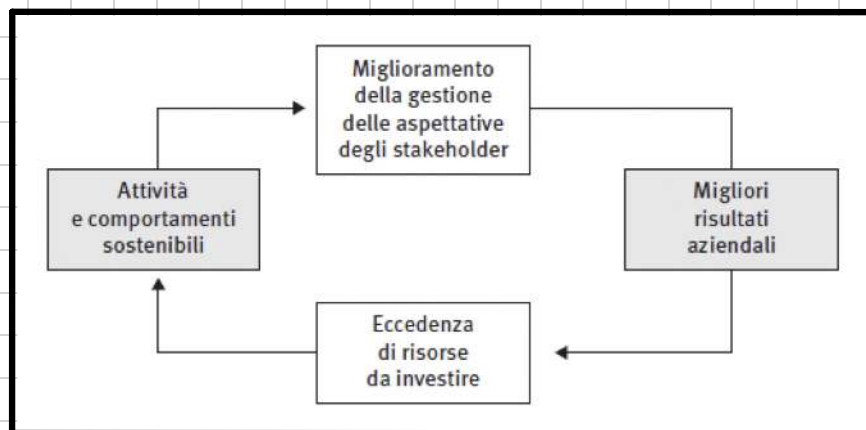
Nella letteratura del management vi sono sostanzialmente due visioni relative al rapporto fra responsabilità sociale dell'impresa / sostenibilità e risultati aziendali

focus sui trade-off

focus sulle sinergie

La sostenibilità d'impresa è passata dall'essere una questione etica-volontaristica o di reazione alle pressioni esterne a un tema strategico e di ripensamento della finalità dell'impresa in senso più ampio

CIRCOLO VIRTUOSO DELLA SOSTENIBILITÀ



SOSTENIBILITÀ E PARTNERSHIP

La sostenibilità prefigura un nuovo modello d'impresa molto più attiva e partecipativa che determina innovazioni di sistema e innesca alleanze per il cambiamento fra imprese, società civile e soggetti pubblici

Il mancato riconoscimento di questo radicale cambiamento di prospettiva ha esposto in passato numerose imprese a vari tipi di rischi e minacce (es. Coca Cola, Microsoft, Apple, McDonald's)

- crisi nella filiera di fornitura con pesanti impatti a valle
- proteste e perdite di consenso nelle comunità
- campagne di boicottaggio realizzate dai consumatori finali
- costi legati alla scorretta gestione degli impatti ambientali
- valutazioni negative dalla comunità finanziaria, riduzione del valore di mercato e perdita di fiducia da parte del sistema finanziario

CORPORATE GOVERNANCE

L'impresa è un'entità che genera ricchezza attraverso la trasformazione di risorse in beni utili ai clienti



Tale attività di trasformazione deve essere indirizzata alla creazione di valore per tutti gli stakeholder

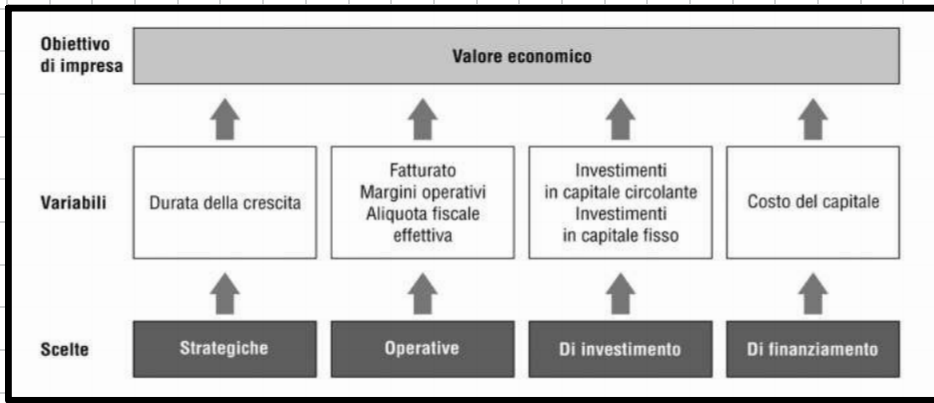


Il valore si può concepire come la risultante finale di una serie di leve collocate in singole aree operative

LEVE DI CREAZIONE DEL VALORE

Il valore economico è il risultato di diverse variabili, a cui corrispondono scelte specifiche

- durata della crescita → scelte **strategiche**
- grandezze di conto economico → scelte **operative**
- collocamento risorse → scelte **di investimento**
- costo del capitale → scelte **di finanziamento**



per prendere tali scelte il management ricorre a precisi strumenti di valutazione [es. bilancio di esercizio]

La **corporate governance** concerne il governo dell'impresa e la gestione dei rapporti tra azionisti e manager (coordinamento degli interessi di tutti gli stakeholder)

Sistemata la governance, si definisce la dimensione manageriale dell'impresa e la sua organizzazione

→ **direzione aziendale** ←

definizione della strategia competitiva dell'organizzazione

formulazione di politiche di gestione funzionale e/o per processi

SCELTE STRATEGICHE

SCELTE OPERATIVE

ricerca vantaggio competitivo → pensiero strategico due funzioni essenziali → produzione e vendita del bene

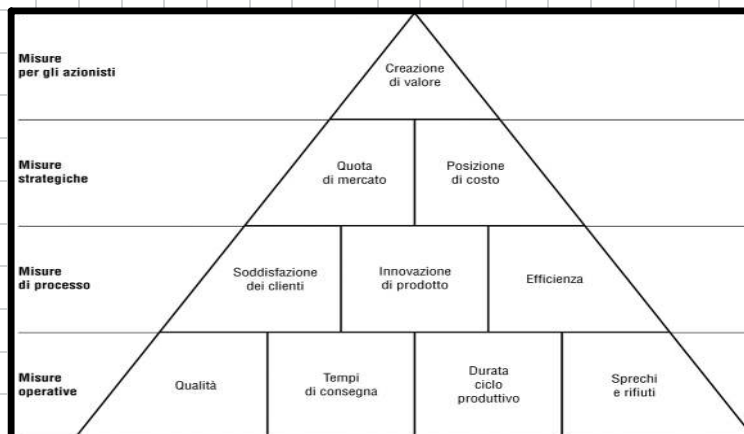
analisi dell'ambiente e delle risorse che permetta di individuare e conquistare fonti relativamente stabili di superiorità rispetto ai concorrenti

[complessità gestionali → moltiplicazione funzioni]

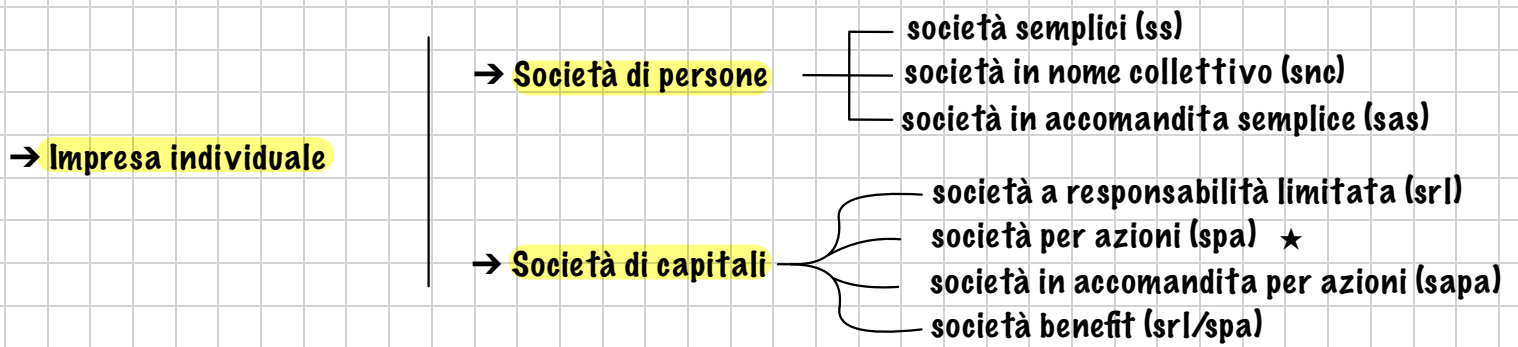
prospettiva funzionale



prospettiva per processi



FORME GIURIDICHE D'IMPRESA



CORPORATE GOVERNANCE



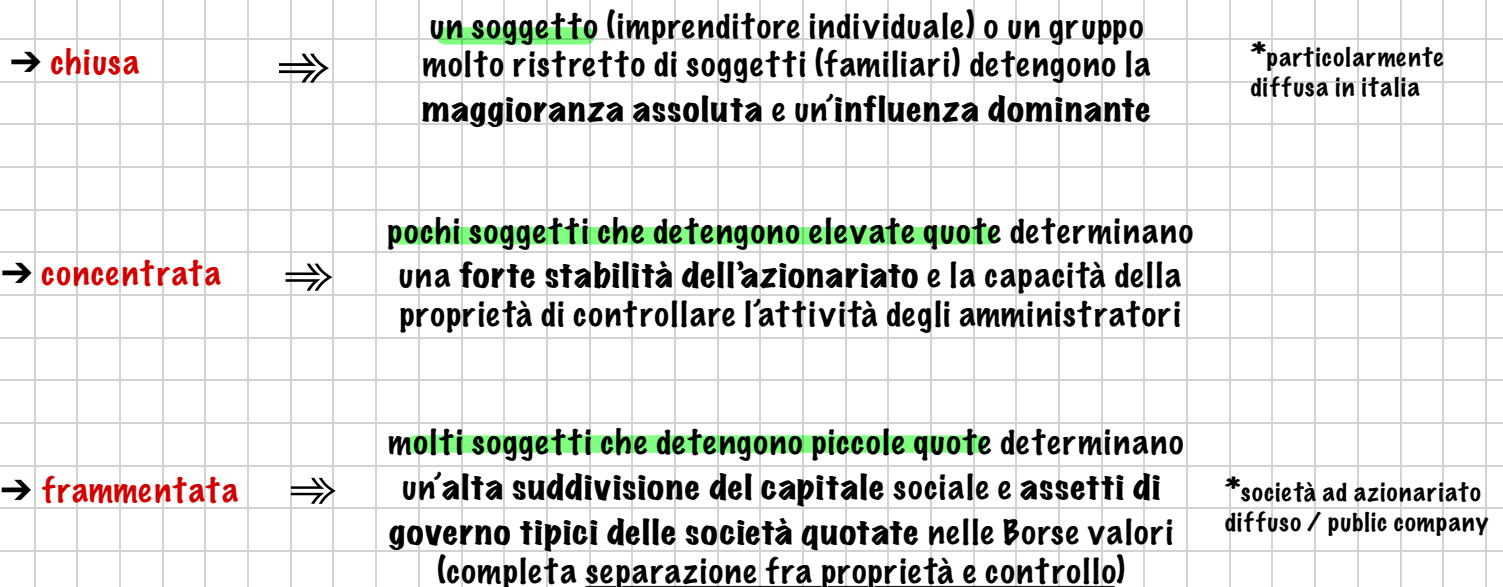
"sistema di norme e di vincoli che disciplinano i rapporti fra azionisti e management e assicurano che l'impresa sia gestita nell'interesse della proprietà"

→ insieme di best practices tese al corretto bilanciamento nei rapporti tra stakeholder e funzionali alla creazione di valore attraverso la definizione delle funzioni e delle responsabilità del vertice aziendale

- supervisione strategica
- gestione dell'impresa
- controllo

STRUTTURA PROPRIETARIA

Data la diversa ripartizione del capitale, le imprese possono avere una **struttura proprietaria**:



la capacità di incidere sulla realtà aziendale risulta



maggiore → modello concentrato

minore → modello frammentato

ASSETTI PROPRIETARI: NATURA DEGLI AZIONISTI

La suddivisione più importante degli stakeholder proprietari è fra azionisti di maggioranza e di minoranza

- **azionisti di maggioranza** ⇒ in virtù della quota maggioritaria, in senso assoluto (50% + 1) o relativo (coalizione), incidono maggiormente sulle decisioni aziendali, tramite voto nelle assemblee
- **azionisti di minoranza** ⇒ non incidono direttamente sulle sorti dell'azienda, ma possono attribuirsi posizioni di controllo e assumere informazioni per valutare l'investimento effettuato
- **patto di sindacato / accordi di coalizione** ⇒ gruppo di azionisti, nessuno dei quali possidente di una quota sufficiente a controllare l'assemblea, che si allea e forma un blocco azionario di controllo

La struttura tipica dell'impresa nei modelli capitalistici più evoluti è la SPA e la rappresentazione tipica dei proprietari è quella degli azionisti

NATURA DELL'INTERESSE

- azionisti finanziari
- azionisti industriali

PRESENZA DELLO STATO

- azionisti privati
- azionisti pubblici

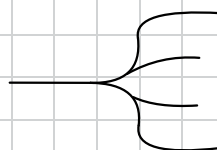
DIMENSIONE DI PARTECIPAZIONE

- azionisti di maggioranza
- azionisti di minoranza

	azionisti di minoranza	azionisti di maggioranza
azionisti finanziari	piccoli risparmiatori	private equity / venture capitalist
azionisti industriali	investitori professionali	gruppi aziendali

- ***capital gain** → differenza tra prezzo di vendita e prezzo di acquisto di uno strumento finanziario (es. azione)
- dividendo** → quota, parte dell'utile netto dell'esercizio annuale di una SPA, spettante al titolare di un'azione

La corporate governance è il sistema tramite il quale le imprese prendono le decisioni che consentono di



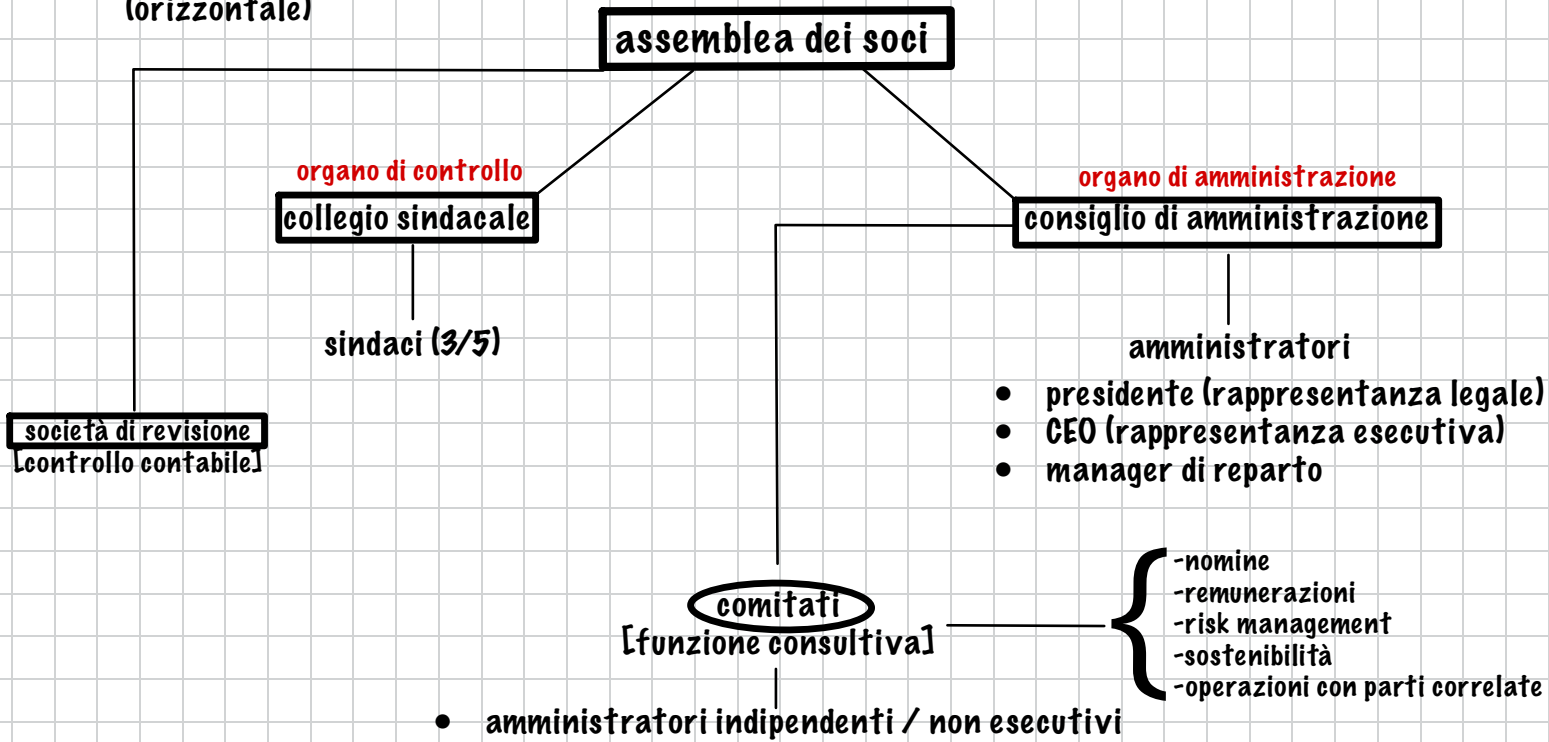
- **allocare il capitale fornito dagli azionisti**
- **promuovere gli equilibri delle gestioni**
- **creare valore**
- **garantire uno sviluppo duraturo nel tempo**

il sistema di governo dell'impresa deve assicurare che l'organo di governo agisca in favore degli azionisti, massimizzando il valore dell'impresa, ma anche degli altri stakeholder

MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE

MODELLO TRADIZIONALE:

(orizzontale)



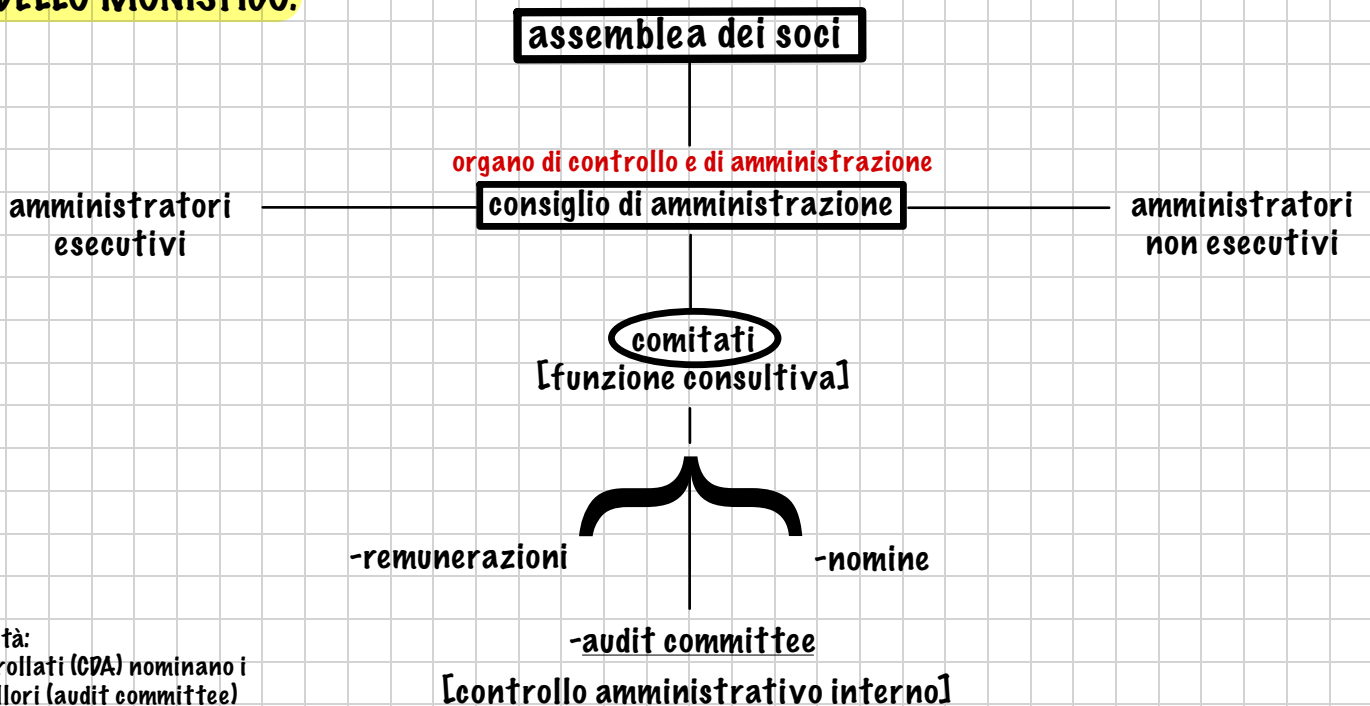
MODELLO DUALISTICO:

(verticale)

*elementi caratteristici:
-attenuata influenza dei soci sulla gestione
-forte interdipendenza fra i consigli
-maggiore completezza dei flussi informativi



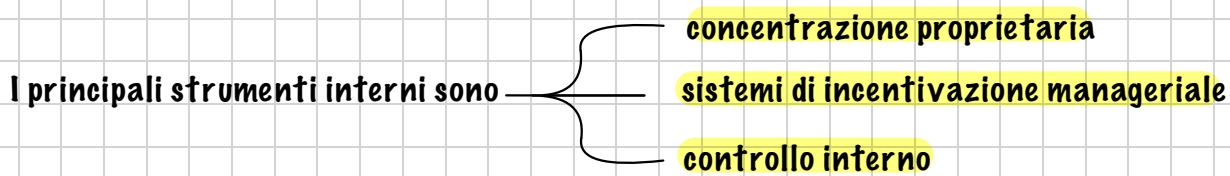
MODELLO MONISTICO:



*criticità:
-i controllati (CPA) nominano i controllori (audit committee)

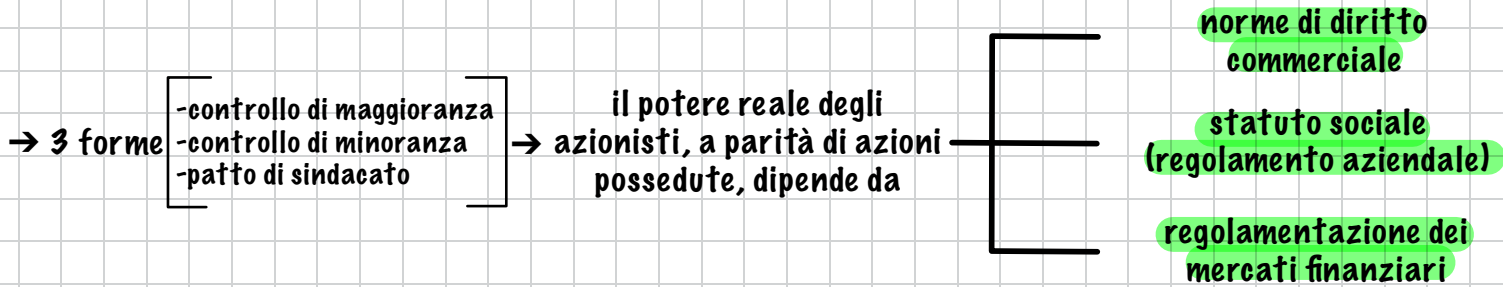
STRUMENTI INTERNI DI CORPORATE GOVERNANCE

Gli azionisti di maggioranza devono evitare che i manager esercitino la discrezionalità a proprio vantaggio

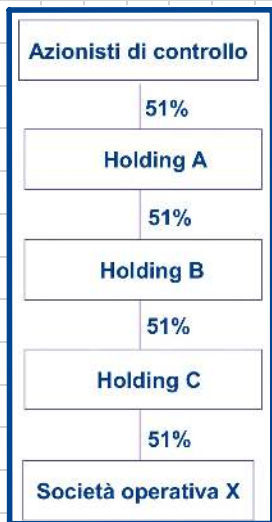


CONCENTRAZIONE PROPRIETARIA

Una proprietà concentrata è il modo più diretto per sorvegliare direttamente l'azione manageriale



SORVEGLIANZA DIRETTA E CONTROLLO "PIRAMIDALE"



VANTAGGI: si elimina il problema di agenzia del primo tipo (azionisti-manager)

SVANTAGGI: si crea il problema di agenzia di secondo tipo (azionisti maggioranza - azionisti minoranza)

Possesso integrato:

$$51\% \times 51\% \times 51\% \times 51\% = 6,76\%$$

Leva azionaria: $51\%/6,76\% = 7,54$

Rapporto Di Possesso Integrato

investimento degli azionisti di controllo nella holding A

capitale sociale di X

Leva Azionaria

quota in X

rapporto di possesso integrato

INCENTIVAZIONE MANAGERIALE

Per allineare gli obiettivi di proprietà e management si usano sistemi di incentivazione:

- programmi di bonus
 - incentivi azionari
- la remunerazione varia al variare della performance d'impresa

*stock options:

opzioni concesse a manager/dipendenti, che danno il diritto (non l'obbligo) di acquistare azioni della stessa società a un prezzo fisso (prezzo d'esercizio)

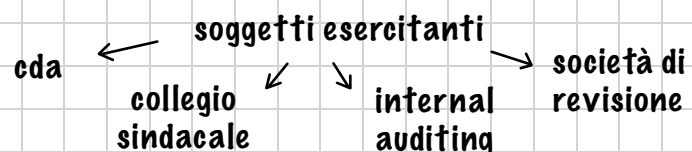
- non provocano perdite
- assegnabili ai manager in quantità libera
- possono generare un costo di diluizione

RISCHIO: manipolazione dei risultati

CONTROLLO INTERNO

Assicura che le operazioni aziendali avvengano nel rispetto di norme e principi di buona gestione

- controllo di legittimità (compliance)
- controllo procedurale
- controllo contabile



Il Codice di Corporate Governance raccomanda l'istituzione di un sistema che comprenda

- un comitato per il controllo interno
- un preposto al controllo interno

STRUMENTI ESTERNI DI CORPORATE GOVERNANCE

I meccanismi di mercato si basano sulla possibilità che performance negative dell'impresa, determinate da una cattiva condotta del management, creino le condizioni per la sostituzione di quest'ultimo

I principali strumenti esterni sono

mercato del controllo

intervento investitori

mercato del credito (banche e creditori)

reputazione

MERCATO PER IL CONTROLLO

Costituisce l'insieme di operazioni con cui è scambiata la proprietà della società in forma amichevole o ostile

Rappresenta un limite alla discrezionalità manageriale:

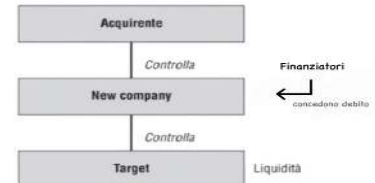
- uno strumento che agevola il trasferimento è il **Leveraged Buy-Out (LBO)**, una tecnica di acquisizione, realizzata tramite una new company, in cui le liquidità del target sono usate per finanziare l'operazione
- la **minaccia di takeover*** amichevoli/ostili determina la sostituzione del management, spingendo quest'ultimo a perseguire gli interessi degli azionisti

* In Italia il numero di takeover è sempre stato ridotto per via di:
- scarsa efficienza del mercato di controllo
- barriere che non agevolano il trasferimento del controllo

Fase 1 - L'acquirente costituisce la new company e la dota dei mezzi necessari



Fase 2 - La new company acquista la target



Fase 3 - L'acquirente fonde new company e target



INTERVENTO DEGLI INVESTITORI

L'intervento degli investitori istituzionali e degli azionisti di minoranza, anche quando non riescono a prevalere nelle assemblee, può esercitare una pressione contro il management

- il tentativo di influire sulla governance della società si dice **attivismo degli investitori istituzionali**
- specularmente, si dice **indexing** la politica di portafoglio secondo cui l'investitore tende a replicare nella composizione dei suoi investimenti un certo indice borsistico (evitando di sostenere i costi di governance che una gestione attiva comporta)

MERCATO DEL CREDITO

Il **debito** è un meccanismo di governance in quanto il management subisce pressioni dai creditori



in caso di inadempienza dell'impegno al pagamento di capitale di interessi (insolvenza), il controllo dell'impresa passa ai creditori

REPUTAZIONE

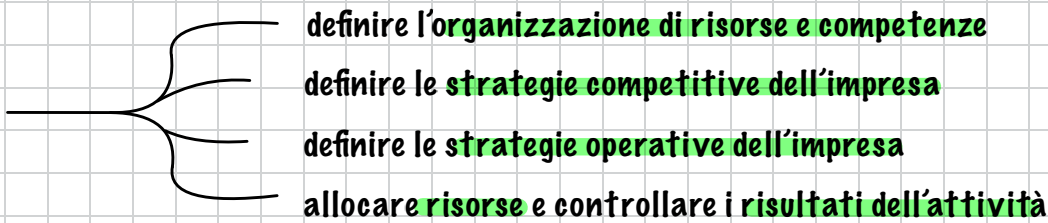
La reputazione è una risorsa che può limitare efficacemente i comportamenti dei manager



il **meccanismo della reputazione** è sfruttato da autorità pubbliche o investitori per spingere il management ad adottare pratiche specifiche

DIREZIONE E ORGANIZZAZIONE D'IMPRESA

La **direzione d'impresa** in stretto rapporto con la proprietà si occupa di:



→ è spesso composta dal **top management**

[formato dai general manager e da alcuni senior manager / direttori di singole aree strategiche d'affari o di gestioni operative (funzioni e processi)]

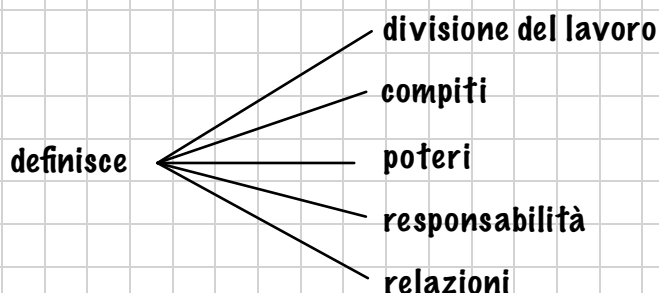
Nella direzione d'impresa si distinguono due principali **stili di leadership**, che nella realtà vengono adottati contemporaneamente in maniera più o meno uguale, muovendosi in un continuum



La **cultura aziendale** è oggi un'altra delle variabili da tenere in considerazione nella gestione dell'impresa

→ concetto che fa riferimento a una serie di valori profondamente radicati e modi di pensare sviluppati da un gruppo di manager nell'affrontare problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna

L'**organizzazione d'impresa** comprende tutte le attività volte alla definizione della struttura organizzativa e dei meccanismi di funzionamento aziendale



capacità di struttura = vantaggio competitivo

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

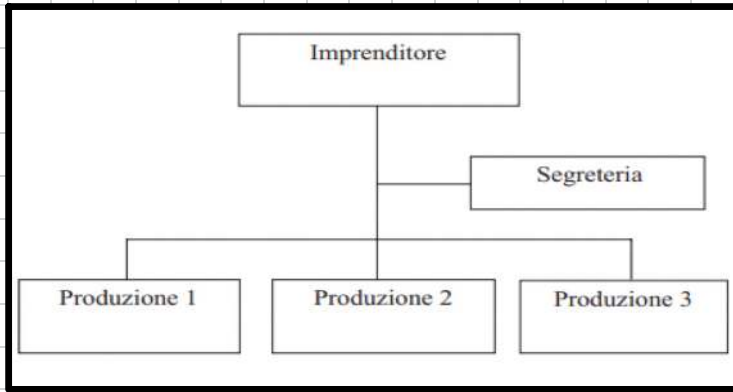
La struttura organizzativa definisce i **criteri di divisione e di coordinamento del lavoro** fra membri dell'organizzazione ed è spesso formalizzata nell'organigramma mansionario

→ la sua definizione si traduce nell'esplicitazione di:

- organi tra cui è suddiviso il lavoro — (uffici, reparti, divisioni...)
- attività assegnate agli organi — (direttive, esecutive...)
- relazioni fra i diversi organi — (gerarchiche, funzionali...)

Il compito dell'organizzazione è definire chi e come si occupa di specifiche aree di attività e le relazioni fra esse

STRUTTURA SEMPLICE

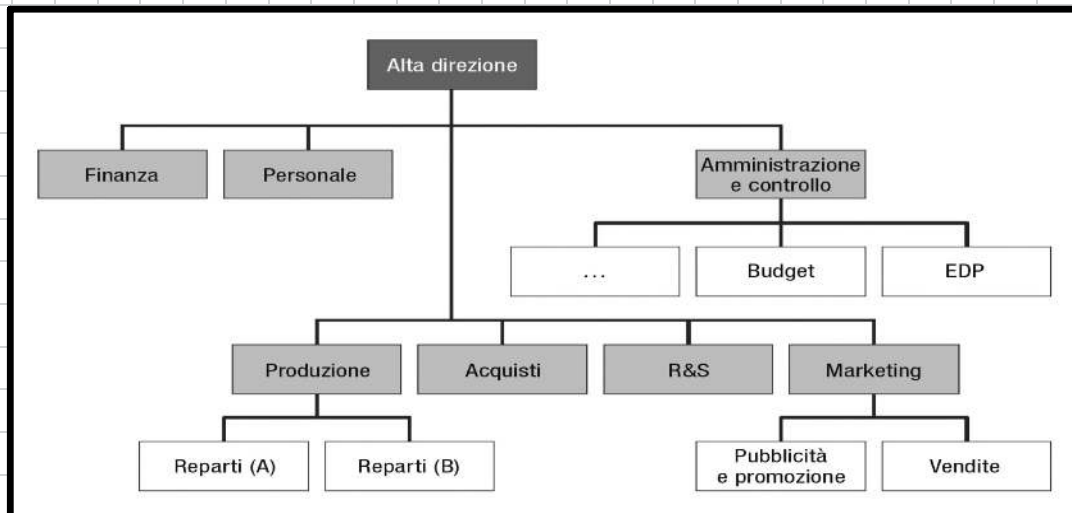


organizzazione elementare caratterizzata da:

- forte accentramento del governo d'impresa
- flessibilità delle mansioni
- maggiore economicità (costi minori)
- orientamento generale alla gestione complessiva
- ridotta formalizzazione (procedure operative, rapporti interpersonali, assetto organizzativo)

*struttura tipica di imprese artigiane e piccole imprese familiari o individuali, monoprodotta o operanti su un unico mercato

STRUTTURA FUNZIONALE



l'organizzazione per funzioni si basa sui **principi di specializzazione e divisione del lavoro**: attività aziendali simili/legate confluiscono in raggruppamenti funzionali affidati a manager che dipendono dalla direzione

VANTAGGI

- maggiore specializzazione
- maggiore efficienza
- benefici per le economie di scala

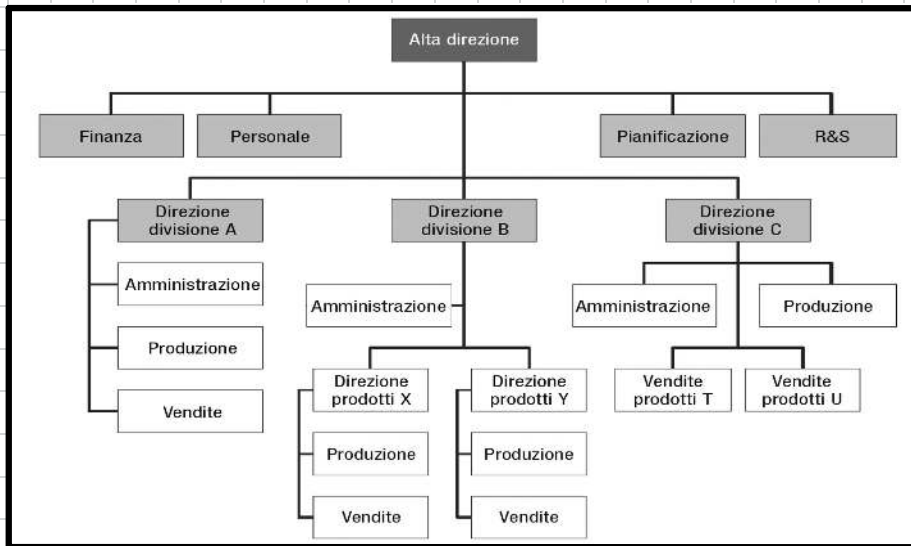
SVANTAGGI

- minore flessibilità
- accumulo decisioni di vertice
- rallentamento

→ la gestione per funzioni avviene tramite gerarchia e **processi di delega top-down**

*modello diffuso fra piccole e medie imprese con una gamma di prodotti non troppo diversificata, operanti su un unico mercato

STRUTTURA DIVISIONALE



VANTAGGI

- maggiore specializzazione
- maggiore controllo
- decentramento

SVANTAGGI

- duplicazione delle funzioni (costi maggiori)
- mancanza di coordinamento
- visione parziale

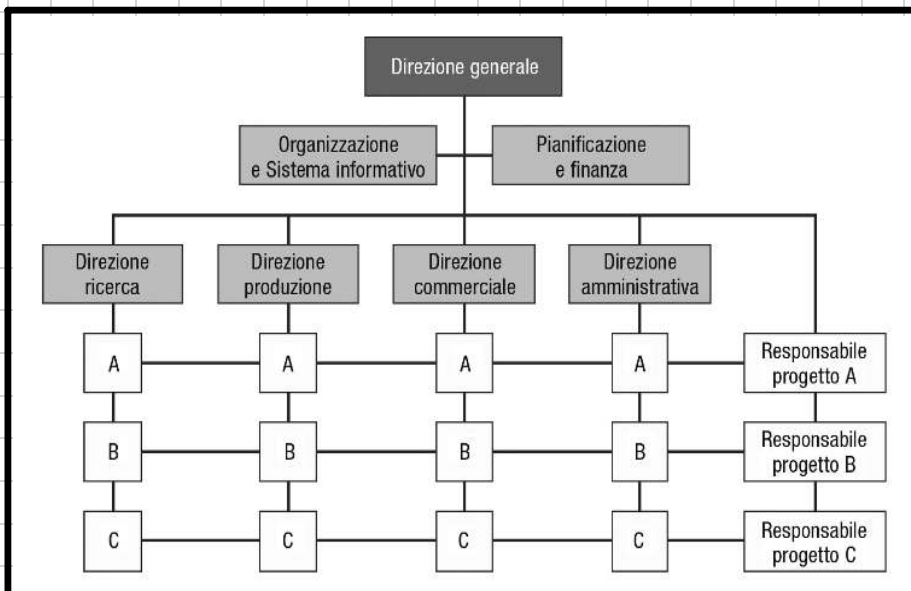
l'organizzazione per divisione si distingue in due criteri:

1° livello → azienda articolata per divisioni che corrispondono a linee di prodotti e aree geografiche diverse

2° livello → ogni divisione è organizzata per funzioni aziendali ed è fornita di strutture di supporto per progettare, realizzare e commercializzare la propria area di attività in autonomia

*modello diffuso fra imprese complesse che operano in più aree geografiche, con più stabilimenti e diverse linee di prodotti

STRUTTURA A MATRICE



VANTAGGI

- maggiore specializzazione
- coordinamento
- decentramento

SVANTAGGI

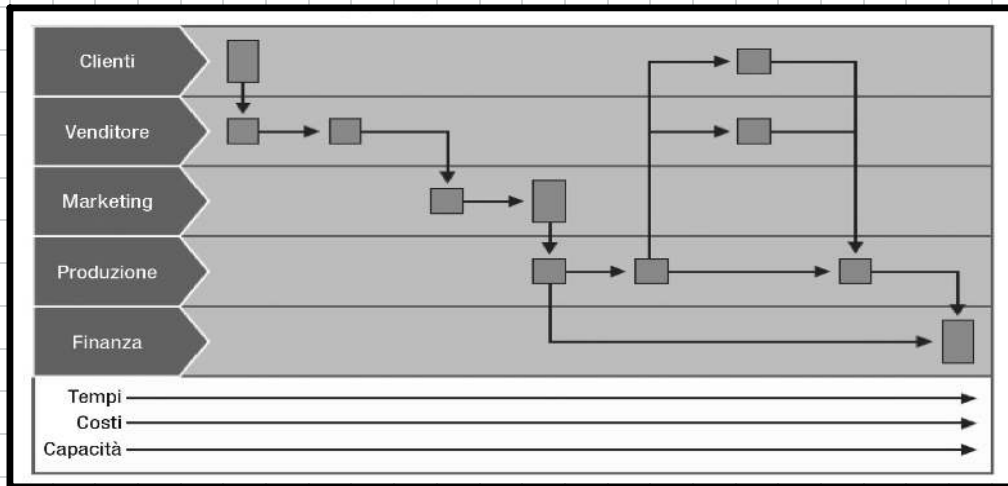
- problema di bilanciamento del potere

l'organizzazione a matrice unisce il criterio funzionale e divisionale, abbinando il principio di specializzazione del lavoro quello dell'utilizzo mirato delle risorse per il raggiungimento di obiettivi specifici

tale struttura **mantiene le specializzazioni funzionali e crea organi di integrazione** (product manager, project manager ecc.) che intersecano le funzioni e rispondono del risultato finale (prodotto, progetto ecc.).

*modello tipico delle imprese che realizzano grandi progetti o che, sebbene abbiano una forte focalizzazione sui prodotti, non intendano o non possano adottare una struttura divisionale

STRUTTURA PER PROCESSI



VANTAGGI

- maggiore flessibilità
- maggiore efficienza

SVANTAGGI

- minore controllo

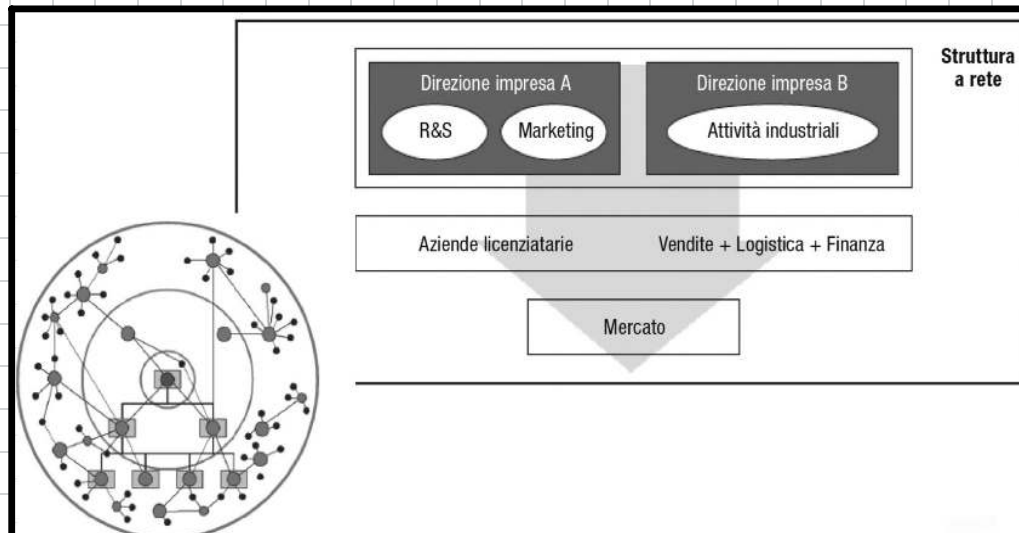
l'organizzazione per processi segue più una logica di ottimizzazione di compiti e funzioni interrelate che una comune scopo da raggiungere, finalizzata generalmente all'orientamento al cliente

supera modelli funzionali e divisionali, per adottare strutture più elastiche che favoriscano una più efficace interrelazione tra attività rivolte al processo di trasferimento di valore dall'impresa ai clienti

predilige logiche volte all'esternalizzazione di alcune aree di attività e dell'outsourcing (valutazione di scelte make or buy e alla gestione o appartenenza a network)

*modello tipico delle imprese caratterizzate dall'esternalizzazione di parte dei processi dell'attività economica

STRUTTURA A RETE



VANTAGGI

- maggiore flessibilità
- maggiore efficienza
- maggiore velocità

SVANTAGGI

- minore strutturazione
- minore controllo

l'organizzazione a rete prevede modelli organizzativi d'impresa che tengono conto anche di attività svolte presso altre aziende, ma che risultano legate fra loro da forme di accordo più o meno stabili

si articola maggiormente su relazioni (fra parti d'impresa e fra impresa-clienti-fornitori) e procedure di regolamentazione dei rapporti (contratti, licenze, joint venture) che su una struttura vera e propria

*modello di recente affermazione (tecnologie digitali) tipico delle imprese che utilizzano Internet per le relazioni e l'e-business

GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

La qualità delle **risorse umane** costituisce un elemento di importanza universalmente riconosciuta:

- risorsa di **vantaggio competitivo a livello strategico**
- risorsa per l'attuazione delle strategie in un'efficace gestione operativa

Nell'identificare i soggetti che assumono incarichi chiave per lo sviluppo dell'impresa, è utile valutare:

-prestazioni trascorse	-natura del rapporto con l'azienda	} *aspetti generali
-esperienza maturata	-potenziale di crescita maturata	
-affidabilità complessiva	-motivazione e approccio alla sfida	

età
sesso
nazionalità
residenza

Le principali attività svolte nell'ambito della gestione del personale sono:

- **amministrazione del personale** ⇒ pratiche relative ad avvio e continuazione dei rapporti contrattuali di lavoro
- **dimensionamento/dinamica del personale** ⇒ scelte di dimensioni dell'organico e di determinazione dei carichi di lavoro
- **retribuzione del personale** ⇒ definizione della struttura retributiva e valutazione dei risultati
- **sviluppo del personale** ⇒ iniziative di formazione, percorsi di carriera e valutazione del potenziale dei prestatori di lavoro

*spesso si comprende nella gestione del personale anche la gestione delle relazioni sindacali

INFORMATION TECHNOLOGY

L'organizzazione ha un legame profondo con il **sistema informativo (IT)**, ossia l'insieme di strumenti tecnici e meccanismi per il funzionamento dei **processi di creazione, diffusione e circolazione delle informazioni**

I compiti principali dell'IT sono:

- **elaborazione automatica dei dati** ⇒ insieme di attività relative alla gestione di procedure di trattamento dati mediante computer
- **supporti decisionali** ⇒ insieme di attività volte al miglioramento della qualità dei processi decisionali (sviluppo di supporti informatici e non)

L'indiscutibile rilevanza assunta dalle informazioni nello svolgimento delle attività economiche e nella ricerca del vantaggio competitivo ha spinto le imprese a porre grande attenzione sulla qualità della sua gestione:

→ **sistemi di management intelligence**

→ **sistemi informativi integrati***

*ERP [enterprise resource planning]

insieme di moduli software operanti su un'unica base dati opportunamente concepita, che permette di realizzare un'integrazione sequenziale finalizzata alla connessione di attività all'interno di un processo aziendale

INTEGRAZIONE = codifica del patrimonio di conoscenze e network + sviluppo di qualità e velocità dei processi decisionali



**GLI STRUMENTI PER LE
DECISIONI MANAGERIALI**

BILANCIO D'ESERCIZIO

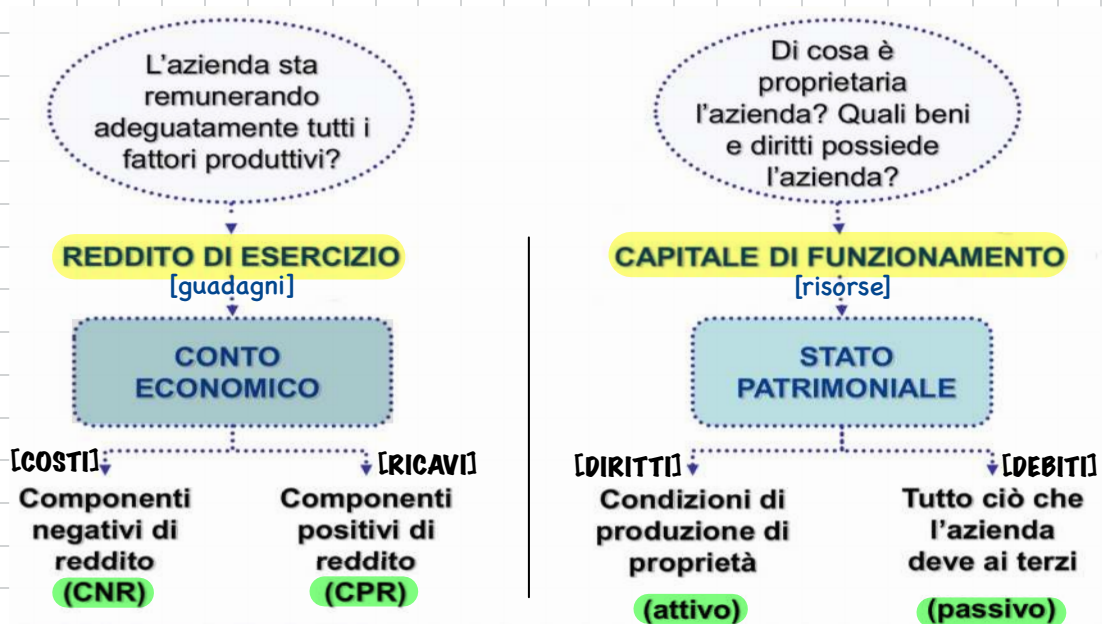
Tutti gli stakeholder, contribuendo allo svolgimento dell'attività, hanno il diritto e il dovere di conoscere i risultati e le prospettive di economicità dell'impresa

Tale esigenza informativa è essenziale anche per quelle figure che devono prendere decisioni strategiche per la guida dell'impresa

come si misura
l'economicità dell'impresa?

si ricorre al modello del
bilancio d'esercizio:

documento descrittivo dei numeri presenti nel **conto economico** e nello **stato patrimoniale**



+

NOTA INTEGRATIVA:

documento con la funzione di integrare le informazioni aggiuntive riguardanti i numeri e gli elementi relativi a conto economico e stato patrimoniale

ASPETTI TEMPORALI

• ipotesi di partenza:
l'impresa ha una vita duratura

• misurazione periodica della performance:
l'esercizio generale viene scomposto in esercizi parziali

- classificazione valori:
- VALORI STOCK** → (SP) → riferiti a uno specifico istante temporale
 - VALORI FLUSSO** → (CE) → relativi ad un certo periodo temporale

*esercizio generale → insieme delle operazioni messe in atto dall'impresa lungo tutta la sua vita

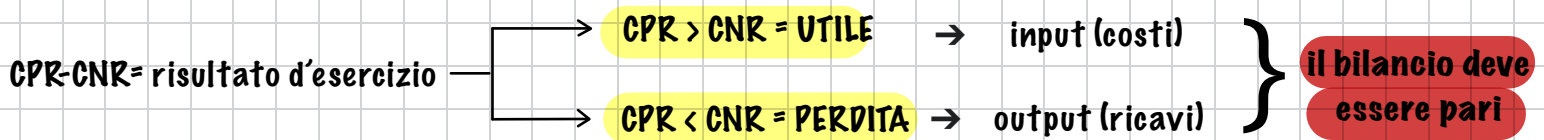
esercizio parziale → insieme delle operazioni messe in atto dall'impresa in un anno (tendenzialmente solare)

★ CONTO ECONOMICO ★

INPUT (CNR)	CONTO ECONOMICO	OUTPUT (CPR)
<ul style="list-style-type: none"> ● costi materie prime / servizi ● quote ammortamento ● affitti passivi ● rimanenze iniziali ● interessi passivi ● minusvalenze ● stipendi ● contributi ● quote TFR ● premi assicurativi ● imposte sul reddito ● costi generali ● [perdite di crediti] 		<ul style="list-style-type: none"> ● ricavi di vendite ● rimanenze finali ● affitti attivi ● interessi attivi ● dividendi ● plusvalenze
<p>TOTALE CNR utile di esercizio</p>		<p>TOTALE CPR perdita di esercizio</p>

La tavola del Conto Economico è uno schema costruito per mettere a confronto:

- il valore degli input utilizzati/assorbiti dall'attività economica [costi]
- il valore degli output ottenuti dall'attività economica [ricavi]



CLASSI DI INPUT

- fattori produttivi:
 - a impiego unico
 - a impiego ripetuto di proprietà
 - a impiego ripetuto non di proprietà
- prodotti finiti non venduti
- capitale di prestiti
- minusvalenze
- lavoro
- copertura rischi
- beni pubblici

CLASSI DI OUTPUT

- prodotti finiti venduti
- prodotti finiti non venduti
- impiego di risorse:
 - beni immobili in prestito a terzi
 - capitale (in eccesso)
 - capitale per acquisto di azioni e quote
- plusvalenze

COSTI e RICAVI

≠
CNR e CPR

- esistono componenti negativi di reddito che non sono costi (es. quota di ammortamento)
- esistono costi che non sono componenti negativi di reddito (es. prezzo di un impianto)
- esistono componenti positivi di reddito che non sono ricavi (es. rimanenze finali)

★ STATO PATRIMONIALE ★

ATTIVITÀ	STATO PATRIMONIALE	PASSIVITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ● cassa/banca (cc attivo) ● crediti (verso clienti) ● rimanenze finali ● immobilizzazioni materiali: <ul style="list-style-type: none"> -impianti/macchinari -automezzi -immobili ● immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> -brevetti -marchi ● immobilizzazioni finanziarie: <ul style="list-style-type: none"> -titoli azionari/obbligazionari -partecipazioni ● ratei e risconti attivi 		<ul style="list-style-type: none"> ● debiti (verso banca): <ul style="list-style-type: none"> -cc passivo -mutuo / finanziamenti ● debiti (verso fornitori) ● ratei e risconti passivi ● debiti (verso dipendenti) ● quote TFR ● debiti (verso Stato) ● tasse e imposte
		<ul style="list-style-type: none"> ● debiti (verso soci) ● capitale sociale ● riserve utili non distribuiti ● utile/perdita d'esercizio
TOTALE ATTIVITÀ		TOTALE PASSIVITÀ

La tavola dello Stato Patrimoniale è uno schema costruito per ordinare:

- l'insieme delle condizioni di produzione e di proprietà dell'impresa [attività]
- l'insieme delle obbligazioni e degli impegni verso terzi (non soci e soci) [passività]

*gli obblighi verso i conferenti capitale di rischio sono denominati capitale netto

$$\text{ATTIVITÀ} = \text{PASSIVITÀ} + \text{CAPITALE NETTO}$$

il bilancio deve essere pari

CLASSI DI ATTIVITÀ

- liquidità
- crediti
- prodotti finiti non venduti
- immobilizzazioni:
 - materiali
 - non materiali
 - finanziarie

CLASSI DI PASSIVITÀ

- impegni:
 - verso conferenti capitale di prestito
 - verso fornitori
 - verso prestatori di lavoro
 - verso lo Stato
 - verso conferenti capitale di rischio

*azioni → investimento nel capitale di rischio di una società → potenziale remunerazione
 obbligazioni → investimento nel capitale di debito di una società → remunerazione certa

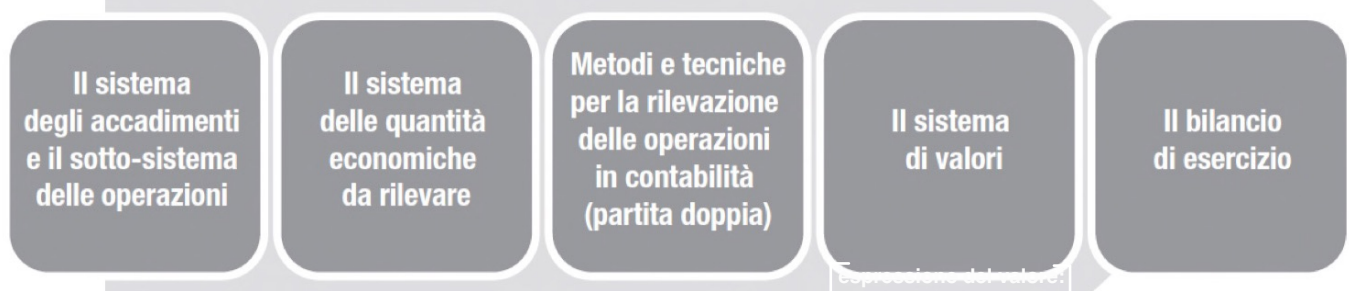
**stato di insolvenza (fallimento) → attività < passività

***rata mutuo = interessi + rimborso capitale
 (cnr interessi passivi) (debiti finanziari)

METODO DELLA PARTITA DOPPIA

Il **metodo della partita doppia** è un'operazione che prevede la registrazione di ogni movimento sia nel conto economico che nello stato patrimoniale

*introdotta nel XV secolo dal frate matematico italiano Luca Pacioli



• **i conti hanno funzionamento antitetico** : accolgono nelle sezioni opposte variazioni di segno opposto

→ per ogni osservazione verranno movimentati due serie di conti in modo simultaneo e antitetico

1. la prima variazione di conto viene collocata in una data sezione del conto (Dare o Avere)
2. la seconda variazione di conto viene collocata nella sezione opposta di un altro conto (Avere o Dare)



la somma degli importi e dei saldi in **dare** di tutti i conti deve essere uguale alla somma degli importi e dei saldi in **avere** di tutti i conti

CONTI DEL BILANCIO

Durante l'esercizio vengono creati diversi conti per ogni voce di input, output e attività e passività:

conti del CE → **conti reddituali**

conti dello SP → **conti patrimoniali**

Esiste anche un'altra classificazione per quanto riguarda i conti:

conti numerari

valori numerari

variazioni numerarie

uscita di cassa /
conto corrente

[regolamento immediato]

rilevazione/
incremento di
un debito

riduzione di
crediti verso
clienti

[regolamento differito]

conti non numerari

altri valori

variazioni non numerarie

variazione di
condizioni produttive

[aspetto patrimoniale]

variazione di
CNR/CPR

[aspetto reddituale]

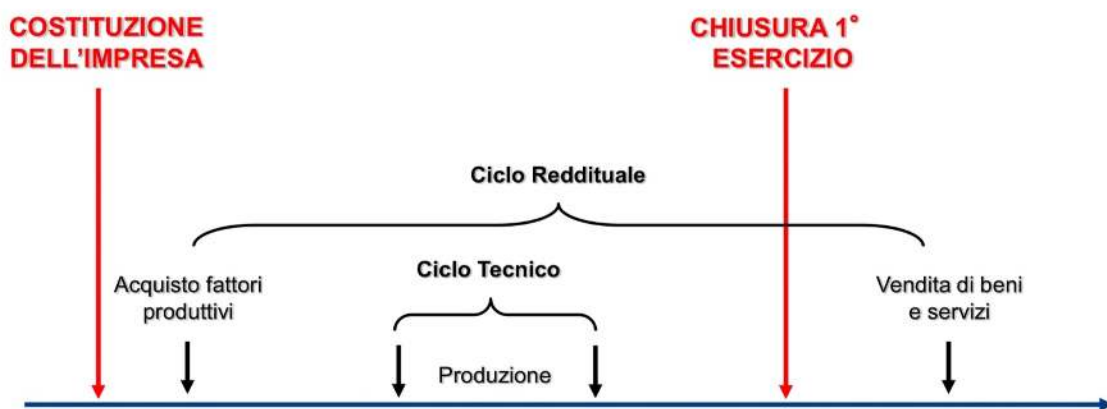
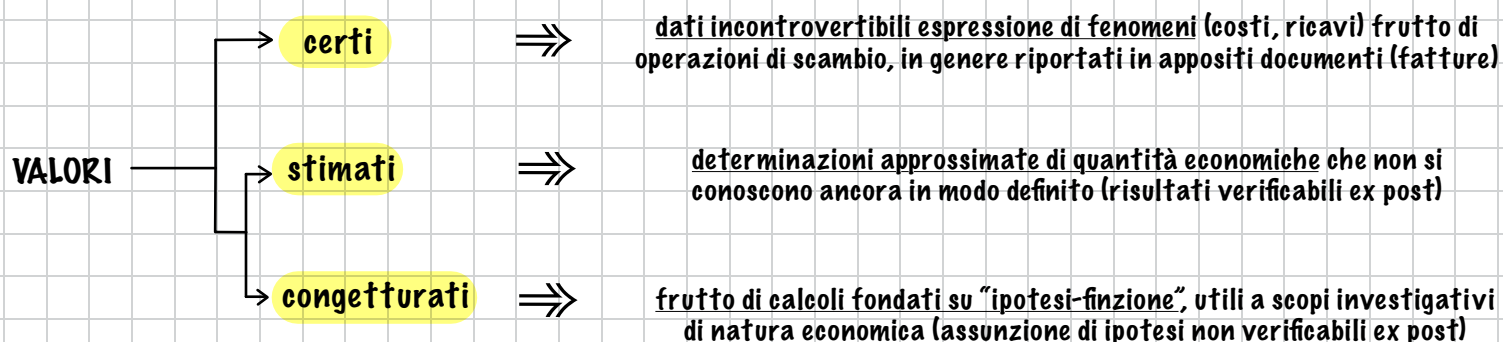
VALORI DI BILANCIO

Nel bilancio vi sono solo operazioni corrispondenti a valori originati da uno scambio ed espressi in moneta

L'esigenza pratica di rilevare il reddito di un esercizio annuale si scontra con la sostanziale continuità dei processi economici aziendali (alla fine di ogni esercizio ci sono operazioni in svolgimento)

PRINCIPIO DI COMPETENZA: si devono considerare solo gli input e output inerenti al singolo esercizio

I valori che compariranno nel bilancio saranno quindi certi o stimati/congetturati



VALORI "CRITICI"

- **rimanenze di fine (inizio) esercizio** → frutto di processi economici iniziati ma non ancora conclusi [1] materie prime / 2) semilavorati / 3) prodotti finiti] → attivo [SP] → componenti positive di reddito [CE]

principio di prudenza: la rilevazione delle rimanenze finali avviene al minore fra costo di acquisto e valore di mercato (costi certi, ricavi incerti)

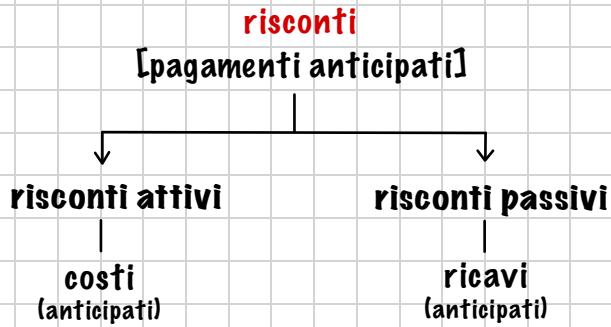
- **ammortamento di beni a utilità pluriennale** → ripartizione del costo di acquisto del bene lungo il periodo in cui partecipa al processo produttivo → attivo (immobilizzazione) - passivo (fondo ammortamento) [SP] → componenti negative di reddito [CE]

$$\text{processo di ammortamento} = \frac{\text{costo di acquisto del bene} - \text{valore residuo al termine della vita utile}}{\text{vita utile del bene}}$$

- **svalutazione di crediti per perdite presunte** → perdita non ancora verificata data dall'impossibilità di un cliente di onorare il proprio impegno di pagamento → passivo [SP] → componenti negative di reddito [CE]
- **quota trattamento di fine rapporto** → indennità di fine rapporto maturata nel corso dell'esercizio di ciascun dipendente → passivo [SP] → componenti negative di reddito [CE]

RATEI E RISCONTI

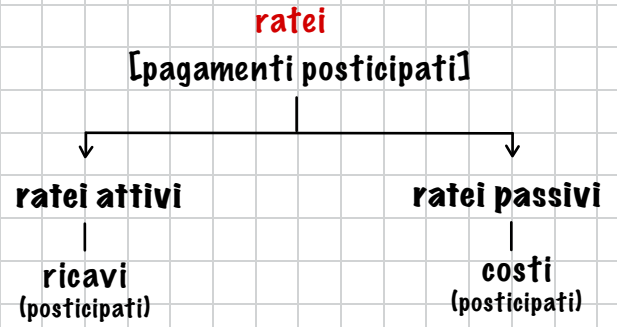
sono costi e ricavi che maturano con il decorso del tempo e che si trovano a cavallo di due esercizi



sono di competenza dell'esercizio successivo ma hanno già avuto una manifestazione economica

es: quota di interessi anticipati (attivi o passivi)

- rettifica di un costo/ricavo (CE)
- risconto attivo nelle attività (SP)



sono di competenza dell'esercizio in chiusura ma non hanno ancora avuto una manifestazione economica

es: quota di interessi posticipati (attivi o passivi)

- interessi attivi/passivi (CE)
- rateo attivo nelle attività (SP)

	Pagati/incassati anticipatamente	Pagati/incassati posticipatamente
Quote di costi	RISCONTI ATTIVI	RATEI PASSIVI
Quote di ricavi	RISCONTI PASSIVI	RATEI ATTIVI

RICLASSIFICAZIONE DI BILANCIO

Le informazioni fornite dal bilancio di esercizio base non sono sufficienti per esprimere una valutazione approfondita sull'andamento dell'azienda, pertanto è necessario riesporre i valori secondo altri criteri

La **riclassificazione di bilancio** è il processo che, mettendo in relazione le diverse componenti (economiche, patrimoniali, finanziari) su cui si fonda l'equilibrio economico di un'azienda, fornisce un'analisi più approfondita sullo stato di salute e sull'economicità della stessa

→ CE e SP si riclassificano così da definire gli **indici di bilancio** [indicatori sintetici di redditività, solidità e liquidità]

La riclassificazione delle voci di bilancio segue criteri diversi per conto economico e stato patrimoniale

CONTO ECONOMICO



CRITERIO A RICAVI E COSTI DEL VENDUTO

da quali fenomeni è scaturito il risultato reddituale e quali avranno effetto nel futuro?

...
...
ROGC
...
RO
...
RLC
...
RAI
...
RN

STATO PATRIMONIALE



CRITERIO FINANZIARIO



CRITERIO DI PERTINENZA GESTIONALE

in che misura gli investimenti sono stati coperti dalle varie forme di finanziamento?

AC	PC
	PML
AFN	CN

La riclassificazione di bilancio si rivela particolarmente utile per **confronti nel tempo e nello spazio**:

- osservazione dell'evoluzione nel tempo della struttura di CE e SP (più bilanci della stessa impresa)
- confronti con imprese concorrenti per capire il posizionamento sul mercato (bilanci di imprese diverse)

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

Si ricorre alla riclassificazione del CE per comprendere quali sono stati i fenomeni che hanno determinato la formazione del reddito di esercizio e in che proporzione hanno contribuito al risultato d'impresa

- **criterio a ricavi e costi del venduto** (pertinenza gestionale) → isolare il contributo delle singole gestioni alla formazione del risultato reddituale

La tavola del conto economico viene così riproposta in forma scalare (non a sezioni contrapposte)

GESTIONE CARATTERISTICA	→ insieme delle operazioni di gestione che identificano la funzione economico-tecnica in senso stretto dell'azienda	variabile
GESTIONE PATRIMONIALE	→ insieme di operazioni volte a produrre reddito addizionale mediante l'impiego di risorse in eccesso	tendenzialmente >0
GESTIONE FINANZIARIA	→ insieme di operazioni volte ad attrarre, remunerare e rimborsare il capitale di prestito	<0
GESTIONE STRAORDINARIA	→ insieme di operazioni caratterizzate da fenomeni economici di eccezionalità non destinate a ripetersi	variabile
GESTIONE FISCALE	→ insieme di operazioni volte al pagamento delle imposte sul reddito	<0

	ricavi netti di vendita		+ RICAVI DEL VENDUTO
	-costi materie prime e servizi		
	-fitti passivi e canoni leasing		
	-costi generali		
	-premi assicurativi		
	-tasse varie		
	-costo del lavoro (stipendi, contributi, TFR)		
	-quote di ammortamento		
	-perdite di crediti		
	+ rimanenze finali / - rimanenze finali		
1.	= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA		
	+ fitti attivi		
	+ interessi attivi		
	+/- dividendi e guadagni/perdite azioni		+/- PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE
2.	= REDDITO OPERATIVO		
	- interessi passivi (mutui e finanziamenti)		
3.	= REDDITO LORDO DI COMPETENZA		- ONERI DELLA GESTIONE FINANZIARIA
	+ plusvalenze / - minusvalenze		
	+ sopravvenienze / - insussistenze		+/- COMPONENTI DI REDDITO STRAORDINARI
4.	= REDDITO ANTE IMPOSTE		
	- imposte sul reddito		
5.	= REDDITO NETTO		-ONERI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA

1. **ROGC** → contributo della gestione caratteristica alla formazione del reddito complessivo
2. **RO** → contributo della gestione caratteristica e patrimoniale alla formazione del reddito complessivo
3. **RLC** → reddito operativo sottratto degli oneri della gestione finanziaria
4. **RAI** → reddito totale dell'impresa prima della tassazione fiscale
5. **RN** → utile/perdita dell'esercizio d'impresa dato dal contributo di tutte le gestioni

*costo del venduto:

- costi monetari
 - costi non monetari
- ⇒ ricavi del venduto - costi monetari = **MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) / EBITDA**

RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

Si ricorre alla riclassificazione dello SP per confrontare il grado di equilibrio fra la struttura dell'attivo, ossia gli impieghi, e quella del passivo, ossia le fonti di finanziamento

attivo
(impieghi)

$$A = P + CN$$

passivo
(fonti)

A=attività P=passività

CN = Capitale Sociale + Riserve ± Utile/Perdita di esercizio

- critério finanziario** → riordinare le voci dell'attivo/passivo in ordine decrescente di liquidità/esigibilità

La tavola dello stato patrimoniale riclassificato mantiene la struttura a sezioni contrapposte

	IMPIEGHI	FONTI	
LIQUIDITÀ IMMEDIATE	-cassa/ banca (cc attivo) -titoli di stato -azioni di SPA	-cc passivo -debiti verso fornitori -debiti verso l'erario -ratei e risconti passivi -altri debiti breve termine	PASSIVITÀ A BREVE TERMINE
LIQUIDITÀ DIFFERITE	-crediti verso clienti -ratei e risconti attivi -altri crediti e titoli	PASSIVO CORRENTE (PC)	
DISPONIBILITÀ	-rimanenze finali	-mutui bancari -fondo TFR -altri debiti medio/lungo termine	PASSIVITÀ A MEDIO-LUNGO TERMINE
	ATTIVO CORRENTE (AC)	PASSIVO CONSOLIDATO (PML)	=
IMMOBILIZZAZIONI OPERATIVE	-immobilizzazioni materiali nette -immobilizzazioni immateriali nette -immobilizzazioni finanziarie	-capitale sociale -riserve -utile/perdita d'esercizio	MEZZI DI TERZI (MT)
	ATTIVO FISSO NETTO (AFN)	CAPITALE NETTO (CN)	
	ATTIVO NETTO (AN)	PASSIVO E CAPITALE NETTO (MT+CN)	

CASI IDEALI: $AC \geq PC$ / $AFN = CN + PML$

Tale riclassificazione permette di esprimere tre fondamentali tipi di giudizio sull'equilibrio patrimoniale:

→ **composizione e struttura degli impieghi:**

- rigidità strutturale (immobilizzazioni / attivo corrente)
- trasformabilità delle poste in mezzi monetari

quali sono i rischi associati alla struttura dell'attivo?

→ **composizione e struttura delle fonti di finanziamento**

- rischio finanziario (incidenza mezzi di terzi/mezzi propri)
- rischi connessi alla tipologia di debito (breve vs medio-lungo termine)

quali sono i rischi associati alla struttura del passivo?

→ **coerenza fra struttura delle fonti di finanziamento e degli impieghi**

- CCN [capitale circolante netto]: attivo circolante - passivo circolante

grado di solvibilità a breve termine

* passivo corrente + passivo consolidato = mezzi di terzi // capitale netto = mezzi propri

- **criterio di pertinenza gestionale** → isolare le voci di attivo/passivo in funzione delle singole gestioni

IMPIEGHI	FONTI
<ul style="list-style-type: none"> -crediti verso clienti -crediti verso l'erario -rimanenze finali -ratei e risconti attivi 	<ul style="list-style-type: none"> -debiti verso fornitori -debiti verso l'erario -fondo TFR -ratei e risconti passivi
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	PASSIVO CIRCOLANTE (PC)
<ul style="list-style-type: none"> -immobilizzazioni materiali nette -immobilizzazioni immateriali nette -immobilizzazioni finanziarie 	<ul style="list-style-type: none"> -cc passivo -mutui bancari -debiti a breve/ lungo termine
	<ul style="list-style-type: none"> -cc attivo(banca) -titoli di stato -azioni di SPA
IMMOBILIZZAZIONI OPERATIVE (I)	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN) *
<ul style="list-style-type: none"> -investimenti finanziari e non (risorse in eccesso) 	<ul style="list-style-type: none"> -capitale sociale -riserve -utile/perdita d'esercizio
ATTIVO DI GESTIONE PATRIMONIALE (AP)	CAPITALE NETTO (CN)
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO

*PFN = DEBITI FINANZIARI - DISPONIBILITÀ LIQUIDE

IMPIEGHI	FONTI DI FINANZIAMENTO
Attivo circolante (AC)	Passivo circolante (PC)
Immobilizzazioni operative (I)	Posizione finanziaria netta (PFN)
Attivo di gestione patrimoniale (AP)	Capitale netto (CN)
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO



IMPIEGHI	FONTI DI FINANZIAMENTO
Capitale Circolante Netto (CCN) operativo: Attivo circolante - Passivo circolante	Posizione finanziaria netta (PFN)
Immobilizzazioni operative (I)	Capitale netto (CN)
Attivo di gestione patrimoniale (AP)	
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO

INDICI DI BILANCIO

L'analisi di bilancio passa attraverso alcuni indicatori sintetici, ricavati dalla riclassificazione, che aggiungono ulteriori valutazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda: gli **indici di bilancio**

supportano l'analisi di 3 fenomeni

liquidità

solvibilità a breve
(grado di indipendenza da terzi)

solidità

solvibilità a lungo
(grado di dipendenza da terzi)

redditività

rapporto fra reddito generato e risorse necessarie per generarlo

INDICI DI LIQUIDITÀ

QUOZIENTE DI DISPONIBILITÀ

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$QD = AC / PC$$

- < 1 → situazione finanziaria problematica
- > 2 → situazione finanziaria ottimale
- $1 < QD < 2$ → situazione finanziaria discreta

QUOZIENTE DI LIQUIDITÀ

$$\frac{\text{Liquidità (immediate + differite)}}{\text{Passivo Corrente}}$$

$$QL = (LI+LD) / PC$$

- < 1 → situazione finanziaria problematica
- > 1 → situazione finanziaria ottimale

tali indici di liquidità, per loro natura, hanno scarso valore previsionale (manifestazione di fenomeni, non causa)

INDICI DI SOLIDITÀ

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO

$$\frac{\text{Mezzi di Terzi (passivo corrente + passivo consolidato)}}{\text{Capitale Netto}}$$

$$RI = MT / CN \quad 0 \leq RI \leq 3$$

- $RI=0$ indipendenza finanziaria
- $1 \leq RI \leq 2$ struttura finanziaria buona
- $2 \leq RI \leq 3$ struttura finanziaria tendente allo squilibrio
- $RI > 3$ struttura finanziaria squilibrata

INDICE DI INDEBITAMENTO

$$\frac{\text{Attivo Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

$$II = AN / CN \quad II = MT / CN + 1 \quad 1 \leq II \leq 4$$

GRADO DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI

$$\frac{\text{Capitale Netto + Passivo Consolidato}}{\text{Attivo Fisso Netto}}$$

$$CI = CN + PML / AFN \quad \bullet \quad CI > 2 \rightarrow \text{buona solvibilità a lungo}$$

GRADO DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

$$\frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Immobilizzazioni Materiali Nette}}$$

$$CIT = CN / ITN \quad \bullet \quad CIT > 1 \rightarrow \text{buona solvibilità a lungo}$$

INDICI DI REDDITIVITÀ

ROS [Return On Sales]

misura la redditività delle vendite
(convenienza economica unitaria
sui ricavi di vendita)

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Vendite}}$$

$$\text{ROS} = \text{RO}/\text{V}$$

TR [Tasso di Rotazione dell'attivo netto]

misura la capacità dell'azienda di
realizzare un certo volume di fatturato
a partire dagli investimenti effettuati

$$\frac{\text{Vendite}}{\text{Attivo Netto}}$$

$$\text{TR} = \text{V}/\text{AN}$$

ROA [Return On Asset]

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}}$$

$$\text{ROA} = \text{RO}/\text{AN}$$

(criterio finanziario)

$$\left(\text{ROA} = \frac{\text{RO}}{\text{V}} \cdot \frac{\text{V}}{\text{AN}} = \frac{\text{RO}}{\text{AN}} \right)$$

redditività operativa

misura la redditività
della gestione corrente



rendimento degli investimenti effettuati
nelle attività produttrici di reddito
(gestione caratteristica e patrimoniale)

ROI [Return On Investment]

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito Netto}}$$

$$\text{ROI} = \text{RO}/\text{CIN}$$

(criterio gestionale)

*sulla redditività operativa influiscono redditività delle vendite(ROS) e tasso di rotazione dell'attivo(TR)

ROE [Return On Equity]

tasso di remunerazione dell'investimento effettuato dai conferenti capitale di rischio

$$\frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

$$\text{ROE} = \text{RN}/\text{CN}$$

$$\left[\text{ROE} = \frac{\text{RO}}{\text{AN}} \cdot \frac{\text{AN}}{\text{CN}} \cdot \frac{\text{RN}}{\text{RO}} = \frac{\text{RN}}{\text{CN}} \right]$$

(1) (2) (3)

fattori che determinano il ROE

(1)

indice di redditività operativa

$$\text{ROA} = \text{RO}/\text{AN}$$

(2)

indice di indebitamento

$$\text{II} = \text{AN}/\text{CN}$$

- II=0 → effetto nullo
- II>1 → effetto moltiplicativo

effetto leva → (l'impresa lavora con mezzi di terzi)

(3)

incidenza reddito netto
su reddito operativo

$$\text{TI} = \text{RN}/\text{RO}$$

(in genere TI < 1 perchè i RN < RO)
→ oneri finanziari e imposte

FLUSSI DI CASSA E RENDICONTO FINANZIARIO

Il **rendiconto finanziario** per flussi di cassa è il documento che descrive e aiuta a comprendere gli accadimenti della gestione che agiscono sulla generazione e sull'assorbimento della liquidità complessiva dell'impresa

Il bilancio non esplicita i movimenti monetari/di cassa manifestatisi nell'esercizio:

- non tutti i CNR e CPR comportano uscite o entrate (andamento finanziario \neq andamento economico)
 - non tutti i costi e ricavi monetari si trasformano direttamente in uscite e entrate (formazione del CCN)
- ammortamento e accantonamento
crediti e debiti

Reddito Netto
+ Costi non monetari → + ammortamento immobilizzazioni (m/im) → + accantonamento TFR
+ Plusvalenze / - Minusvalenze
FLUSSO DI CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE
± Variazioni del CCN → ± variazione crediti di regolamento → ± variazione rimanenze finali → ± variazione debiti di regolamento → ± variazione ratei e risconti attivi e passivi
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE
± Flusso di cassa netto delle attività di investimento → - nuovi investimenti → + disinvestimenti netti
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE OPERATIVA
± Flusso di cassa delle operazioni inerenti al PN → + incrementi di capitale sociale → - distribuzione dividendi → - distribuzione riserve di capitale netto
VARIAZIONE DELL'INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO
± Flusso di cassa dell'attività di finanziamento → ± variazione crediti e attività finanziarie → ± variazione debiti e passività finanziarie
FLUSSO DI CASSA (variazione delle liquidità immediate)

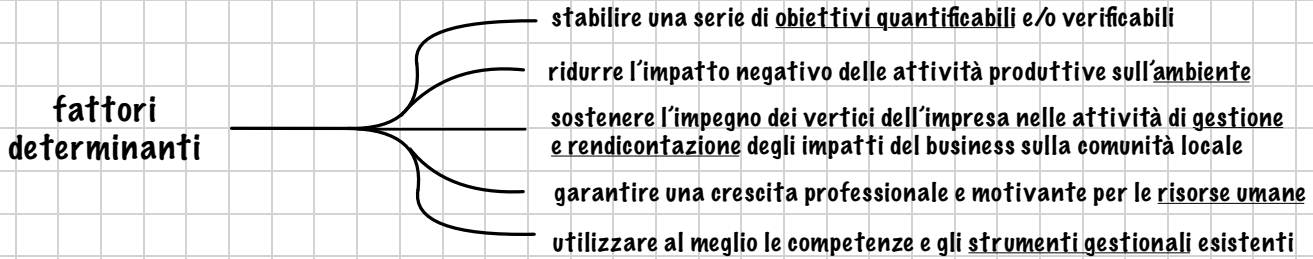
- $\Delta \text{CCN} > 0 \rightarrow \text{CCN} \downarrow \rightarrow$ impiego di risorse \rightarrow attivo diminuisce/passivo aumenta \rightarrow **flusso monetario \uparrow** (buono stato di salute/investimenti)
- $\Delta \text{CCN} < 0 \rightarrow \text{CCN} \uparrow \rightarrow$ assorbimento di risorse \rightarrow attivo aumenta/passivo diminuisce \rightarrow **flusso monetario \downarrow** (fabbisogno finanziario/crisi)

- incrementi di crediti / + riduzioni di crediti
- + incrementi di debiti / - riduzioni di debiti

RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ

Una gestione d'impresa sostenibile richiede nuove modalità di misurazione e apprezzamento delle attività nella valutazione delle performance ottenute

Emerge la necessità di una **rendicontazione di sostenibilità** che attesti il raggiungimento degli obiettivi della mission d'impresa e che analizzi le modalità di gestione della rete di stakeholder in modo completo e trasparente*



→ **L'accountability** è il dovere di legittimare e giustificare, a chi ne ha diritto, ciò che l'impresa sta svolgendo per rispettare gli impegni con i portatori d'interesse sul fronte sia economico, che etico, sociale e ambientale



viene redatto il
bilancio di sostenibilità

La sostenibilità non va considerata un obiettivo raggiungibile in modo definitivo, ma un percorso che non giunge mai a compimento lungo il quale l'azienda e i suoi interlocutori puntano a un miglioramento continuo

SUCCESSO SOSTENIBILE

Per confermare il ruolo fondamentale della sostenibilità il nuovo Codice di Corporate Governance (gennaio 2020), in tre articoli e altrettanti principi, riporta il concetto di **"sviluppo sostenibile"**

[l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di governo e che si sostanzia nella "creazione dei valore nel lungo termine per gli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"]

La funzione del consiglio diventa comporre diversi interessi funzionali al perseguimento dell'interesse ESG



L'impresa, perseguendo il fine ultimo di creazione di valore condiviso, adotta un modello di sviluppo sostenibile che prevede l'integrazione di elementi economici, patrimoniali, finanziari, sociali, ambientali, di governance...



misurazione congiunta di performance economica, sociale e ambientale

+
comunicazione

=

visibilità e apprezzabilità del patrimonio di risorse tangibili / intangibili e della condotta responsabile

* **greenwashing:**

strategia di comunicazione di certe imprese finalizzata a costruire un'immagine ingannevolmente positiva sotto il profilo ambientale

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Teoria e prassi hanno individuato indicatori molteplici, in passato riconducibili a due strumenti di sintesi:

→ bilancio sociale

→ bilancio ambientale

oggi il bilancio di sostenibilità presenta i risultati ambientali, sociali e di governance (ESG), talvolta integrati anche con quelli economici (bilancio integrato)

il **bilancio di sostenibilità** è uno strumento di rendicontazione che fa riferimento alla dimensione sociale, ambientale e di governance con lo scopo di presentare una fotografia degli impatti positivi / negativi delle imprese rispetto ai portatori di interesse e al territorio in cui esse operano



DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA

La legislazione italiana nel recepire la Direttiva europea 2013/34/UE, prevede che siano obbligate a redigere la **Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)** le imprese che nel corso dell'esercizio finanziario hanno:

⇒ n° dipendenti > 500 + alla chiusura del bilancio $\left\{ \begin{array}{l} \text{totale attivo} > 20 \text{ milioni} \\ \text{ricavi netti} > 40 \text{ milioni} \end{array} \right.$

la DNF deve contenere informazioni relative a:

- **ambito ambientale** (impiego risorse energetiche/idriche, emissioni CO₂, impatto fattori di rischio ambientali e sanitari)
- **ambito sociale** (equità sociale)
- **gestione del personale** (parità di genere, dialogo con parti sociali, convenzioni di organizzazioni (inter/sovra)nazionali)
- **tutela dei diritti umani** (misure anti-violazioni e anti-discriminazioni)
- **lotta anti-corruzione attiva/passiva** (strumenti per la lotta alla corruzione)

→ è strettamente legata a "temi materiali" (rilevanti per l'azienda)

→ è redatta sulla base di uno **standard di rendicontazione** nazionale/internazionale riconosciuto (GRI)

→ è redatta annualmente [allegato del bilancio di esercizio]

→ i soggetti deputati all'attività di controllo sono tre:

- soggetto incaricato della revisione legale del bilancio d'esercizio
- soggetto incaricato dell'attestazione di conformità della DNF
- l'organo di controllo (controllo della legalità)

} sanzioni fino a 150.000 euro

global reporting initiative
↑

La Commissione europea ha sviluppato diversi documenti di indirizzo per guidare le imprese verso una rendicontazione quanto più trasparente e orientata alle esigenze degli stakeholder

→ 2022: Direttiva Europea **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**

-entra in vigore il 05/01/23 e introduce requisiti di trasparenza più stringenti e standard di reporting per aumentare l'uniformità e garantire la comparabilità di informazioni da parte di consumatori, finanziatori e investitori

CSRD passaggio epocale nell'ambito della sustainability transition ["DNF" "Bilancio di Sostenibilità"]

per la Commissione europea bilancio di sostenibilità e di esercizio hanno pari valore e rappresentatività della performance

BILANCIO INTEGRATO

Il **bilancio integrato** è un report unico che accoglie tutti i processi aziendali che indagano il tema della sostenibilità e l'informativa finanziaria annuale sull'andamento della società e sui risultati d'esercizio

→ confluiscono informazioni di carattere economico-finanziario e riguardanti impatti ambientali e sociali

bilancio d'esercizio

bilancio di sostenibilità

La novità risiede nell'esplicitazione del **legame fra strategia, performance finanziaria e contesto ESG**

- miglioramento della qualità di informazioni disponibili e dell'efficienza nell'allocatione di risorse finanziarie da parte del mercato
- integrazione di logiche efficienti nell'ambito dei processi aziendali e nella rendicontazione e promozione di un approccio unitario

Per ciascuna dimensione lo **standard GRI** ha individuato una serie di grandezze da monitorare, lasciando alle aziende la facoltà di scegliere le più consone alle caratteristiche della propria realtà imprenditoriale

le strategie e i comportamenti sostenibili nel lungo periodo anche senza risultati immediati sono preferibili

la pressione esercitata dagli stakeholder che richiedono costantemente un confronto può essere rischiosa

la **comunicazione** rappresenta una delle chiavi del successo più importanti per la riuscita della strategia sociale

due approcci

privilegio della dimensione dell'azione a scapito di quella della comunicazione

(guasto dello spirito autentico, antica tradizione aziendale di riservatezza)

teorizzazione della comunicazione delle azioni di sostenibilità al pubblico più vasto possibile

(generazione di cultura riguardo al tema, diffusione di modelli imprenditoriali positivi)

oggi questi dati sono pubblicati online dalle aziende stesse tramite vari canali di comunicazione, fra cui i social network

L'impresa anche se oggetto autonomo, è profondamente integrata nel sistema sociale, economico e giuridico

→ il governo delle imprese impone di porre l'attenzione, oltre che su fattori competitivi, su due importanti ordini di condizionamento: **vincoli posti dagli stakeholder** e **vincoli posti dal sistema giuridico-formale**

Diversi studi dimostrano che la logica generale sia:

messa in atto di pratiche di sostenibilità

→ maggiore fiducia dei portatori di interesse

→ rafforzamento delle relazioni fra le parti

→ diminuzione dei costi di transazione

miglioramento della produttività e della performance finanziaria

RATING ESG

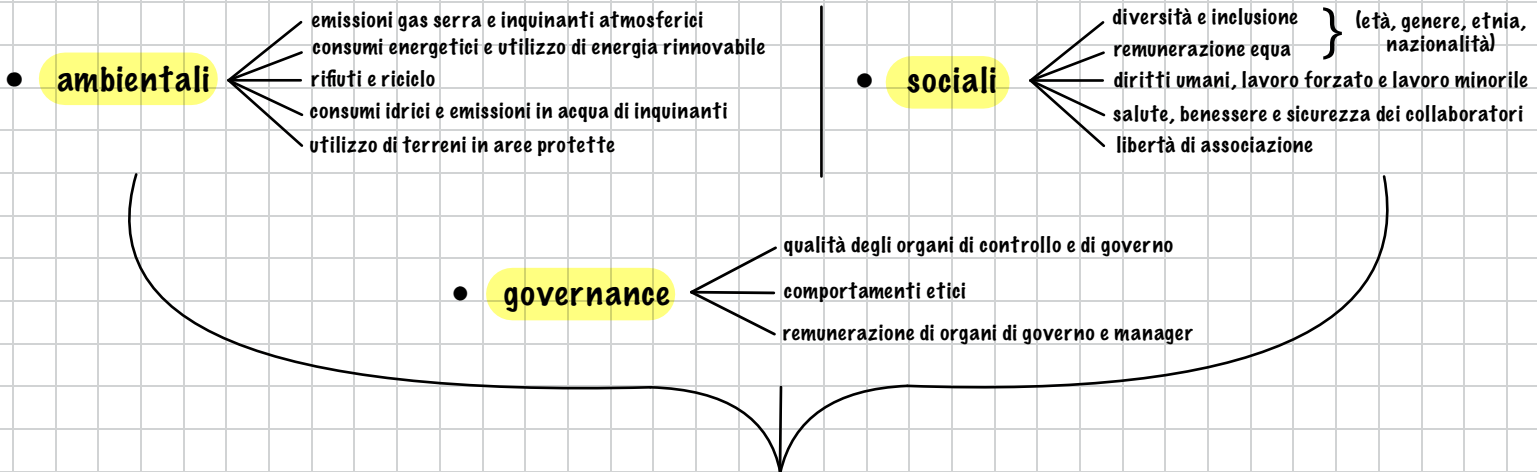
Il **rating** è uno strumento utilizzato dai finanziatori per valutare le aziende, che consiste in un giudizio sintetico, espresso da un ente indipendente, sulle caratteristiche finanziarie prospettiche dell'azienda

→ esistono rating di tipo finanziario e di tipo non finanziario (ESG)

Il **rating ESG** misura la capacità dell'azienda di gestire adeguatamente le tematiche di sostenibilità

→ la valutazione si basa su un'analisi dell'esposizione a fattori di rischio ambientali, sociali e di governance, a partire da documenti/dati forniti dall'azienda e informazioni pubblicamente disponibili

I principali contenuti dell'analisi di rating ESG sono:



al termine del processo di valutazione, la società sarà classificata in una data categoria

- **aziende esperte [AAA - AA]** → gestiscono con successo la propria esposizione ai rischi ESG
- **aziende ambiziose [A - BB]** → gestiscono i rischi ESG meglio dei concorrenti
- **aziende gregarie [B - CCC]** → hanno difficoltà e alta esposizione ai potenziali rischi ESG

Bisogna comunque segnalare come le variazioni ESG di diversi provider non forniscano sempre risultati univoci [Scope divergence, Weight divergence e Measurement divergence]

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il concetto di **valore pluridimensionale** permette di distinguere come esso impatti e venga distribuito fra stakeholder



Le leve attraverso cui il comportamento responsabile dell'impresa crea tale valore sono legate a fiducia e **reputazione**

[strumento competitivo fondamentale per rispondere alla complessità ambientale esterna (mezzo, non fine per raggiungere l'obiettivo)]



La **comunicazione** rappresenta il veicolo attraverso cui l'impresa si costruisce un'immagine verso i propri interlocutori



Il conto economico riclassificato con il criterio del valore aggiunto (**ricavi operativi - costi operativi**) esprime la capacità dell'impresa di creare valore per remunerare i fattori produttivi e gli stakeholder

↪ redistribuzione del **Valore Aggiunto Globale Lordo (VAGL)** delle diverse gestioni operative

SCELTE DI ESTENSIONE

Il risultato economico, inteso come differenza fra ricavi e costi complessivi, è determinato da vari fattori



- elementi strutturali**
 - capacità produttiva
 - scelte di estensione in verticale e in orizzontale
 - esperienza accumulata
- efficienza e organizzazione**
- livello di prezzi**
 - prezzi-costo**
 - fattori interni: volumi acquistati, potere contrattuale, politica di approvvigionamento
 - fattori esterni: situazione competitiva dei settori di approvvigionamento
 - prezzi-ricavo**
 - fattori interni: politica di prezzi, forza del marchio, ottenibilità dei premium price
 - fattori esterni: evoluzione tecnologica, concorrenza, prezzi medi, mercato di sbocco
- economie di assorbimento dei costi fissi** — volumi prodotti e costi unitari

CLASSIFICAZIONE COSTI E RICAVI

VALORI LEGATI A VOLUMI EFFETTIVI → VARIABILI

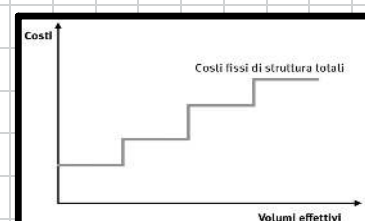
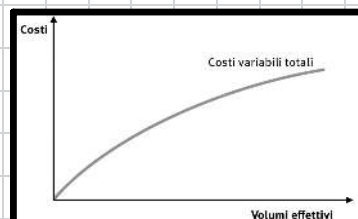
VALORI LEGATI ALLA CAPACITÀ PRODUTTIVA
VALORI LEGATI ALLO SVILUPPO → FISSI

- ricavi operativi** → tendenzialmente variabili, esistono casi di ricavi fissi (settori culturali)
- costi operativi** → variabili (legati a volumi effettivi) e fissi (legati a capacità produttiva e sviluppo)

→ **costi legati a volumi effettivi**: qualsiasi costo che aumenti all'aumentare delle vendite e si riduca senza opporre resistenza quando queste si riducono (materie prime, manodopera diretta, energia, trasporti, provvigioni)

→ **costi fissi di struttura**: dipendono dalla capacità produttiva predisposta e non dai volumi effettivamente realizzati [se i volumi ↑, costi strutturali ↑] (manodopera indiretta, assicurazioni, affitti, consulenze, ammortamenti)

→ **costi fissi di sviluppo**: attività volte al miglioramento di prodotti, servizi o processi aziendali [upfront, sunk costs, sviluppo di risorse immateriali, discrezionali] (marketing, costi di formazione e sviluppo del personale)



strutture di costo flessibili

costi variabili > costi fissi

strutture di costo rigide

costi variabili < costi fissi

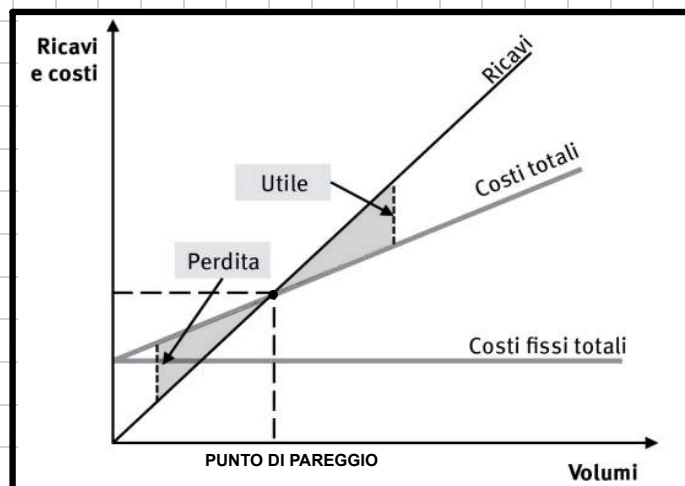
ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

L'analisi delle relazioni esistenti fra costi sostenuti e volumi prodotti da un'impresa consente di ottenere preziose informazioni in sede di bilancio previsionale:

- analizzare la variazione del risultato economico al variare dei volumi di vendita → **punto di pareggio**
- confrontare le diverse strutture di costo in funzione di ipotesi di costi e ricavi → **grado di flessibilità**

il **punto di pareggio (BEP)** è il volume che consente di coprire tutti i costi operativi aziendali (intercetta fra retta dei ricavi e dei costi)

→ prima del BEP, si ha una perdita operativa
→ dopo il BEP, si ha un utile operativo



Si può calcolare in due versioni differenti:

volume di pareggio

$$\text{BEP} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{margine di contribuzione unitario}}$$

$$\text{BEP} = \frac{CF}{MDC_u}$$

$$MDC_u = \text{ricavi unitari } (R_u) - \text{costi unitari } (C_u)$$

fatturato di pareggio

$$\text{BEP} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{margine di contribuzione percentuale}}$$

$$\text{BEP} = \frac{CF}{MDC\%}$$

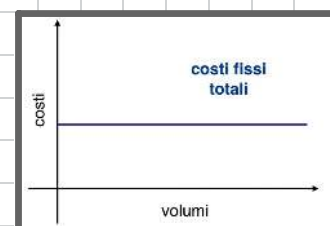
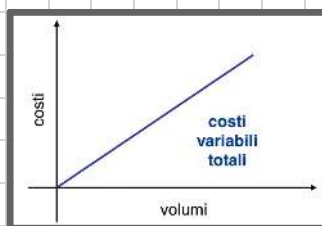
$$MDC\% = MDC_u / R_u \quad | \quad MDC\% = MDC / R_{tot}$$

$$MDC = \text{ricavi totali } (R_{tot}) - \text{costi totali } (C_{tot})$$

il **margine di contribuzione unitario** è il contributo della vendita di ogni unità di bene prodotta e venduta alla copertura di costi fissi di gestione caratteristica e alla formazione del reddito operativo

*il grafico è costruito in base a due ipotesi:

costi variabili unitari invariati e costi fissi di struttura lineari



$$\begin{aligned} & \text{costi variabili unitari} = \text{costi variabili totali} / \text{volumi} \uparrow \\ & \text{costi fissi totali} = \text{costi fissi totali} / \text{volumi} \downarrow \\ & \text{costo medio unitario} \downarrow \end{aligned}$$

Se oltre ai costi fissi volessimo coprire anche un ammontare di oneri finanziari/fiscali e generare un utile...

si ottiene il **punto di profitto**: fatturato che consente di conseguire un determinato utile

$$\text{volume di profitto} = \frac{\text{costi fissi} + \text{oneri finanziari} + \text{oneri fiscali} + \text{utile}}{\text{margine di contribuzione unitario } (MDC_u)}$$

$$\text{fatturato di profitto} = \frac{\text{costi fissi} + \text{oneri finanziari} + \text{oneri fiscali} + \text{utile}}{\text{margine di contribuzione percentuale } (MDC\%)}$$

punto di equilibrio reddituale

fatturato di equilibrio reddituale

$$(1) R_{tot} = C_{tot}$$

$$(2) \rightarrow R_{tot} = CV + CF$$

$$(3) \rightarrow (R_u \cdot Q) = (C_v \cdot Q) + CF$$

$$(4) \rightarrow (R_u - C_u) Q = CF$$

$$(5) \rightarrow Q = CF / MDC_u$$

calcolo del BEP

ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Il rischio operativo di un'impresa è la probabilità più o meno elevata di subire risultati reddituali negativi o positivi in funzione della fluttuazione dei volumi di produzione e dei volumi di vendita

→ è legato alla configurazione strutturale dell'azienda, in particolare a due fattori:

- livello del punto di pareggio
- grado di elasticità operativa

L'elasticità operativa è la misurazione che esprime il grado di flessibilità della struttura di un'impresa

$$\text{indice di flessibilità} = \frac{\text{costi variabili totali}}{\text{costi fissi totali}}$$

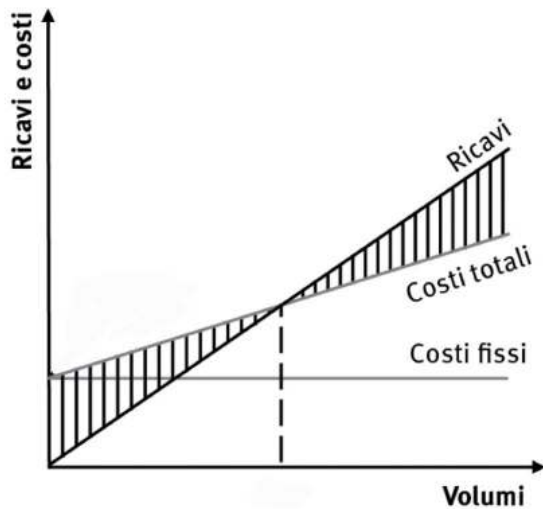
$$CV_{\text{tot}} = CV_v \cdot BEP$$

> rapporto CV/CF

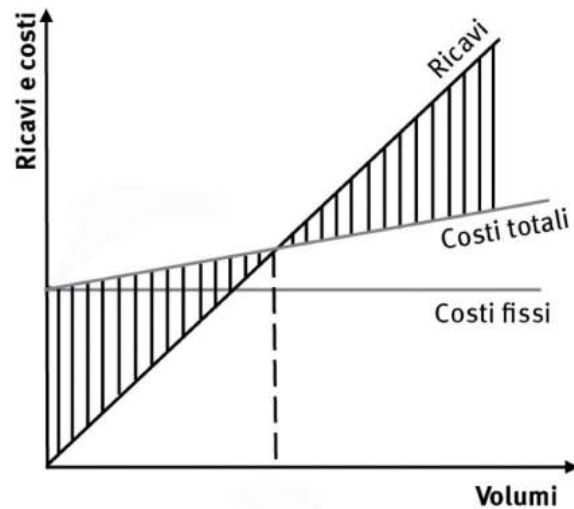
> flessibilità della struttura di costi

< utili/le perdite oltre/prima il punto di pareggio

STRUTTURA DI COSTO FLESSIBILE



STRUTTURA DI COSTO RIGIDA



→ elevata incidenza dei costi variabili sui ricavi:

volumi ↑ – rapido aumento dei costi variabili

volumi ↓ – elevata capacità di comprimere i costi

→ ridotta incidenza dei costi variabili sui ricavi:

volumi ↑ – aumento contenuto dei costi variabili

volumi ↓ – limitata capacità di comprimere i costi

Il punto di pareggio e l'elasticità operativa sono generalmente legati:

→ elevato punto di pareggio = elevato grado di rigidità

→ basso punto di pareggio = elevato grado di flessibilità

⇒ esiste infatti una correlazione negativa tra costi fissi e variabili: ⇐

↓
aumentando i costi fissi, diminuisce l'incidenza dei costi variabili sui costi totali

↓
aumenta il rendimento delle attività interne - si riducono le attività esternalizzate e i relativi costi

NB: a parità di punto di pareggio, l'elasticità operativa può essere differente

DETERMINANTI STRUTTURALI DEL RISULTATO ECONOMICO

È bene considerare una serie di scelte che determinano un cambiamento strutturale dell'azienda e che, di conseguenza, modificano la sua struttura di costo (livello di costi fissi e variabili)

La struttura economica di un'azienda è il risultato delle scelte di estensione compiute dal management:

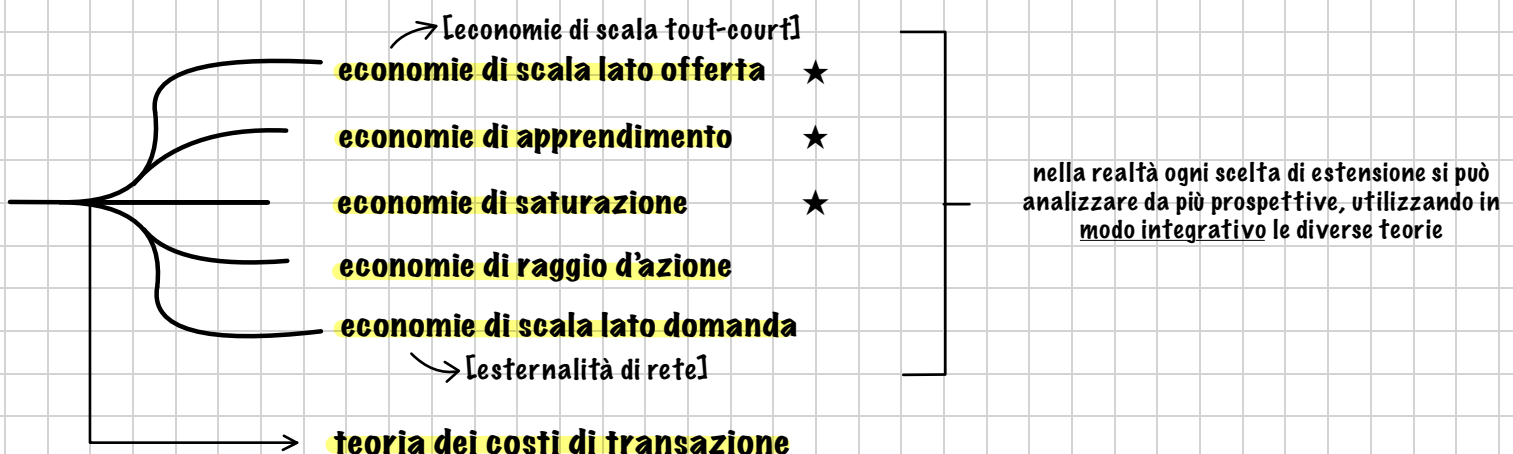
- **scelte di dimensionamento** → relative alla **capacità produttiva** delle varie attività del business
- **scelte di integrazione** → relative alle **attività della filiera** che si svolgono internamente o esternamente
 - **integrazione verticale a monte**: espansione verso attività precedenti a quella presidiata
 - **integrazione verticale a valle**: espansione verso attività vicine al consumatore finale
- **scelte di diversificazione** → relative al numero e alla diversità delle **aree di business** in cui l'impresa opera
 - **diversificazione correlata**: espansione in aree di business correlate a quella presidiata
 - **diversificazione conglomerata**: espansione in aree di business lontane rispetto a quella presidiata
- **scelte di internazionalizzazione** → relative al numero e alla distanza dei **mercati** nei quali l'impresa opera
 - **attività di vendita**: filiale commerciale
 - **attività di produzione**: filiale produttiva

Le modalità attraverso cui un'impresa amplia o riduce la sua estensione sono essenzialmente di tre tipi:

- | | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| → crescita interna : | l'impresa aumenta le proprie dimensioni, entra in nuovi business o mercati con le proprie forze | -lenta
-rischi alti | (scarsa conoscenza del nuovo ambito competitivo) |
| → crescita esterna : | l'impresa aumenta le proprie dimensioni, entra in nuovi business o mercati tramite acquisizione di altre imprese | -rapida
-rischi bassi | (competenze e strutture già operanti) |
| → crescita tramite accordi e alleanze : | l'impresa ricorre a diverse forme di accordo (accordi informali, contratti pluriennali, costituzione di nuove società partner) | -franchising
-joint venture | |

Le scelte di estensione sono critiche in quanto comportano ingenti investimenti e non sono facilmente reversibili

Esiste una serie di modelli e teorie che possono aiutare il management nel compiere tali scelte fra cui:



DIMENSIONAMENTO DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA

Alcuni settori (chimico, farmaceutico, aerospaziale) si caratterizzano per la presenza di imprese di grandi dimensioni, necessarie per essere efficienti e competitivi sul mercato.

La dimensione aziendale si può analizzare in termini di capacità produttiva (installata, non di fatturato)

→ **capacità produttiva (CP)**: max numero di output producibili in un certo periodo di tempo in date condizioni operative

CP nominale: max valore atteso (senza soste, interruzioni...) | **CP teorica**: max valore ragionevolmente ottenibile

* la produzione effettiva è spesso inferiore alla CP perchè, ad esempio, il mercato non riuscirebbe ad assorbirla

→ **grado di saturazione**: $\frac{\text{produzione effettiva}}{CP} \%$

A seconda dell'attività svolta dall'impresa, la CP si misura in modo diverso con differenti unità di misura

Quando l'output finale deriva da combinazioni di CP diverse, esiste il **rischio di colli di bottiglia**

in imprese con più fasi produttive in sequenza, la capacità produttiva aziendale sarà data dal minimo comune multiplo tra le capacità produttive minime delle varie fasi

CON IL TERMINE ECONOMIA SI INTENDE UN VANTAGGIO ECONOMICO NELLA REALIZZAZIONE DI UN'ATTIVITÀ, DI UN PROCESSO, DI UNA COMBINAZIONE ECONOMICA (MINOR LIVELLO DI COSTI A PARITÀ DI RISULTATI OTTENUTI)

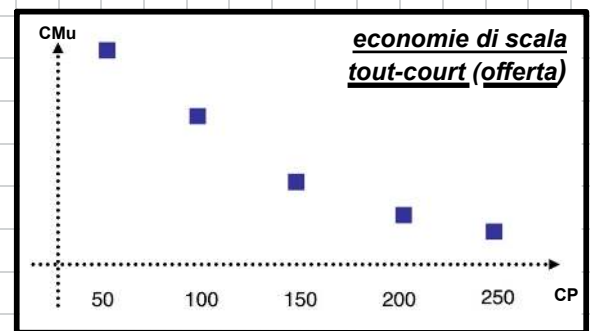
ECONOMIE DI SCALA (EDS)

economie di scala → vantaggio economico derivante da un incremento della capacità produttiva

- lato offerta → riduzione dei costi → [CP ↑ - CMu ↓] ★
- lato domanda → aumento dell'utilità percepita

È un fenomeno presente in quasi tutti i tipi di business

ciò che varia è $\left\{ \begin{array}{l} \text{dimensione ottima minima} \\ \text{entità del vantaggio di costo} \end{array} \right.$



→ il calcolo delle EDS richiede il confronto fra due capacità produttive, ipotizzando uguale grado di saturazione

$$EDS = CMu_x - CMu_y$$

$$CMu_x = \frac{C_{totx}}{Q_x}$$

$$CMu_y = \frac{C_{toty}}{Q_y}$$

costi totali dell'impianto
quantità prodotta dall'impianto

FONTI DELLE ECONOMIE DI SCALA

- 1. indivisibilità dei componenti** → input che non possono essere ridotti come dimensioni e costi al di sotto di una scala minima, anche se la CP è molto bassa
- 2. maggiore produttività di input specializzati** → input specializzabili al crescere delle dimensioni aziendali (persone o impianti) che comportano maggiore qualità e/o costi minori
- 3. proprietà geometriche dei contenitori** → input i quali costi sono legati alla superficie e la quale capacità è legata al volume (rendimento più che proporzionale)
- 4. maggiore efficienza di input di maggiori dimensioni** → input la quale prestazione, all'aumentare della potenza e della propria scala, cresce in maniera più che proporzionale
- 5. minori costi unitari di acquisto** → input che al crescere delle dimensioni, vengono acquistati in volumi maggiori, comportando maggiore potere contrattuale verso i fornitori

DISECONOMIE DI SCALA

Il miglioramento della struttura di costo per effetto delle economie di scala trova dei limiti:

- capacità di assorbimento del mercato
- esigenze di differenziazione del consumatore
- gravità dei costi di trasporto
- maggiore complessità gestionale delle organizzazioni
- minore flessibilità dei grandi impianti produttivi

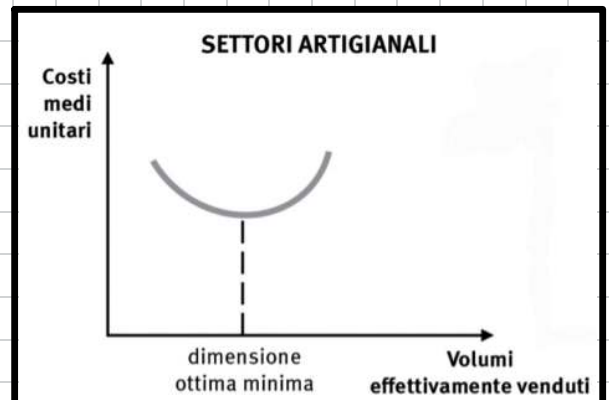
Tutti i settori presentano una combinazione di attività di realizzazione, di predisposizione alla struttura e di sviluppo, tuttavia varia la loro importanza relativa e l'incidenza relativa dei costi che comportano

1. dominano le attività di realizzazione

- maggiori costi variabili
- **economie di scala basse e limitate**

i limiti oltre i quali la crescita dimensionale comporta più svantaggi che vantaggi sono stretti (**forma a "U"**)

si passa subito da economie di scala a diseconomie di scala

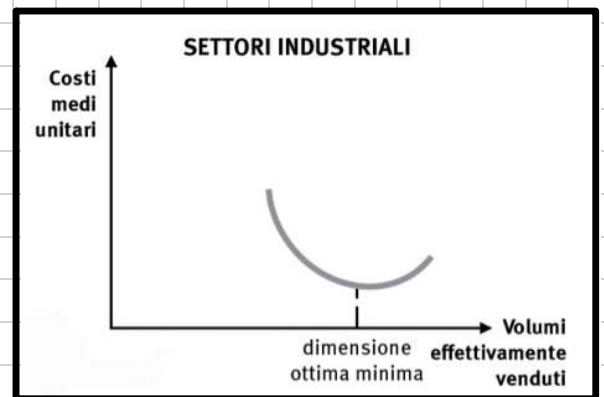


2. dominano le attività di predisposizione alla struttura

- ingenti costi fissi di struttura
 - **economie di scala alte e limitate**
- (dimensione ottima minima ↓)

esistono dei limiti oltre i quali la crescita dimensionale comporta più svantaggi che vantaggi (**forma a "U"**)

oltre un certo limite si passa da economie di scala a diseconomie di scala



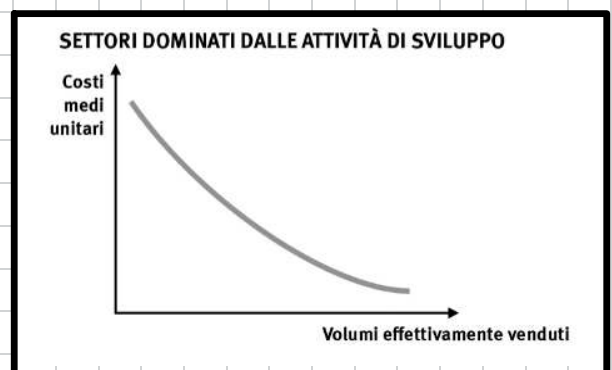
3. dominano le attività di sviluppo

- ingenti costi fissi di sviluppo
- **economie di scala alte e "illimitate"**

(risorse immateriali senza limite di CP)

i limiti oltre i quali la crescita dimensionale comporta più svantaggi che vantaggi sono molto alti (**struttura economica molto scalabile**)

altissime economie di scala e di assorbimento e limitate diseconomie di scala



*es: information goods (musica, film, videogiochi, libri)

ECONOMIE DI SATURAZIONE

economie di saturazione della capacità produttiva →

vantaggio economico derivante da una maggiore produzione, con una capacità produttiva costante

* se i costi sono rappresentati maggiormente da costi di sviluppo, funzionali alla generazione risorse senza limite di capacità

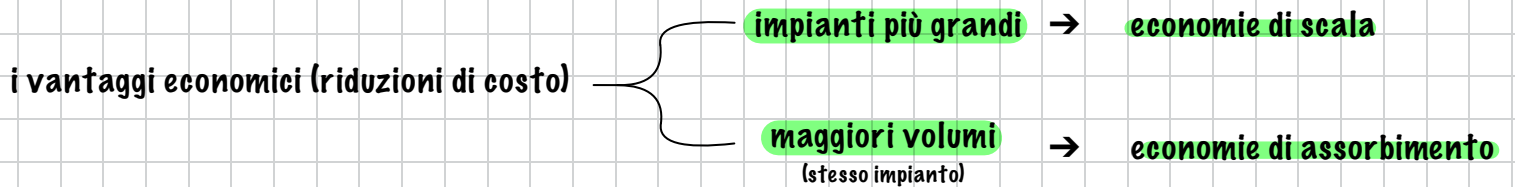
è più opportuno parlare di **economie di assorbimento dei costi fissi**

⇒ **all'aumentare del grado di sfruttamento della capacità produttiva, il costo fisso è ripartito su un numero maggiore di output e ciò determina una riduzione del costo medio unitario** ⇐

→ le economie di assorbimento sono tanto maggiori quanto maggiore è l'incidenza dei costi fissi

Nel linguaggio corrente i business che presentano economie di assorbimento dei costi fissi si definiscono altamente scalabili (importanza delle dimensioni aziendali nel contenimento dei costi unitari)

TRADE-OFF ECONOMIE DI SCALA E ECONOMIE DI SATURAZIONE



L'aumento dei volumi di produzione richiede una attenta valutazione perchè:

da un lato, installando una CP più elevata, si ottiene un'economia di scala

da un lato, si rischia di non saturare completamente la CP, ottenendo una diseconomia di saturazione

ECONOMIE DI REPLICAZIONE

economie di replicazione →

vantaggio economico derivante dalla leva di competenze e routine del patrimonio aziendale

consistono in una serie di strategie, che applicate nello sviluppo di nuove attività simili portano a una maggiore efficienza (ottimizzazione di risorse, costi ed energie)

ECONOMIE DI APPRENDIMENTO (EDA)

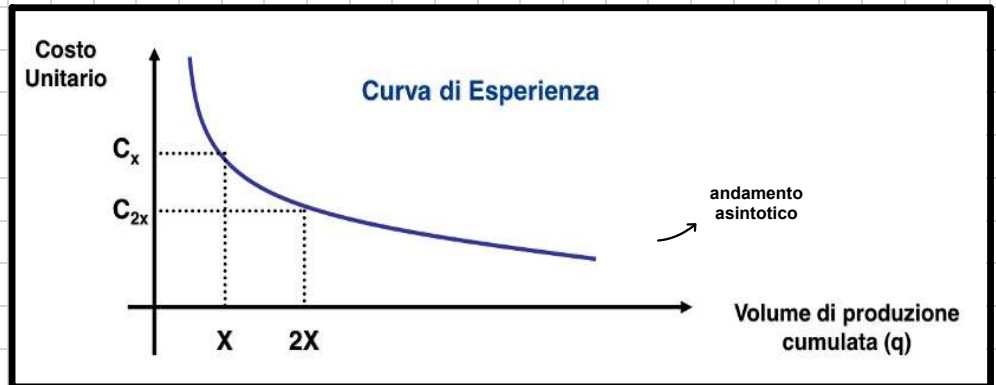
economie di apprendimento →

vantaggio economico derivante dall'esperienza accumulata nella realizzazione di un'attività

si concretizza in:

- riduzione dei costi unitari
- incremento della qualità

al crescere del volume di produzione cumulato



L'inclinazione della curva di esperienza dipende dalla capacità di imparare denominata **velocità di apprendimento**, ossia la percentuale di riduzione dei costi ad ogni raddoppio della produzione cumulata

$$V_{\text{apprendimento}} = \frac{C_{2x}}{C_x} \%$$

→ il calcolo dell'EDA richiede l'invariabilità delle altre condizioni produttive nell'intervallo considerato

$$EDA = \frac{C_x - C_{2x}}{C_x} \cdot 100$$

$$[EDA = 100\% - V_{\text{apprendimento}}]$$

- l'ottenimento di riduzioni dei costi e il mantenimento della velocità di apprendimento richiede uno sforzo mirato
- affinché l'esperienza diventi un vantaggio competitivo sostenibile deve svilupparsi non solo a livello individuale, ma anche a livello organizzativo (+ fattori esterni, come il know-how esclusivo)
- il fenomeno delle economie di apprendimento assume particolare rilevanza nelle prime fasi di sviluppo, in particolare in settori caratterizzati da beni complessi e innovativi

FONTI DI ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

1. crescente abilità nello svolgimento delle attività

→

capacità delle risorse umane di miglioramento delle modalità di lavoro (riduzione dei tempi / aumento della qualità), migliorabile tramite corsi di formazione o strumenti maggiormente idonei

2. migliore selezione delle risorse produttive

→

capacità di valutazione della scelta delle risorse più convenienti per lo svolgimento di una data attività

3. maggiore coordinamento fra risorse produttive

→

capacità di collaborazione e utilizzo condiviso delle condizioni patrimoniali per ottimizzare l'efficienza a livello organizzativo (interazione fra gruppi di lavoro, miglior uso di impianti e spazi)

4. maggiore efficienza nella programmazione

→

capacità di valutazione dell'andamento dell'attività in funzione della stagionalità e di programmazione delle attività (risposta rapida e efficiente a imprevisti e variazioni della domanda)

5. semplificazione di prodotti e processi

→

capacità di semplificazione dell'output (maggiore esposizione) e dei processi che portano alla sua produzione (minore esposizione)

FORMULARIO

INDICI DI LIQUIDITÀ

$$QD = AC / PC$$

$$QL = (LI + LD) / PC$$

INDICI DI SOLIDITÀ

$$RI = MT / CN \quad | \quad II = MT / CN + 1$$

$$CI = CN + PML / AFN \quad | \quad CIT = CN / ITN$$

INDICI DI REDDITIVITÀ

$$ROS = RO / V \quad | \quad TR = V / AN$$

$$ROA = RO / AN \quad | \quad ROI = RO / CIN$$

$$ROE = RN / CN$$

LEVA FINANZIARIA

$$i = \frac{OF}{MT}$$

$$ROE^* = ROA + MT / CN \times (ROA - i)$$

VOLUME DI PAREGGIO

$$BEP = \frac{CF}{MDC_u}$$

$MDC_u = \text{ricavi unitari } (R_u) - \text{costi unitari } (C_u)$

VOLUME DI PROFITTO

$$V_{\pi} = \frac{(\text{costi fissi} + \text{oneri finanziari} + \text{oneri fiscali} + \text{utile})}{\text{margine di contribuzione unitario } (MDC_u)}$$

FATTURATO DI PAREGGIO

$$BEP = \frac{CF}{MDC\%}$$

$$MDC\% = MDC_u / R_u \quad | \quad MDC\% = MDC / R_{tot}$$

$MDC = \text{ricavi totali } (R_{tot}) - \text{costi totali } (C_{tot})$

FATTURATO DI PROFITTO

$$F_{\pi} = \frac{(\text{costi fissi} + \text{oneri finanziari} + \text{oneri fiscali} + \text{utile})}{\text{margine di contribuzione percentuale } (MDC\%)}$$

ELASTICITÀ OPERATIVA

$$\text{indice di flessibilità} = \frac{CV_{tot}}{CF_{tot}}$$

$$CV_{tot} = CV_u \cdot BEP$$

GRADO DI SATURAZIONE

$$\text{grado di saturazione} = \frac{\text{produzione effettiva}}{CP} \cdot 100$$

ECONOMIE DI SCALA

$$EDS = CM_{u_x} - CM_{u_y}$$

$$CM_u = \frac{C_{tot}}{Q} = CV_u + CF_u$$

ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

$$EDA = \frac{C_x - C_{2x}}{C_x} \cdot 100$$

$$V_{\text{apprendimento}} = \frac{C_{2x}}{C_x} \cdot 100$$



MANAGEMENT
STRATEGICO

STRATEGIA D'IMPRESA

La **strategia d'impresa** rappresenta l'attività che consente di indirizzare e coordinare la gestione della stessa, ossia l'insieme di scelte di fondo con cui l'impresa consegue un determinato sistema di obiettivi

Per l'economia aziendale consiste in:

- definizione di **obiettivi di lungo periodo**
- realizzazione delle **linee di condotta**
- allocazione di **risorse aziendali**

È un **processo dinamico** di continua ricerca dell'armonia fra finalità imprenditoriali, risorse e ambiente

L'**orientamento strategico di fondo (OSF)** rappresenta la visione dell'impresa, la sua identità in termini di valori e di filosofia di comportamento

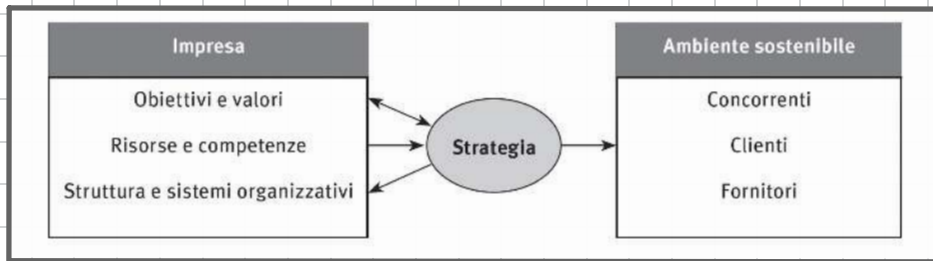
Si configura come lo sfondo all'interno del quale la strategia, fondamento dell'attività **[what]** definisce:

- fini e obiettivi aziendali **[why]**
- campo d'attività **[where]**
- approccio alla gestione **[how]**

* l'OSF si differenzia dalla strategia, che ne è fortemente influenzata, nella sua minore articolazione



L'obiettivo principale della strategia d'impresa è far corrispondere le competenze interne dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno, coerentemente con i valori e la visione fornita dall'OSF



Sul piano logico-concettuale la strategia d'impresa è classificabile su tre livelli:

strategia d'impresa (corporate)

- riguarda l'azienda nel suo complesso
- spetta all'imprenditore / top management
- definisce imprese monobusiness o multibusiness

strategia competitiva (di business)

- definisce le competenze su cui focalizzarsi per conquistare il vantaggio competitivo

strategia di gestione operativa (funzionale)

- coinvolge singoli aspetti della gestione (commerciale, operation, finanziaria)
- coordinamento obiettivi operativi e strategici

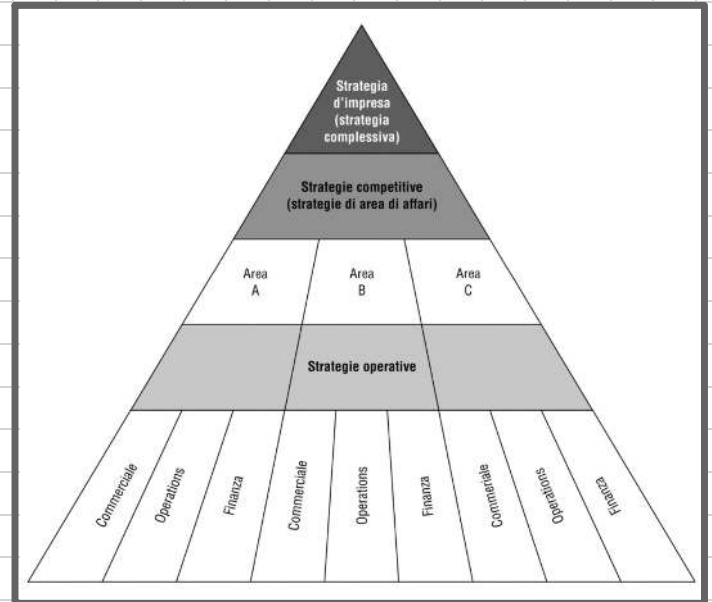
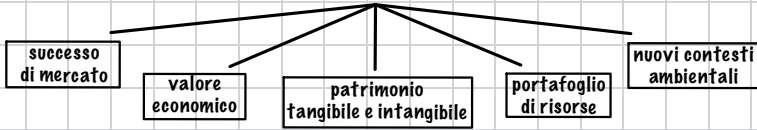


FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

Il processo di formulazione delle strategie d'impresa affonda le sue radici nell'analisi di:

- del grado di attrattività del settore (**diagnostico esterno**)
- tipologia e qualità di risorse e competenze (**diagnostico interno** - business audit)

un processo implicito o esplicito, di ricerca delle opportunità di mercato che valorizzino i mezzi aziendali



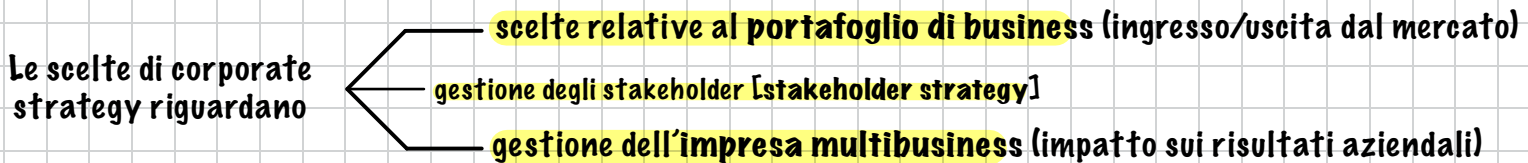
STRATEGIE CORPORATE

È bene analizzare la differenza fra la strategia corporate e la strategia competitiva, ossia fra il successo realizzato per creare valore economico a livello aziendale e il vantaggio competitivo nel singolo business

1. vi sono vantaggi derivanti dalla diversificazione di business o è bene mantenere il focus solo su alcuni?
2. se non si ritenesse più conveniente operare in determinati business, come si fa ad uscire dal mercato?
3. se si ritenesse più conveniente operare in determinati business, come si fa ad entrare nel mercato?
4. con quali criteri devono essere distribuite le risorse tra i vari business? alcune possono essere condivise?

La definizione proposta dalla *Strategic Management Society* evidenzia un aspetto fondamentale:

- il livello corporate della strategia d'impresa esiste quando l'impresa opera in più business (business lines)
- per identificare i business di un'impresa bisogna partire dal concetto di combinazione prodotto/mercato



Le tre motivazioni di fondo che spiegano il perseguimento di una strategia multibusiness sono:

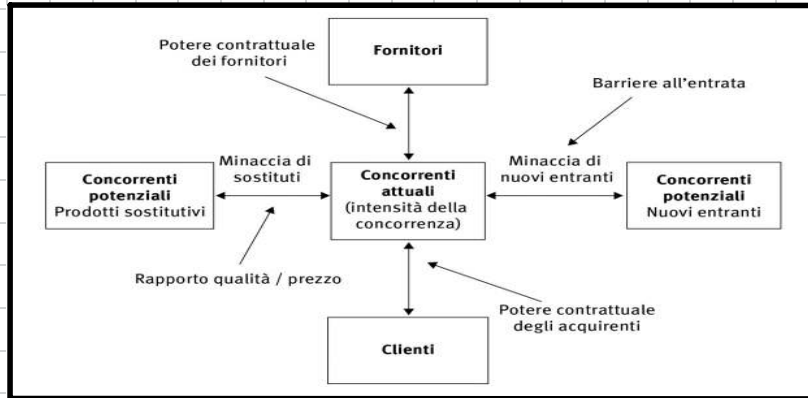
- **ricerca di una gestione finanziaria equilibrata** → business che generano cassa finanziano business che assorbono cassa
- **diversificazione del rischio** tra business diversi → compensare rischi specifici derivanti da cali di domanda o shock esogeni
- **ricerca di significative sinergie di costi e ricavi** → condivisione di attività e risorse tra ASA differenti

ANALISI DELLE STRATEGIE

Uno degli strumenti per l'analisi e la definizione della strategia è il **modello della concorrenza allargata** → si rifà allo schema delle 5 forze di Porter, evidenziando la caratterizzazione del sistema competitivo

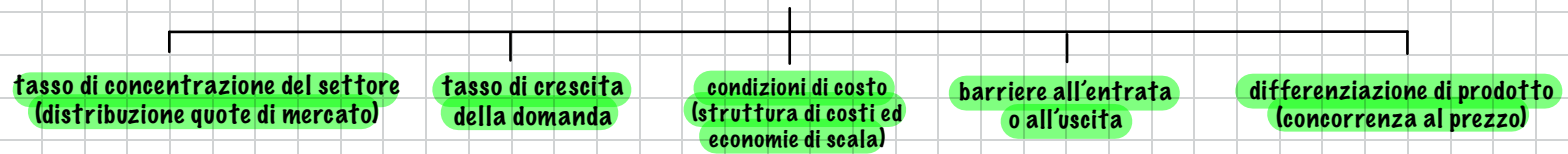
Il sistema competitivo si differenzia dai tradizionali modelli di economia industriale per via dell'assunto di base da cui parte secondo cui il concetto di concorrenza inerisce con cinque classi di soggetti (forze):

- rivalità fra concorrenti
- potere contrattuale dei fornitori
- potere contrattuale dei clienti
- minacce di ingresso di nuovi entranti
- minacce provenienti da prodotti sostitutivi



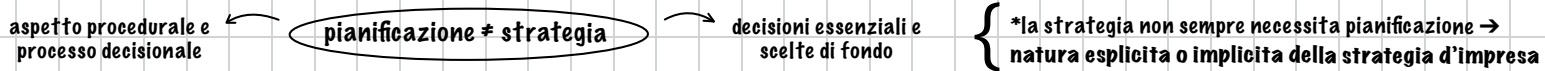
La configurazione delle 5 forze determina la redditività media conseguibile in un settore (grado di attrattività)

L'intensità della concorrenza nel sistema competitivo dipende da:



PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La **pianificazione strategica** costituisce lo strumento di lavoro volto a razionalizzare il processo decisionale che definisce la strategia aziendale; è basato sul **monitoraggio costante** di obiettivi d'impresa, capacità e ambiente e deve essere in grado di riorientare le azioni in base all'evoluzione dei fattori monitorati



A partire da un orientamento strategico predefinito ha luogo il ciclo di pianificazione:

1. **pianificazione strategica** → formulazione esplicita e creazione del **piano strategico** (scelte di base, linee guida, fasi, azioni e assegnazione risorse) di prospettiva pluriennale
2. **programmazione** → **programmi d'azione** e definizione di **parametri di performance**
3. **budgeting** → allocazione delle risorse alle unità aziendali in un orizzonte temporale annuale
 - attività operative → fondi operativi
 - attività strategiche → fondi strategici

Accanto al ciclo di pianificazione si colloca un ciclo di controllo dei risultati ottenuti (meccanismo di feedback e allineamento)

- controllo direzionale**
- controllo operativo**

processo con cui il management assicura l'attuazione delle strategie in modo efficace
processo diretto a garantire l'attuazione di specifici compiti e azioni in modo efficiente

STRATEGIE COMPETITIVE

Dopo aver definito la strategia corporate e averne identificato il ruolo ai diversi livelli dell'organizzazione, è essenziale focalizzarsi sul management strategico per definire le strategie a livello dei singoli business

La strategia competitiva ha il compito di valutare la propria dotazione di risorse e decidere le modalità attraverso cui competere, a livello di area strategica di affari, per conquistare il vantaggio competitivo

Il **vantaggio competitivo** è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare una posizione favorevole nel contesto in cui opera (mercato o ambiente)



È la condizione che consente alle imprese la superiorità dei propri risultati economici

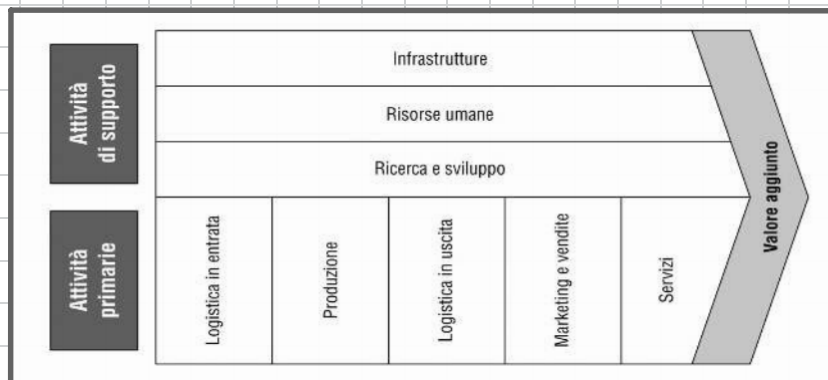


Esprime una posizione relativamente maggiore in termini di valore creato per il mercato e i diversi stakeholder, che si traduce in una redditività maggiore rispetto alla media dei concorrenti

L'elemento fondante della visione di Porter nell'ambito del vantaggio competitivo, risiede nel concetto di **catena di valore (value chain)**, ossia l'insieme delle attività condotte dall'impresa per raggiungerlo

→ le attività dell'impresa si dividono in $\left\{ \begin{array}{l} \text{primarie} \rightarrow \text{operative (acquisto, trasformazione, vendita)} \\ \text{secondarie} \rightarrow \text{integrative (struttura, risorse umane e sviluppo)} \end{array} \right.$

Il vantaggio competitivo di un'impresa in un determinato ambito di mercato si costruisce attraverso lo svolgimento di attività in modo unico (**activity-based view**), ossia differente dai concorrenti



Esistono, secondo Porter, tre alternative strategiche per la realizzazione del vantaggio competitivo:

- **leadership di costo** → l'impresa produce a costi inferiori rispetto ai concorrenti
- **differenziazione** → l'impresa produce beni diversi per cui il consumatore è disposto a pagare un prezzo diverso
- **focalizzazione** → realizzazione di leadership di costo o differenziazione in un segmento specifico del mercato

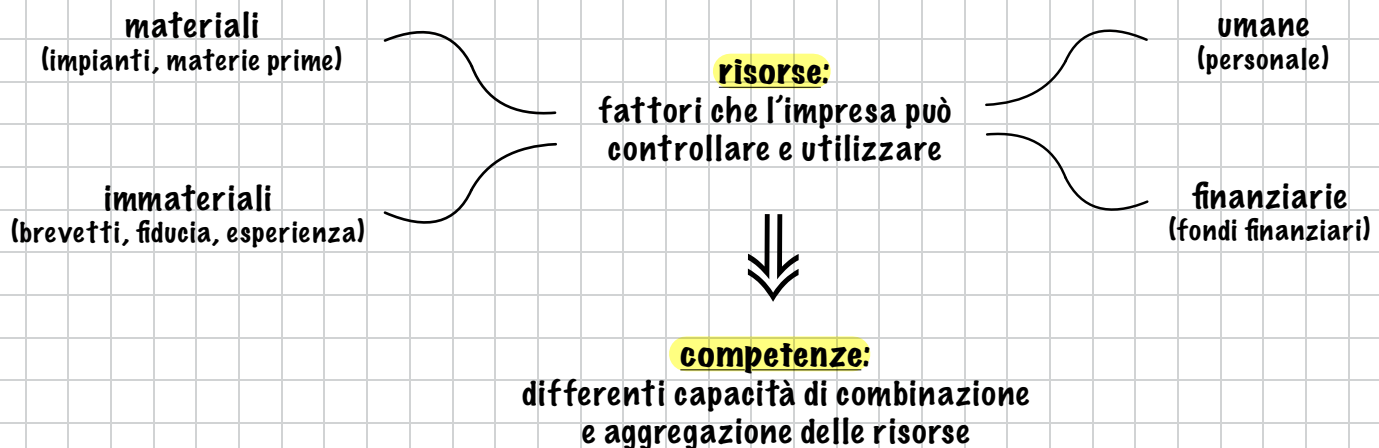


FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO: RISORSE

A partire dagli anni '80 il paradigma dominante nell'analisi della competitività è stato l'approccio di Porter, che poneva l'attenzione sul "come" ottenere la superiorità dei risultati aziendali → **STRATEGIE**

Più recentemente tale concezione è stata affiancata da un'ottica prevalentemente interna rivolta all'identificazione del "cosa" supportasse l'esistenza di un vantaggio competitivo → **RISORSE**

Negli studi di strategie management è stato formulato un diverso approccio allo studio del vantaggio competitivo, noto come **resource-based view (RBV)**, secondo cui tale vantaggio non deriva solo dall'intensità delle forze settoriali, ma anche dalle caratteristiche specifiche dell'impresa



solo risorse con date caratteristiche sono in grado di supportare un vantaggio competitivo durevole nel tempo

valore, scarsità, innovazione
[creazione di risorse]



isolamento e sfruttamento
[protezione di risorse]

valore → capacità di cogliere opportunità di mercato

scarsità → rendita "ricardiana"

- domanda non esaurita, offerta limitata

innovazione → rendita "schumpeteriana"

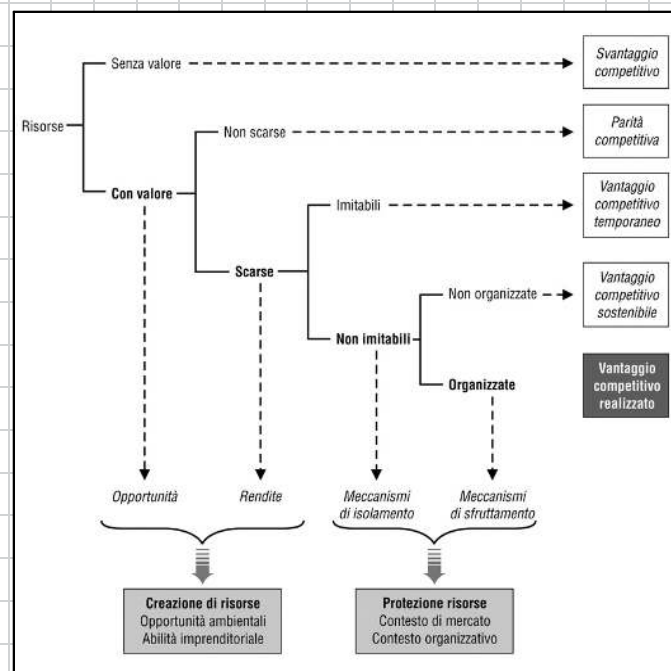
- soppiantamento delle condizioni precedenti

meccanismi di isolamento → contesti di mercato

- diseconomie di compressione temporale
- dimensione ottima minima
- interdipendenza delle risorse
- ambiguità causale
- non mobilità delle risorse

meccanismi di sfruttamento → contesti organizzativi

- abilità organizzative per sfruttare il potenziale delle risorse



FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO: COMPETENZE DINAMICHE

Nei contesti in cui le imprese modificano frequentemente il proprio orientamento strategico, la maggiore transitorietà dei vantaggi competitivi rende cruciale lo sviluppo di competenze dinamiche.

Le **capacità dinamiche (dynamic capabilities)** si qualificano come i processi attraverso i quali le imprese integrano, sviluppano e riconfigurano le proprie competenze e gli assetti strategici al fine di creare valore

→ risultato di un percorso di apprendimento che affonda le sue radici nel percorso evolutivo dell'impresa

***capacità di adattamento**: reattività ai segnali di cambiamento esterni, abilità di decodificarli prontamente e rispondere proponendo una soluzione creativa, controintuitiva e realizzabile

FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO: CAPITALE INTANGIBILE

La crescente complessità delle dinamiche competitive ha condotto progressivamente al riconoscimento della centralità di mezzi intangibili come fonti primarie della capacità d'impresa di distinguersi sul mercato

→ risorse di valore, rare, difficilmente imitabili, anche se meno flessibili e difficili da accumulare

La sostenibilità aziendale è l'ambito d'analisi di base per lo studio dei processi di gestione di asset intangibili

capitale intangibile { insieme di fattori non materiali che consentono a un'impresa di differenziarsi dalla concorrenza, contribuendo a definire il modus operandi aziendale ai diversi livelli, dalla produzione di beni al governo dell'azienda e delle relazioni con gli stakeholder

CAPITALE UMANO


la creazione di valore a mezzo di capitale umano è il risultato dell'esistenza di diverse condizioni organizzative, pena la vanificazione di investimenti in formazione e sviluppo

- sicurezza del posto di lavoro
- equità organizzativa
- equità nel trattamento economico
- decentramento del potere decisionale
- possibilità di apprendimento
- investimento in formazione mirata
- accuratezza dei processi di selezione del personale
- trasparenza nella diffusione di informazioni (trattamento del lavoro)

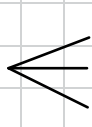
⇒ disponibilità a contribuire al successo aziendale con **azioni, conoscenze, capacità fisiche e decisionali**

CAPITALE ORGANIZZATIVO

insieme delle risorse di conoscenza, delle capacità di apprendimento e dei valori condivisi dai membri di una collettività sociale istituzionalizzata (cultura, investimenti intellettuali, stock conoscenze-competenze)

conoscenze 

- tecnologiche** → produzione di beni e servizi
- organizzative** → combinazione efficiente di lavoro e asset fisici
- strategiche** → anticipazione / reazione a opportunità e minacce competitive

competenze 

- tecnologiche** → ricerca e sviluppo + produzione
- di mercato** → dinamica dei mercati + processi di distribuzione, vendita e consumo
- integrative** → coordinamento di competenze tecnologiche e di mercato

CAPITALE RELAZIONALE

insieme di relazioni instaurate dall'impresa con le categorie di stakeholder, che contribuiscono a creare valore riducendo i costi (transazione, agenzia, monitoraggio) e stimolando impegno, affetto e fedeltà

→ comprende asset quali la **fiducia (interna/esterna)**, norme di reciprocità e relative sanzioni

GESTIONE STRATEGICA IN CONTESTI DINAMICI

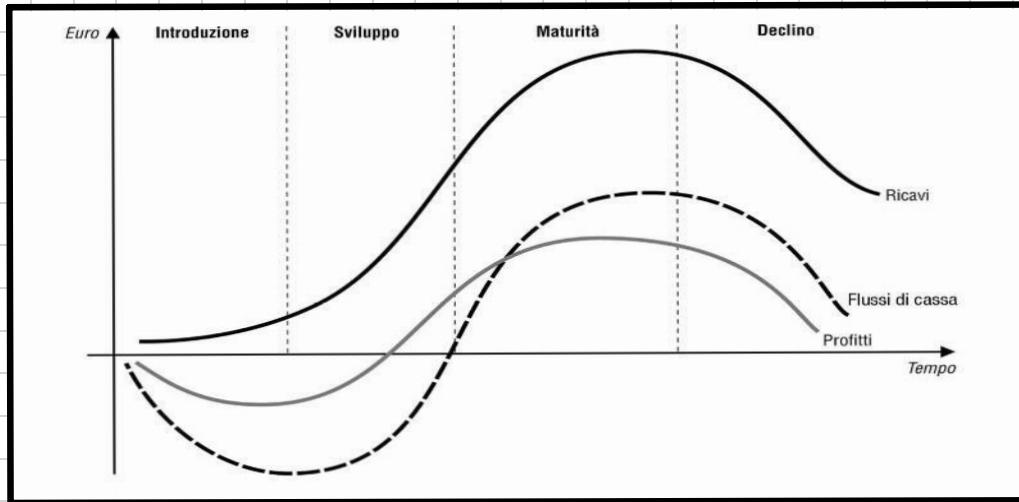
Le problematiche di gestione strategica assumono un profilo totalmente diverso a seconda dell'andamento del settore e della fase del ciclo di vita dell'impresa.

la gestione strategica in tali contesti è affrontabile attraverso il "modello del ciclo di vita"

il ciclo di vita del prodotto rappresenta un modello semplice e molto utile per analizzare la dinamica strategica di un'impresa in diversi contesti ambientali e momenti della sua storia

→ ruota intorno al concetto di prodotto e descrive le fasi tipiche di evoluzione della domanda di un bene in un determinato mercato concorrenziale

→ insieme alle modificazioni legate al tasso di crescita della domanda anche le caratteristiche delle imprese e la struttura del settore variano significativamente



1. fase di introduzione

- costruzione del mercato per il prodotto
- creazione di un'organizzazione intorno all'idea imprenditoriale

l'impresa si dota di risorse finanziarie, personale, canali distributivi, tecnologie di produzione ecc. necessarie per l'affermazione iniziale e la successiva crescita

2. fase di sviluppo

- attuazione di piani di espansione verso un mercato più ampio (più concorrenti)
- conseguimento di una posizione di leadership

l'enfasi innovativa passa gradualmente dal prodotto al processo produttivo e l'impresa adotta politiche di vendita aggressive (internazionalizzazione)

3. fase di maturità

- arresto dello sviluppo del settore
- accentuazione della tensione competitiva

l'impresa realizza investimenti pubblicitari per sostenere l'immagine del marchio e persegue tutte le opportunità per la minimizzazione dei costi (integrazione verticale)

[aumento della concentrazione settoriale, espulsione dei concorrenti marginali]

4. fase di declino

- calo strutturale della domanda
- accesa competizione (meno concorrenti)

l'impresa deve cominciare a programmare la liquidazione dell'attività o attrezzarsi per la penetrazione in altri business, a prescindere dalla velocità del declino

[sia con margini di profitti stabili seppur a un livello minore sia con ampie opportunità di reddito per le aziende più forti]

LE FASI DI INTRODUZIONE E SVILUPPO DEL PRODOTTO SONO PIÙ DISPENDIOSE FINANZIARIAMENTE PER VIA DEGLI INVESTIMENTI INIZIALI; FLUSSI POSITIVI TENDONO A MANIFESTARSI CON LA STABILIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ E LA RIDUZIONE DI COSTI E TASSI DI INNOVAZIONE

il modello descrive efficacemente la dinamicità dell'evoluzione degli scenari economici di base



il processo di definizione delle strategie deve essere altrettanto veloce e flessibile per creare valore

NASCITA

La creazione di nuove iniziative d'impresa è un processo essenziale per la crescita economica, il continuo ammodernamento dei sistemi industriali e l'ingresso nel sistema di imprenditorialità e idee innovative

L'impresa nasce dalla spinta creativa dell'imprenditore, che genera un'organizzazione intorno a un'idea e alla propria azione, al fine di portare innovazione e soddisfare in modo più efficiente i bisogni della domanda

progressi e scoperte tecnologiche

nello sviluppo della società e dell'economia si generano sempre nuove opportunità per effetto di

mutamenti dei gusti e stili di vita

cambiamenti demografici

nuove regole e disposizioni legislative

Per realizzare l'avvio effettivo dell'attività è necessario superare determinate problematiche operative:

1. **opportunità** → cogliere l'opportunità imprenditoriale

opportunità imprenditoriali: fenomeni di mercato in cui si manifesta una **discrasia domanda-offerta** (es: vuoto d'offerta, ossia l'incapacità del mercato di soddisfare un'esplicita esigenza della domanda)

2. **idea** → definire l'idea in modo concreto

è necessario studiare la configurazione e i prototipi più adatti in rapporto a **parametri di qualità e costo** nonché definire, sul piano commerciale, una **strategia d'ingresso sul mercato**

3. **tutela** → proteggersi dall'imitazione dei concorrenti

la difesa contro l'imitazione si realizza attraverso due modalità:

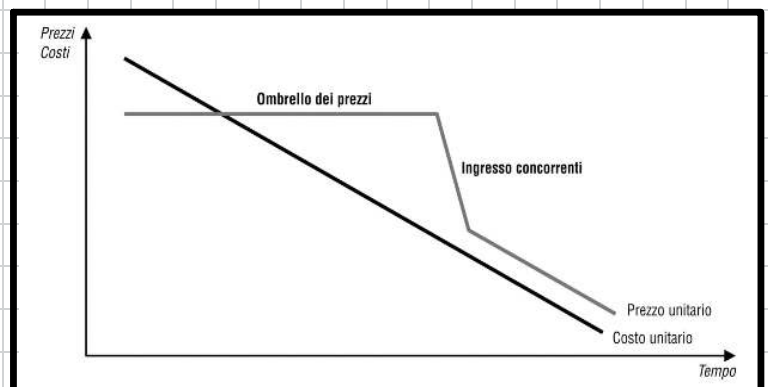
- **tutela della riservatezza e dell'esclusività delle tecnologie**

-campo della proprietà industriale e della protezione del patrimonio informativo aziendale

- **strategie di introduzione sul mercato**

-ombrello dei prezzi:

l'innovatore crea un deterrente all'entrata fissando per il prodotto un prezzo inferiore al costo unitario, azzerando l'attrattiva per la concorrenza, ma affrontando una perdita iniziale da recuperare con la curva d'esperienza



* **brevetto:**

titolo di forza che conferisce al titolare un monopolio temporaneo di sfruttamento di un prodotto, consistente nel diritto esclusivo di realizzarlo, disporne e farne uso commerciale, vietando tali attività ad altri soggetti non autorizzati, efficace nell'ambito dello stato che lo ha emesso (principio di territorialità)

oggetto di brevetto solo innovazioni tecnologiche con applicazione industriale, rappresentanti soluzioni concrete di un problema tecnico

invenzioni industriali
modelli di utilità
nuove varietà vegetali

4. **teaming** → costruire una squadra

prima di attivare un'organizzazione stabile, l'imprenditore deve aggregare un gruppo di persone destinate a formare il nerbo della dirigenza nelle sue varie aree (spesso il processo è spontaneo: famiglia o amici)

5. **start-up** → porre in essere l'organizzazione

si tratta di dare vita a una nuova entità giuridica d'impresa e costituisce un punto di non ritorno oltre il quale una rinuncia a proseguire o un insuccesso comporta ingenti perdite finanziarie

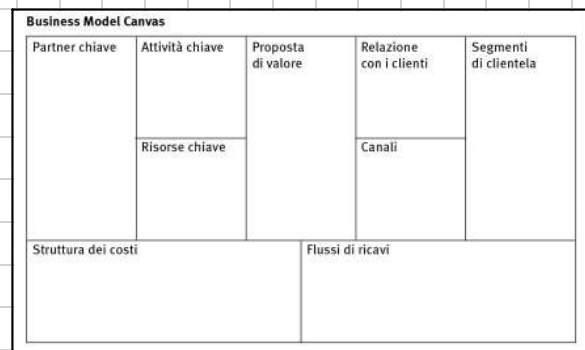
è importante non sottostimare le difficoltà operative, le risorse e l'impegno legate allo start-up e alla predisposizione delle strutture necessarie alla gestione dell'impresa (creazione del **business plan**)

***business plan / piano strategico finanziario:**

documento che evidenzia la mission/ vision dell'impresa (obiettivi), le risorse di cui necessita, il patrimonio (monetario e non) di cui dispone e le prospettive di crescita, in un orizzonte temporale di 3-7 anni (spesso 5)

utile e necessario per:

- decidere le strategie industriali e il fabbisogno finanziario dell'impresa
- presentarsi nei confronti di investitori istituzionali prima e di mercato poi



6. **finanziamento** → raccogliere risorse finanziarie

i fabbisogni di finanziamento di nuove attività si producono secondo entità e andamenti temporali differenti (in linea di massima sono assicurati da capitali dell'imprenditore stesso, successivamente, nella fase di avvio effettiva, è possibile fare ricorso a fonti finanziarie esterne, a titolo di capitale proprio o di debito)

■ fonti di finanziamento: finanziamenti di **capitale di rischio (equity)** e di **capitale di debito**

capitale di rischio →

- business angel: investitore informale che apporta capitale proprio a start-up con alto potenziale di crescita diventandone azionista (business angels industriali o finanziari a seconda che siano coinvolti nell'attività di gestione o meno)
- equity crowdfunding: processo con cui più persone conferiscono somme di denaro, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di vario genere usando siti internet (piattaforme e portali) e ricevendo talvolta una ricompensa
- fondi di venture capital: azionisti industriali o finanziari

capitale di debito → -investitori istituzionali (banche) e non (obbligazioni)

7. **lancio** → introdurre sul mercato il nuovo prodotto

nelle fasi iniziali lo sforzo di penetrazione avverrà, più che per mezzi pubblicitari, attraverso un'opera di promozione attuata direttamente dall'imprenditore presso i clienti e i canali di distribuzione

[l'imprenditore deve sviluppare una strategia che si adegui all'instabilità del contesto]

***spin-off:** fuoriuscita da un'organizzazione di manager, tecnici e altri dipendenti che si mettono in proprio (in caso di spin-off, il lancio risulta facilitato dalle relazioni e dalle posizioni precedentemente costituite)

CRESCITA

La crescita è sempre più spesso una condizione necessaria alla sopravvivenza dell'impresa

- superamento di barriere geografiche
- adeguamento tecnologico
- adattamento a più alti livelli produttivi
- sviluppo delle reti di vendita

Nella fase di crescita, il management sposta il proprio focus dal prodotto verso l'**innovazione di processo**

la crescita dell'impresa è legata proporzionalmente a quella del segmento di mercato in cui opera e viceversa

il mercato cresce:

l'impresa può ottenere un'alta performance consolidando la propria posizione di mercato (non è necessario sottrarre clienti alla concorrenza)



le imprese crescono:

il settore si modifica e i player meno capaci vengono assorbiti da quelli dominanti (capacità di sfruttare le economie di scala e apprendimento)



il ruolo della strategia si riconferma come elemento guida per il management nel prendere decisioni, in funzione tanto degli asset interni all'impresa quanto della comprensione dell'ambiente esterno

MATURITÀ

La fase di maturità si identifica principalmente con il rallentamento della crescita della domanda (tassi di sviluppo settoriali prossimi allo zero)



Per l'impresa ciò si traduce in **maggiore stabilità**, ma anche in **condizioni meno favorevoli per l'ottenimento di elevati livelli di redditività**

- **i leader di mercato hanno posizioni consolidate** (diffusione delle tecnologie per processi produttivi fra concorrenti)
- **i consumatori conoscono i prodotti/servizi** (sensibilità alla comunicazione pubblicitaria ↓, ai prezzi ↑)
- **calo della domanda = eccedenze di capacità produttiva** = (crisi nei settori capital intensive)
- **concentrazione a livello di apparato distributivo** = maggiore potere contrattuale del sistema di intermediazione commerciale = ulteriore restrizione dei margini economici dei produttori

In tali condizioni la strategia d'impresa si orienta su una maggiore attenzione per la **tensione competitiva**

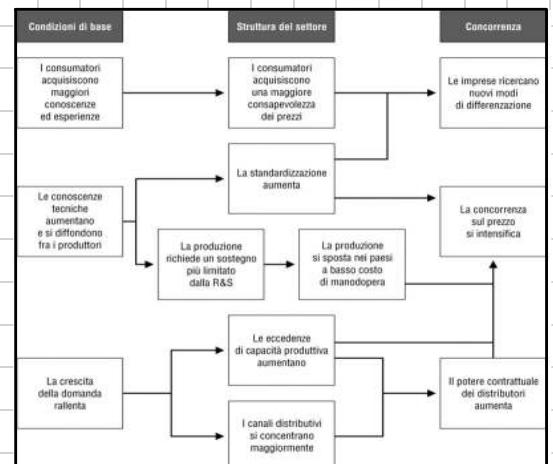
Questo spinge le imprese a massimizzare il profitto incrementando le vendite rispetto ai concorrenti e a minimizzare i costi, in particolare quelli relativi al lavoro (prezzi e tecnologia non sono fattori critici)

→ investimenti pubblicitari + riduzione dei costi:

- **economie di scala e di apprendimento** (maggiore dimensione / grado di esperienza, minore sforzo di produzione)
- **ottenimento di input a basso costo** (spostamento dei processi produttivi in paesi in via di sviluppo)
- **livelli elevati di efficienza operativa** (eliminazione di sprechi e contenimento spese amministrative)

+ 4 leve

- **dinamica di nicchia** → opportunità date dalle forti oscillazioni in singoli segmenti di mercato (ad alta o bassa crescita)
- **dinamica qualitativa** → reazione alla dinamicità del mercato: modulazione della qualità dell'offerta
- **potenzialità innovativa** → reazione alla dinamicità del mercato: focus su innovazione e nuove regole competitive
- **vuoti di offerta** → opportunità date dai vuoti lasciati dalle imprese che abbandonano il mercato



*impresa **capital intensive**: ampio ricorso al fattore produttivo capitale
labour intensive: ampio ricorso al fattore produttivo lavoro

DECLINO E CRISI

Oggi le discontinuità ambientali mettono continuamente in discussione impostazioni strategiche e soluzioni operative, costringendo le imprese a un difficile lavoro di costante ripensamento della loro struttura

Il concetto di crisi aziendale ha subito una graduale trasformazione e si distingue in:

- declino** → riduzione dei livelli di redditività unita a un indebolimento della situazione finanziaria
- crisi** → condizione di perdite economiche forti e strutturali, unite a manifestazioni non occasionali di insolvenza

Lo spegnersi della vitalità economica d'impresa è riconducibile a un'ampia varietà di fattori causali, però è bene distinguere situazioni in cui la crisi dipende dall'**andamento negativo generalizzato del settore** da quelle in cui le cause dipendono da **errori manageriali**, nonostante le condizioni ambientali favorevoli

STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

Gli stessi fattori che danno origine a nuove imprese (cambiamenti tecnologici, mutamenti nei gusti dei consumatori, dinamiche demografiche) portano a contrazioni della domanda, e quindi al declino del settore



Risulta decisiva la capacità di prevedere in anticipo il verificarsi del declino, in vista del quale bisogna:

- orientare l'organizzazione alla flessibilità
- intraprendere iniziative di diversificazione
- ridurre al massimo gli investimenti in capacità produttiva

in generale si possono individuare quattro strategie nei confronti di business in declino

1. strategia di quota l'impresa punta a conseguire una posizione di leadership nel settore, per compensare la caduta complessiva delle vendite con l'aumento della quota di mercato

- guerra di prezzi (rischi per l'impresa attaccante)
- abbassamento delle barriere in uscita
- incremento degli oneri per la permanenza nel mercato

la vera concorrenza è con i produttori di beni sostituti
↓
capacità di trattenere i consumatori dalla migrazione verso nuovi tipi di prodotto (importanza degli switching cost)

2. strategia di nicchia l'impresa punta ad occupare un segmento della domanda, protetto dal declino

*stesse azioni della strategie di quota

3. strategia di mietitura l'impresa punta a ottenere il massimo ritorno finanziario dal business in declino, evitando di effettuare per quanto possibile ulteriori investimenti

- focus sui margini unitari di contribuzione
 - ridurre le quantità
 - aumentare i prezzi
 - ridurre i costi
 → accelerazione del declino

4. strategia di disinvestimento l'impresa punta alla dismissione delle attività, per destinare le risorse ottenute a nuovi business, secondo una logica di gestione del portafoglio

Harrigan e Porter (1989) propongono un modello per stabilire la strategia più opportuna in base a:

		Posizione competitiva	
		Vantaggi rispetto alla domanda residuale	Assenza di vantaggi rispetto alla domanda residuale
Struttura del settore	Favorevole	Quota o nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
	Stavorevole	Nicchia o mietitura	Disinvestimento rapido

■ **struttura del settore**

[tasso di caduta delle vendite, livello barriere all'uscita, reazioni prevedibili dei concorrenti]

■ **posizione competitiva**

[presenza o meno di punti di forza rispetto alla domanda residuale]

CRISI D'IMPRESA

Nei settori in declino, non va trascurata la possibilità di innovare e rilanciare significativamente l'offerta

Nel caso della crisi d'impresa, potenziale conseguenza del declino, per superare il periodo di difficoltà diventa necessaria una **ridefinizione delle strutture aziendali e dell'impostazione strategica**

Il recupero dalla crisi è incerto e condizionato da pesanti costi per gli stakeholder e numerosi fattori causali (spesso la riduzione della capacità reddituale è data dalla rigidità al cambiamento soprattutto nelle grandi imprese)

CAUSE PRIMARIE

fattori di tipo ambientale o interno, che determinano l'incapacità strutturale dell'azienda a mantenersi in stabili condizioni di economicità

fattori aziendali:

- **strategici** → relativi al venire meno della coerenza fra ambiente e strategie
- **finanziario-societari** → relativi a assetto delle fonti, degli impieghi e dei collegamenti societari
- **organizzativi** → relativi al decadere dell'efficienza, della capacità innovativa e della qualità delle prestazioni
- **straordinari** → relativi a eventi eccezionali di natura accidentale o dolosa

CAUSE SECONDARIE

fattori che intervengono dopo le cause primarie moltiplicando gli effetti dello stato patologico e ostacolando la risoluzione della crisi

in linea di principio ogni crisi aziendale è imputabile a forme di management inadeguato

si fanno risalire a:

- **erosione del sostegno degli stakeholder** → modificano il loro comportamento a tutela della propria posizione
- **crescita delle inefficienze** → riduzione delle vendite e elevati costi fissi, con conseguenti cadute della competitività
- **deterioramento di clima interno e processi decisionali** → mette in discussione posizioni, prospettive, potere e innesca meccanismi difensivi che ostacolano il cambiamento

Spesso si riduce la crisi alle sue manifestazioni, concentrandosi sulla risoluzione delle difficoltà finanziarie, tralasciando lo studio delle cause specifiche della patologia e l'analisi dell'effettiva possibilità di rimozione

La bassa cultura della crisi delle imprese porta generalmente a:

- sottovalutazione dei segnali deboli tipici degli stadi iniziali del declino
- resistenza ad ammettere lo stato di crisi stesso
- tendenza ad attribuire la patologia a fattori esterni (e non interni) o a condizioni occasionali (e non strutturali)

STRATEGIE DI FRONTEGGIAMENTO DELLA CRISI

Uno degli strumenti operativi maggiormente diffusi è il **turnaround**:

- cambiamento rapido, talvolta traumatico, sollecitato da contesti divenuti difficili
- processo di negoziazione e di composizione di interessi contrapposti

La rimozione delle cause della crisi viene realizzata  **offrendo garanzie agli stakeholder**
provvedendo al contenimento delle inefficienze
sostituendo il management

piano di risanamento

1. fase di avvio

- ridefinizione del vertice
- monitoraggio della situazione liquida
- ricostituzione del clima aziendale



2. fase di ristrutturazione

- cambiamento organizzativo e gestionale
- modifica delle combinazioni produttive
- riprende l'attività di sviluppo (asset intangibili)
- ristrutturazione del sistema informativo



3. fase di sviluppo

- ripresa degli ordinari processi di investimento

il fine generale del processo di risanamento risiede nel riportare l'impresa in condizioni gestionali ordinarie

DINAMICA DEGLI STAKEHOLDER NEL CICLO DI VITA

La dinamica degli stakeholder si può rappresentare lungo tre dimensioni:

1. personale

all'interno della stessa categoria, un soggetto modifica i propri comportamenti verso l'azienda

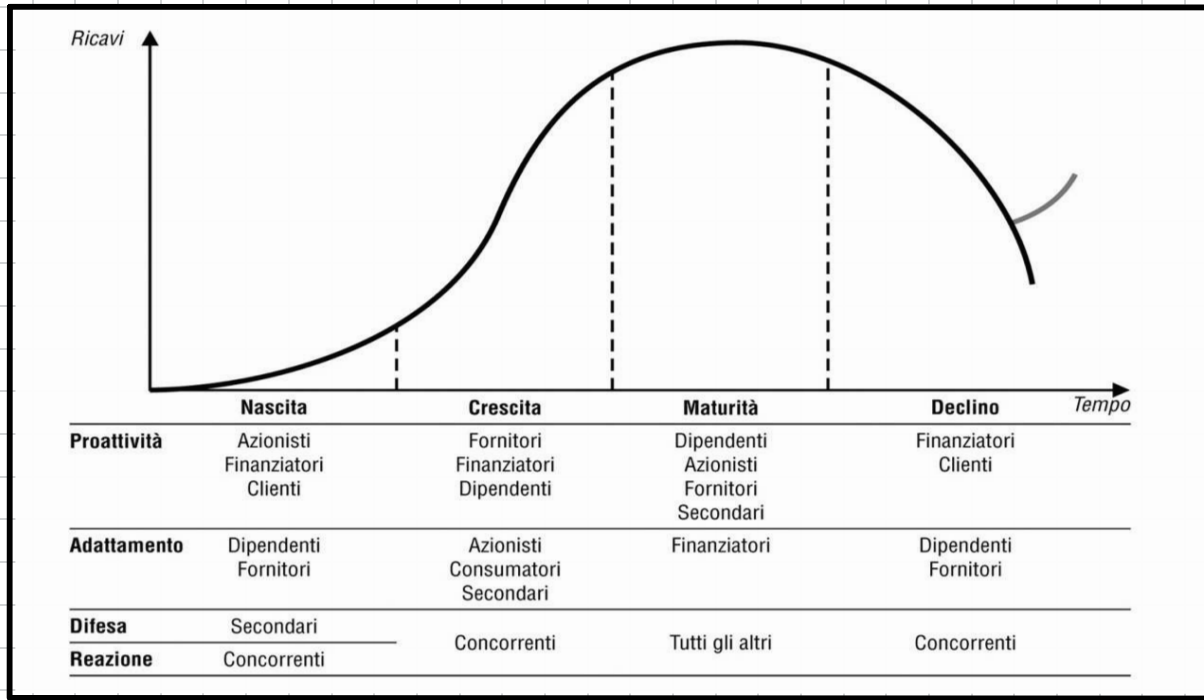
2. di categoria

un soggetto passa da una categoria a un'altra

3. strategica

la relazione stakeholder/impresa cambia nel tempo, a causa di mutamenti nel ruolo della categoria

l'atteggiamento verso i portatori di interesse cambia a seconda della fase del ciclo di vita dell'impresa



NASCITA → focus principale: ottenere i finanziamenti iniziali ed entrare nel mercato

azionisti } risorse ⇒ dipendenti } processi ⇒ secondari } ambiente
finanziatori } ⇒ fornitori } di sviluppo ⇒ concorrenti } esterno
clienti }

CRESCITA → focus principale: sviluppare l'attività in tempi rapidi ed espandere la struttura dell'azienda

dipendenti } processi ⇒ azionisti } risorse ⇒ concorrenti } ambiente
fornitori } ⇒ clienti } di sviluppo ⇒ secondari } esterno
finanziatori }

MATURITÀ → focus principale: stabilizzare la crescita e aumentare la quota di mercato e profitti

fornitori } processi ⇒ finanziatori } risorse ⇒ concorrenti } ambiente
dipendenti } ⇒ azionisti } di sviluppo ⇒ concorrenti } esterno
secondari } clienti }

DECLINO → focus principale: ottenere supporto finanziario e copertura di mercato per risollevarsi

azionisti } risorse ⇒ dipendenti } processi ⇒ secondari } ambiente
finanziatori } ⇒ fornitori } di sviluppo ⇒ concorrenti } esterno
clienti }

STRATEGIE DI CRESCITA

Le strategie di crescita sono attuabili tramite diverse modalità di crescita **interna**, **esterna** o **per accordi**

→ le opzioni strategiche e i percorsi di sviluppo hanno **natura trasversale rispetto al ciclo di vita**

(sono applicabili dal primo sviluppo dell'impresa fino alla fase di maturità e declino)

sono tre le strategie che individuano le traiettorie di crescita:

1. **espansione nei business esistenti**

- sviluppo orizzontale
- integrazione verticale

allargamento dello spettro operativo mono-settoriale

- acquisendo imprese dirette concorrenti
- ampliando la gamma di beni esistenti
- internalizzazione di attività effettuate da clienti o fornitori

2. **diversificazione in nuovi business**

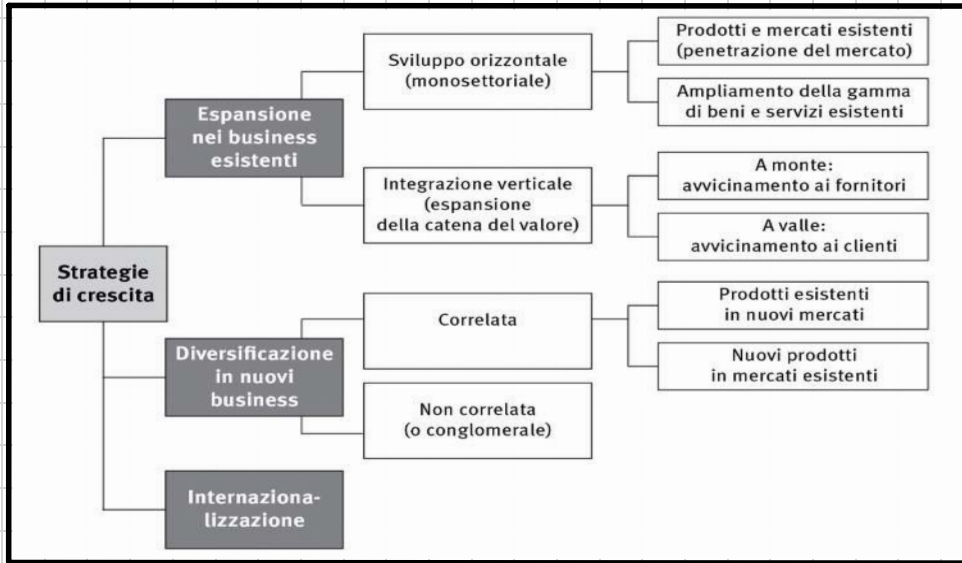
- diversificazione correlata
- diversificazione conglomerata

valorizzazione positiva delle interrelazioni tra vecchie e nuove aree d'affari (sviluppo monosettoriale)

- prodotti esistenti in nuovi mercati
- nuovi prodotti in mercati esistenti

acquisizione di nuove attività non collegate a quelle esistenti (sviluppo plurisetoriale)

3. **espansione internazionale** ingresso nell'economia capitalistica di nuove realtà nazionali ad alto potenziale di sviluppo



+ strategie di focalizzazione sul core-business →

[imprese non più in fase di sviluppo che applicano strategie di rafforzamento o assestamento al fine di mantenere le proprie posizioni di mercato]

4. **corporate restructuring & development**

5. **outsourcing / esternalizzazione**



ridefinizione dell'organizzazione complessiva d'impresa e predisposizione al suo rilancio verso un nuovo sviluppo

§ **imprese ambidestre**: organizzazioni focalizzate sia sulla specializzazione nelle aree di business esistenti (exploitation) sia sulla ricerca di nuove posizioni di mercato (exploration)

→ ad oggi sono imprese in grado di operare efficacemente tanto sul mercato tradizionale quanto su quello digitale

TIPOLOGIE DI CRESCITA

L'impresa si trova di fronte a differenti modalità di attuazione delle strategie di sviluppo:

- **crescita interna:** si basa sulle capacità e sulle risorse disponibili in ambito aziendale
- **crescita esterna:** si basa sull'acquisizione di imprese e organizzazioni già operanti
- **crescita contrattuale:** si basa su rapporti di collaborazione e accordi con soggetti terzi

CRESCITA INTERNA

avviene tramite un processo di sviluppo delle unità esistenti all'interno di una data struttura societaria, finalizzato a innovazione e costruzione di nuove competenze

→ si spiega con l'esistenza in ogni azienda di risorse utilizzate parzialmente

→ per utilizzare razionalmente le risorse, l'impresa ridefinisce e allarga lo spettro di attività

→ ciò impone l'acquisizione di nuove risorse, necessarie per sfruttare le preesistenti

successione potenzialmente infinita di fasi di crescita interna

new business development

: acquisita una solida posizione competitiva nel settore di origine, diventa così possibile sviluppare applicazioni o mercati nuovi ⇒ è opportuno realizzare soluzioni organizzative idonee allo sfruttamento dell'opportunità

Il vero vincolo alla crescita interna risiede nella difficoltà di creare e valorizzare capacità imprenditoriali

imprenditorialità interna / corporate entrepreneurship

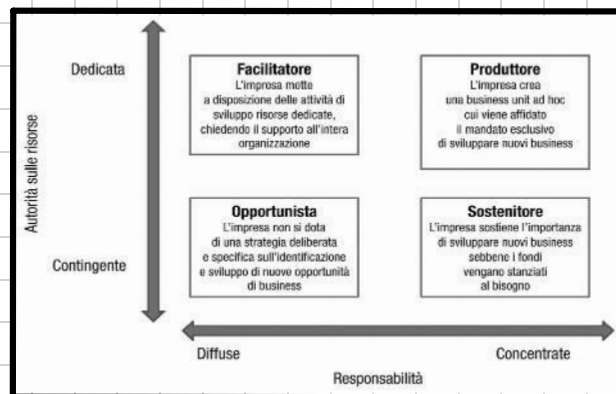
4 approcci in base a:

→ **autorità sulle risorse da investire**

- attribuita a una specifica funzione volta allo sviluppo
- attivata all'emergere di un'opportunità di sviluppo

→ **struttura delle responsabilità interne**

- concentrate su una specifica unità organizzativa
- diffuse nell'azienda trasversalmente rispetto alle varie unità



CRESCITA ESTERNA

si realizza tramite operazioni di acquisizione, fusione o altre combinazioni

→ **acquisizione:** trasferimento di proprietà di un'azienda verso il corrispettivo di un prezzo

→ **fusione:** incorporazione o consolidamento mediante costituzione di una società nuova

consente il rapido raggiungimento di obiettivi quali:

- disponibilità di una marca conosciuta e apprezzata
- godimento di particolari brevetti, autorizzazioni o concessioni
- disponibilità di punti forza difficilmente imitabili

si caratterizza per la facilitazione del superamento di barriere all'entrata (prezzo, tecnologia, competenze)

* la struttura proprietaria delle imprese italiane può essere un fattore agevolante (es. assenza di eredi) oppure ostacolante (avversione verso l'apertura del capitale)

CRESCITA INTERNA

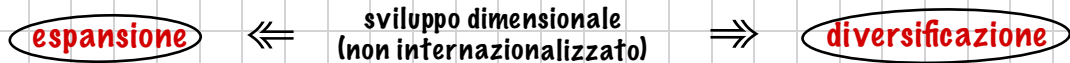
- tempi di realizzazione lunghi
- nessun problema di integrazione

CRESCITA ESTERNA

- tempi di realizzazione brevi
- diversi problemi di integrazione

PERCORSI DI CRESCITA

Le teorie che si occupano dell'evoluzione della struttura imprenditoriale, in ottica manageriale, si fondano anche sullo sviluppo dimensionale, finalizzata a obiettivi di stabilità, prestigio e miglioramento economico



ESPANSIONE MONOSETTORIALE

SVILUPPO ORIZZONTALE

processo di incremento della potenzialità degli impianti o creazione di nuove unità produttive (espansione interna) e/o di acquisizione o fusione di imprese simili operanti nel medesimo business (espansione esterna)

→ finalizzato al rafforzamento della posizione, espandendo la quota di mercato a danno della concorrenza:

- tramite:
- completamento della gamma di beni offerti
 - ampliamento del numero di segmenti di mercato
 - espansione geografica



alla base della scelta di una strategia di sviluppo orizzontale è necessaria un'analisi di mercato

→ caratterizzato da:

- tempi di realizzazione meno lunghi
- migliore valutabilità del rischio
- possibilità di risparmi di costi (tangible savings)
- miglior sfruttamento delle risorse disponibili → manageriali, tecnologiche, commerciali

INTEGRAZIONE VERTICALE

processo di incremento del grado di integrazione verticale, ossia dell'intensità del controllo esercitato sulla propria filiera produttiva, mediante processi interni o acquisizioni esterne

→ strategie di integrazione verticale si attuano in forme miste e determinano tre tipi di possibili vantaggi

• vantaggi tecnici

- coordinamento più stretto e razionale delle attività
- risparmi di costi legati a interdipendenze tecnico-produttive

• vantaggi economici

- appropriamento di margini di profitto di clienti e fornitori
 - risparmi in termini di costi di transazione *
- (se il beneficio reddituale è vantaggioso rispetto all'investimento)
(azzerramento di comportamenti opportunistici)

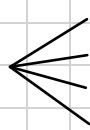
• vantaggi concorrenziali

- aumento del potere di mercato dell'impresa
 - barriera all'entrata verso i possibili nuovi entranti
 - maggior controllo sulle competenze distintive
- (via di fuga da fornitori fortemente specializzati e clienti al controllo di canali distributivi cruciali)
(diminuzione del rischio di condivisione volontaria o meno del know-how)

→ comporta al contempo gli svantaggi tipici della gestione di imprese più complesse:

- aumento della rigidità della struttura dei costi - riduzione della flessibilità strategica
- problematiche organizzative - incremento dei costi burocratici → maggiore rischio imprenditoriale

l'impresa molto integrata



- innalza in modo rilevante il break-even point
- rallenta il processo di adozione di tecnologie innovative
- si preclude la possibilità di passare a nuovi fornitori/clienti se necessario
- rende costoso e problematico il disinvestimento in caso di declino

→ l'integrazione verticale caratterizza le fasi di sviluppo (previsioni di crescita affidabili sull'andamento futuro della domanda) e si mantiene a lungo, fino al manifestarsi di contrazioni significative del mercato

*costi di transazione: costi legati alla conclusione di contratti con clienti/fornitori e al controllo della loro esecuzione

determinanti dei costi di transazione
(Williamson & Masten, 1999)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| -opportunità | -specificità del bene |
| -razionalità limitata | -frequenza e incertezza |

DIVERSIFICAZIONE PLURISETTORIALE

La diversificazione è un processo con cui l'impresa si espande in termini di mercati serviti, aggiungendo al portfolio aziendale attività appartenenti a settori, e quindi filiere, differenti da quella dell'impresa madre

DIVERSIFICAZIONE CORRELATA

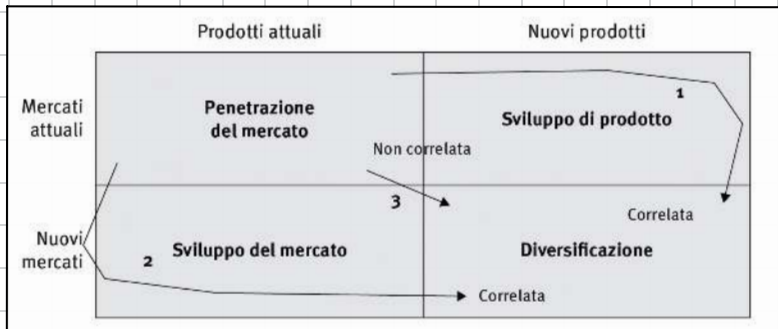
sentiero di crescita che si colloca lungo una direzione prossima a quella esistente, in quanto mantiene inalterato il gruppo di clienti a cui si rivolge

→ conservazione di vecchi canali distributivi e posizionamento strategico in termini di qualità/prezzo

DIVERSIFICAZIONE CONGLOMERALE

sentiero di crescita che si qualifica per il passaggio a business completamente nuovi e slegati dagli attuali, in quanto a tecnologie utilizzate e target serviti

→ netta separazione delle responsabilità gestionali relative alle varie aree di attività



percorso 1:
nuovi prodotti in mercati attuali

percorso 2:
prodotti esistenti in nuovi mercati

percorso 3:
nuovi prodotti in nuovi mercati

La diversificazione offre diversi tipi di economie:

- **sinergie** → svolgimento congiunto di più attività, che determina un output superiore di quello ottenibile utilizzando separatamente le attività stesse (2+2=5)
- **economie di raggio d'azione** → risparmi di costo derivanti dalla presenza contemporanea in più settori di attività (utilizzo condiviso di risorse immateriali)
- **economie finanziarie** → creazione di un gruppo di imprese e di una sorta di mercato finanziario interno (divisioni che assorbono e producono risorse), con il quale minimizzare il ricorso a finanziamenti esterni e ottenere vantaggi in termini di efficienza
- **riduzione del rischio** → diversificazione della reazione al ciclo economico, con la compensazione di andamenti negativi in date aree tramite andamenti positivi in aree differenti (se le attività differiscono per tecnologie, materie prime e mercati nazionali)

FOCALIZZAZIONE SUL CORE BUSINESS

Le **strategie di focalizzazione sul core-business** sono opzioni strategiche di rafforzamento/assestamento dell'impresa

CORPORATE RESTRUCTURING & DEVELOPMENT

razionalizzazione dei settori d'attività in un gruppo diversificato, tramite disinvestimenti da attività non essenziali e refocussing

- snellisce l'organizzazione → rifocalizza i piani di sviluppo
- genera risorse finanziarie (ridurre l'indebitamento e alimentare nuovi investimenti)

parametri numerici di efficienza (metro di valutazione)

- costi fissi sui ricavi totali
- vendite per dipendente
- utile per dipendente
- valore aggiunto per addetto
- personale staff % sul personale totale

i valori aziendali di tali grandezze si confrontano con le medie di settore o con quelli dei concorrenti più forti

***benchmarking**: attività di confronto fra azienda e esperienze più qualificate nel settore

OUTSOURCING

ricerca sistematica di occasioni di affidamento a terzi di processi prima realizzati internamente

è una strategia selettiva (in genere delega all'esterno tutte le operazioni non core)

outsourcing completo

esternalizzazione di tutte le operazioni e attività relative a una funzione aziendale

outsourcing parziale

esternalizzazione solo di alcune parti di processi produttivi o funzioni aziendali

pro/controllo

alleggerimento struttura organizzativa (riduzione di costi e rischio di gestione)

problemi di coordinamento (relazioni con risorse esterne)

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'**espansione internazionale** è la strategia volta ad assicurare sistematicamente nuovi sbocchi all'estero per le produzioni aventi luogo nel paese d'origine e quindi a collocare parte delle attività oltre i confini nazionali

- destinazione all'estero di parte della produzione
- creazione di un gruppo transnazionale operante su un vasto numero di mercati
- globalizzazione dell'impresa operante sull'intero mercato

Oggi i sistemi economici nazionali sono strettamente interdipendenti per via dei molteplici fenomeni socio-economici, sviluppatisi a livello mondiale, che hanno compresso le distanze spaziali-temporali fra Paesi

→ un fattore determinante in tale processo di trasformazione è stato lo sviluppo delle transazioni e del **trasferimento internazionale di beni, servizi, capitali, risorse umane, tecnologie, informazioni e dati**

Alla base delle dinamiche di geografia economica vi è l'**evoluzione dei vantaggi comparati**, ossia le proprietà che rendono un paese particolarmente efficiente nello svolgimento di una certa produzione di beni o servizi

tale maggiore efficienza deriva in genere dalla specifica dotazione nazionale di fattori produttivi e dai relativi differenziali di costo

Bisogna specificare tuttavia che i vantaggi comparati sono caratterizzati da una grande dinamicità (non è infrequente che un paese perda il proprio vantaggio e si trasformi da esportatore a importatore e viceversa)

L'internazionalizzazione ha natura strategica e si basa sull'interazione di diversi fattori interni ed esterni

interna:

il management vede nella crescita internazionale uno strumento per perseguire la missione dell'impresa

esterna:

stimolata da favorevoli condizioni per l'ingresso in mercati esteri, buon contesto macro-economico e struttura settoriale orientata all'internazionalità

	Internazionale	Multinazionale	Globale
1. Missione	Redditività (sopravvivenza)	Accettazione locale	Legittimazione
2. Processi di:			
▶ definizione obiettivi	Top down	Bottom up (le filiali decidono in semi autonomia gli obiettivi)	Negoziati a tutti i livelli tra le imprese dall'intero globale
▶ meccanismi di comunicazione	Gerarchici con la casa madre che impone la propria strategia	Rapporti tra casa madre e filiali locali	Verticali e orizzontali fra casa madre e filiali
▶ allocazione delle risorse	Opportunità e politica investimenti decisa dalla casa madre	Autonomia di definizione e responsabilità locale su politica d'investimenti	Progetti d'allocazione delle risorse a livello globale
3. Definizione della strategia	Integrata a livello globale	Orientata alla specificità globale	Integrata a livello globale
4. Organizzazione	Gerarchica, per divisioni e raggruppamenti di prodotti	Gerarchica, per area regionale ma con autonomia locale	Network organizzativo
5. Cultura	Paese originario	Paese ospite	Globale

• **impresa internazionale**

sfruttamento delle conoscenze e delle capacità della casa madre, sviluppate nel paese d'origine, per diffonderle nei vari paesi esteri

→ la formula imprenditoriale deve essere esportabile

— non bisogna

◀ sottovalutare le differenze internazionali
▶ sopravvalutare i vantaggi competitivi

• **impresa multinazionale**

forte presenza locale, sensibile e adattiva alle differenze nazionali

→ investimento diretto: internazionalizzazione di attività produttive e commerciali

— ingente rischio e fabbisogno di risorse finanziarie-organizzative

→ ogni sussidiaria gode di significativi livelli di autonomia (modello di gestione bottom up)

— dietro le strategie locali rimane una strategia multinazionale [diversificazione dei rischi, ripartizione costi di sviluppo, riduzione costi di transazione, coordinamento centralizzato delle attività]

→ fattore chiave di successo: capacità di adattamento ai bisogni espressi dalla domanda locale

• **impresa globale**

concezione di limitati ambiti geografici internazionali/sovrnazionali o dell'intero mondo sviluppato come unico mercato indifferenziato

→ le decisioni di localizzazione sono orientate alla ricerca di economie di scala e sfruttamento di differenziali di costo e qualità

→ la posizione strategica dell'impresa è influenzata dalla posizione competitiva acquisita a livello internazionale e viceversa

PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le scelte di internazionalizzazione delle imprese dipendono in primo luogo dalle caratteristiche del settore

In alcuni casi l'internazionalizzazione è una soluzione obbligata (settori globali); in altri, in assenza di vincoli esterni, le imprese scelgono di internazionalizzarsi in funzione del proprio patrimonio genetico, di strategie competitive (concorrenza) o per via dello sviluppo di relazioni occasionali con clienti esteri

A prescindere dalle ragioni, si distinguono forme differenti di strategie di internazionalizzazione in base a due fattori

- la realizzazione o meno di produzioni all'estero
- la presenza o meno di investimenti diretti all'estero

		Produzione all'estero	
		No	Si
Investimenti diretti all'estero	No	Operazioni commerciali senza investimenti diretti all'estero: <ul style="list-style-type: none"> ▸ esportazione indiretta ▸ esportazione diretta 	Operazioni produttive senza investimenti diretti all'estero: <ul style="list-style-type: none"> ▸ licenze o contratti di fabbricazione ▸ impianti chiavi in mano
	Si	Operazioni commerciali con investimenti diretti all'estero: <ul style="list-style-type: none"> ▸ rappresentanze commerciali ▸ centri di distribuzione/servizio ▸ filiali di vendita 	Operazioni produttive con investimenti diretti all'estero: <ul style="list-style-type: none"> ▸ assemblaggio ▸ fabbricazione

spesso l'internazionalizzazione avviene con passaggi graduali attraverso tutte queste modalità

→ operazioni commerciali senza investimenti diretti all'estero:

l'impresa si limita all'esportazione di una parte dell'output totale, direttamente o indirettamente

→ operazioni produttive senza investimenti diretti all'estero:

l'impresa affida la produzione a operatori stranieri, con cui conclude contratti di licenza e fabbricazione

→ operazioni commerciali con investimenti diretti all'estero:

l'impresa installa un'organizzazione commerciale all'estero, mantenendo la produzione nei confini nazionali

→ operazioni produttive con investimenti diretti all'estero:

l'impresa svolge fasi di lavorazione (assemblaggio e/o fabbricazione) o dell'intero ciclo produttivo all'estero

Il principale problema attiene alla distribuzione delle attività fra centrale del gruppo e filiali nazionali

Porter (1985) propone una classificazione delle strategie internazionali basata su:

- dispersione/concentrazione geografica delle attività della catena del valore
- grado di coordinamento delle attività svolte in diversi Paesi

FORTE INVESTIMENTO ALL'ESTERO E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ

decentralizzazione delle attività, ma forte coordinamento centrale

STRATEGIA MULTIDOMESTICA

dispersione delle attività, autonomia alle unità locali

		Configurazione delle attività	
		Dispersione geografica	Concentrazione geografica
Coordinamento delle attività	Elevato	Forte investimento all'estero e forte coordinamento delle attività	Strategia globale pura
	Basso	Strategia multidomestica	Strategia di esportazione con marketing decentralizzato

STRATEGIA GLOBALE PURA

forte centralizzazione delle risorse chiave per il vantaggio competitivo

STRATEGIA DI ESPORTAZIONE CON MARKETING DECENTRALIZZATO

produzione nel paese d'origine, marketing e vendite all'estero

* Infine le strategie di internazionalizzazione possono essere indirizzate a consumatori generalmente esclusi dalle logiche di business tradizionali (mercati alla base della piramide, con alta potenzialità di sviluppo)

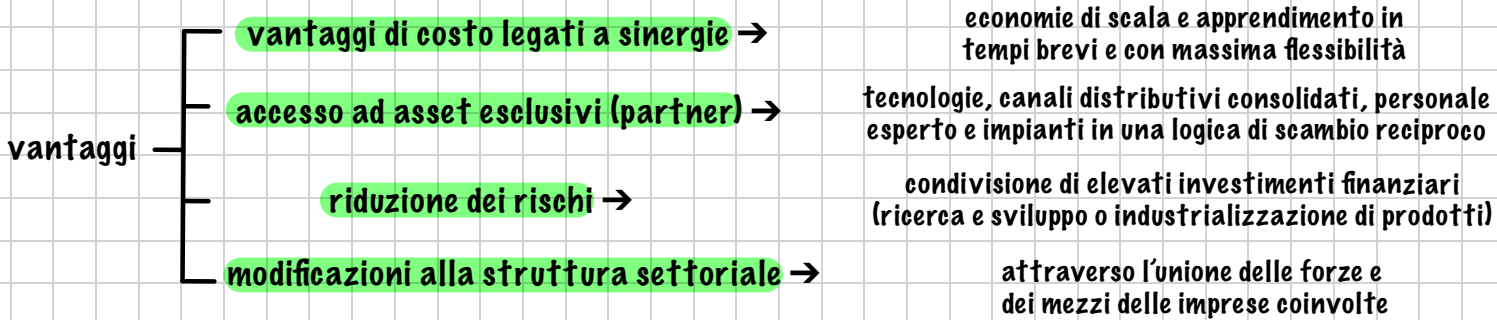
→ fonti di crescita sia per l'impresa che per la comunità e l'economia locale

STRATEGIE COLLABORATIVE

Contrariamente ai modelli tradizionali in cui l'accento è posto sulla capacità delle imprese di imporsi sul mercato conquistando vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, la visione relazionale enfatizza i benefici dei modelli cooperativi fra attori operanti nel medesimo settore o in settori differenti.

comportamenti cooperativi: strategie attuate non contro, ma assieme a qualcuno per il perseguimento di mutui vantaggi

La **crescita contrattuale**, via intermedia fra la crescita interna ed esterna, comprende un'ampia gamma di forme di collaborazione con terzi, sviluppatasi negli anni come conseguenza della globalizzazione dei mercati e del miglioramento di mezzi di comunicazione e scambi informativi



I partner possono essere portatori di culture e stili gestionali differenti, potenzialmente incompatibili

⇒ la formazione di un'alleanza deve essere preceduta da un'attenta analisi sia degli obiettivi strategico-finanziari da conseguire che della compatibilità delle culture organizzative

		Fit culturale	
		Basso	Alto
Fit strategico	Alto	1. Alleanza potenzialmente buona a condizione di un adattamento culturale	2. Alleanza ottimale
	Basso	3. Alleanza che non permette alcun vantaggio	4. Compatibilità ma assenza di vantaggi competitivi

- **FIT STRATEGICO:** misura in cui si integrano le risorse d'impresa dei partner
 - **FIT CULTURALE:** misura in cui si integrano le culture aziendali dei partner
- } buona convivenza e sviluppo genuino

Le forme di cooperazione trovano un'importante motivazione se analizzate in prospettiva resource-based

- 2 ragioni principali:
- **ottenimento di risorse e competenze** → creare e reperire input fondamentali e specifici
 - **difesa di risorse e competenze** → proteggere elementi cruciali per la competitività

***sustainable business partnership** ⇒ collaborazione fra due o più aziende o fra aziende e terzi (organizzazione non governativa, istituti, enti pubblici / privati) volta all'ottenimento di uno o più obiettivi di sostenibilità

FORME DI RELAZIONI COOPERATIVE

Dal punto di vista strutturale il vantaggio competitivo relazionale può essere perseguito attraverso diverse forme di accordo e cooperazione, classificate in base all'intensità del rapporto che lega le parti

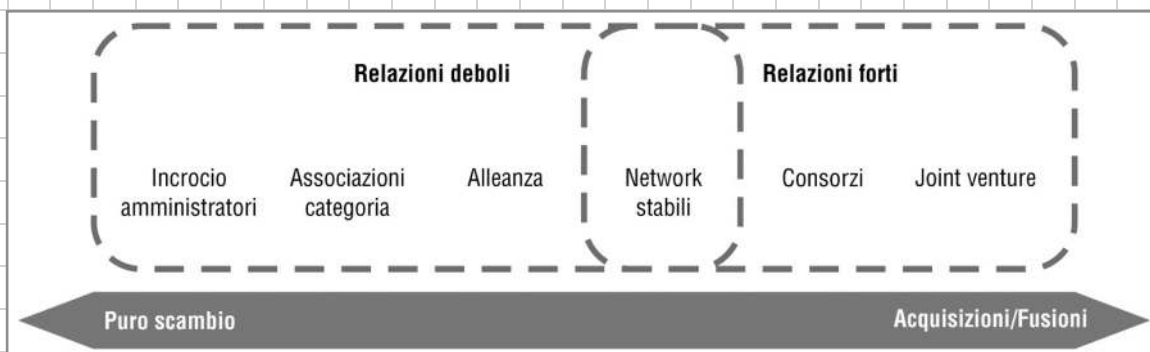
RELAZIONI COOPERATIVE { **relazioni deboli** → semplice comunanza di interessi
relazioni forti → strutture formali (contratti o scambio di capitali)

RELAZIONI DEBOLI

- **incrocio di amministratori** forma di accordo finalizzata all'accesso a risorse finanziarie o informative
- **associazioni di categoria** forme di cooperazione con l'obiettivo di distribuire informazioni commerciali, tecniche e legali alle imprese del settore, tramite la creazione di piattaforme per azioni di lobbying verso le autorità governative e/o l'opinione pubblica
- **alleanze** accordi fra imprese su base contrattuale, inerenti diversi ambiti dell'attività aziendale e caratterizzati da mancanza di investimento di capitale (di natura tecnologica, ricerca e sviluppo/produzione, o di mercato, marketing/strategie)
- **network** accordi più o meno stabili di fornitura o distribuzione, realizzati lungo la filiera per ottimizzare operazioni di acquisto o vendita (spesso in presenza di costellazioni di piccole-medie imprese la cui sopravvivenza è legata ai rapporti con grandi imprese)

RELAZIONI FORTI

- **consorzio** creazione di una nuova società, attraverso l'apporto di capitale da parte di una serie di imprese, con lo scopo di raggiungere obiettivi comuni più efficacemente e/o velocemente o di acquistare congiuntamente prodotti, servizi o materiali
- **joint venture** creazione di una terza iniziativa da parte di due imprese che apportano capitale e risorse per scopi comuni, spesso relativi alla ricerca e alla commercializzazione (investimenti, ampiezza e complessità della forma di cooperazione più rilevanti)



Vi sono due grandi categorie di risorse che possono essere coinvolte in forme di cooperazione aziendale:

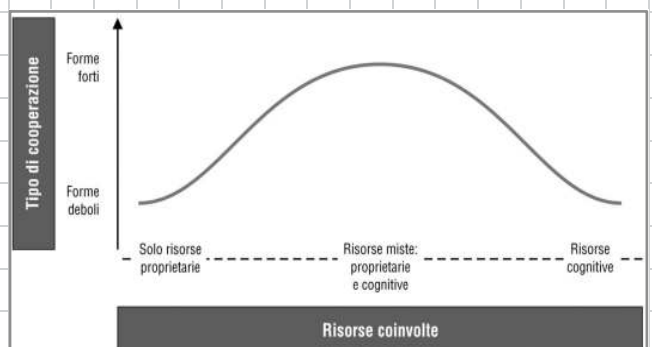
-risorse proprietarie → regimi "forti" di appropriabilità

↳ (macchinari, brevetti)

-risorse cognitive → regimi "deboli" di appropriabilità

↳ (know-how, fiducia, idee)

il regime di appropriabilità definisce il livello di proteggibilità delle risorse



VANTAGGIO COMPETITIVO RELAZIONALE

I benefici che perseguono le varie forme di cooperazione costituiscono il **vantaggio competitivo relazionale**

→ i fattori che supportano la competitività per un'impresa che stringe un accordo cooperativo sono:

- **fattori originanti** (opportunità ambientali e abilità imprenditoriali)
- **fattori di sostenibilità** (meccanismi di isolamento e capacità di sfruttamento)
- **fattori di sviluppo** (risorse di proprietà, ma sviluppabili sono con la cooperazione)



FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO RELAZIONALE

→ **investimento dei partner nella relazione**

- > durata e intensità dell'accordo,
- > possibilità di generare risorse

→ **presenza di meccanismi di apprendimento**

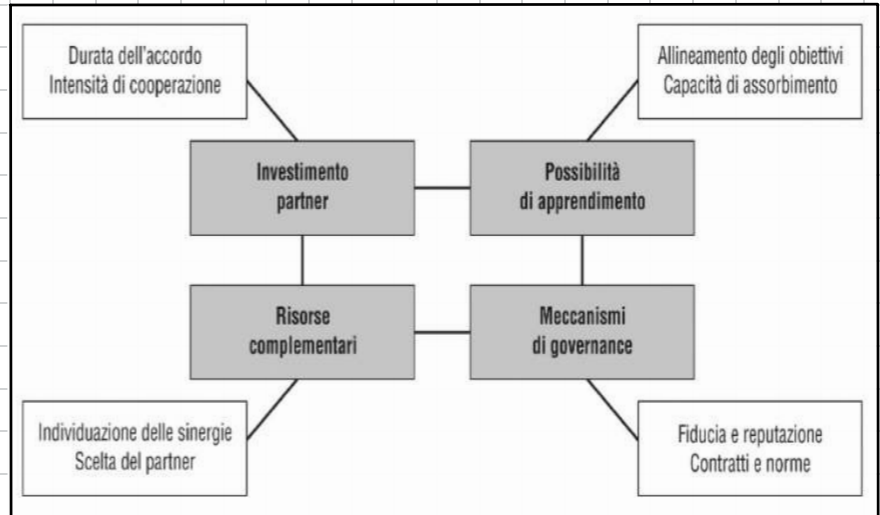
- > capacità di assorbimento delle conoscenze e allineamento degli obiettivi delle controparti,
- > possibilità di generare competenze

→ **utilizzo di risorse complementari**

- > complementarità delle risorse condivise,
- > potenziale di combinazione (sinergie)

→ **meccanismi di governo della relazione**

- > fiducia e reputazione (meccanismi self-enforcing),
- > allineamento incentivi e limite dell'opportunismo



GESTIONE DELLE RELAZIONI CON LA COMUNITÀ E LA SOCIETÀ CIVILE

Le comunità locali rientrano nelle categorie primarie per le imprese impegnate in percorsi di sostenibilità

→ le società stanno convergendo progressivamente verso lo sviluppo di un'attitudine proattiva verso il proprio contesto di riferimento

riconoscimento del potenziale competitivo di investimenti volontari in **progetti di sviluppo** delle comunità in cui operano
avvio di **PPP strategiche**, partnership pubblico-privato, fra imprese e soggetti pubblici / organizzazioni non-profit

In più, la partecipazione attiva in progetti di partenariato sociale, oltre che per la qualità delle relazioni, assume un ruolo determinante per l'accumulazione di capitale organizzativo e lo stimolo all'innovazione

I vantaggi derivanti dalla collaborazione con enti pubblici in tale prospettiva sono:

1. significativo impatto sull'**immagine e la reputazione aziendale**
2. potenziale di accelerazione dei processi che conducono all'**innovazione**
3. significativi impatti sull'**accumulazione di capitale umano**
4. diffusione e **condivisione di valori organizzativi (cultura aziendale)**

Le iniziative rientranti fra i progetti di potenziamento delle relazioni imprese-comunità sono diverse:

- volontariato dei dipendenti
- donazioni e iniziative filantropiche
- promozione della cultura (cause sociali)
- cooperazione con istituti per l'istruzione
- contributo alla formazione di diverse categorie della popolazione

Sul versante dell'innovazione, la condivisione di idee, conoscenze, competenze e tecnologie è alla base di processi innovativi volti a fornire nuove e più incisive soluzioni per lo sviluppo di modelli sostenibili

sostenibilità ↔ cooperazione

GESTIONE STRATEGICA DI INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Nel contesto attuale l'innovazione è un fattore fondamentale per permettere all'impresa di distinguere i propri prodotti/servizi da quelli della concorrenza e puntare alla sostenibilità del vantaggio competitivo

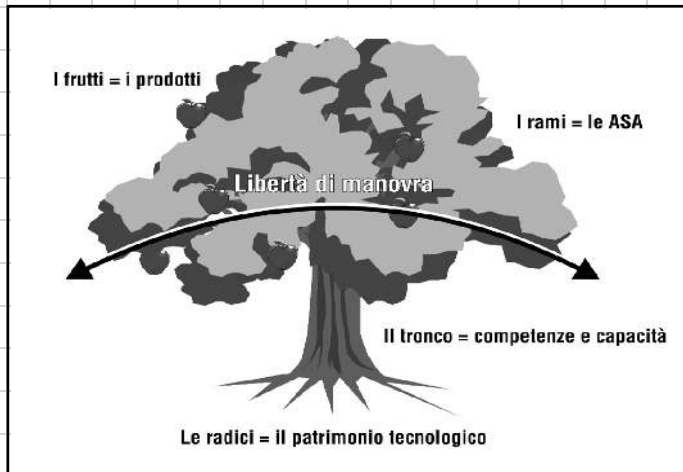
l'approccio al cambiamento deve essere da leader e non da follower

Il confronto competitivo in quest'ottica non è legato solo ai tradizionali fattori produttivi, ma anche al sapere posseduto, ossia la **conoscenza**: elemento chiave per la creazione di valore economico; può essere:

→ **facita**: connessa alla persona, intuitiva, non articolabile e difficilmente trasmissibile

→ **esplicita**: caratteristiche di articolabilità, codificabilità e comunicabilità

È possibile affermare che le competenze di un'impresa sono alla base del suo vantaggio competitivo



Nel modello di Hamel e Prahalad (1994) che descrive il legame fra competenze aziendali e prodotti realizzati:

- radici → **core competence** (competenze chiave per la capacità competitiva) e tecnologia
- tronco → **core product** (risorse di conoscenza)
- rami → **business unit** (aree strategiche d'affari)
- frutti → **prodotti / servizi finali**

Va poi evidenziato come la conoscenza dell'impresa dipenda anche dalle **dynamic capabilities** della stessa

creazione di nuova conoscenza

acquisizione di nuova conoscenza

collegate a quattro processi

combinazione della conoscenza esistente

riconfigurazione delle risorse esistenti

Il cambiamento delle conoscenze genera diverse forme di innovazione

→ **competence enhancing** ←

innovazione frutto del miglioramento delle competenze già possedute

→ **competence destroying** ←

innovazione causa di inadeguatezza delle competenze già possedute

closed innovation → l'innovazione ha origine all'interno dell'organizzazione, che controlla il processo

open innovation → l'innovazione coinvolge anche strutture e soggetti esterni all'impresa

Le innovazioni che provengono da fuori i confini dell'organizzazione hanno un ruolo rilevante nel processo di sviluppo di nuovi prodotti per il mercato e le loro fonti sono diverse (confronto con i vari stakeholder)

- ↳ nell'ottica dell'open innovation, le imprese devono collaborare con i diversi attori per varie ragioni
- gestione dell'incertezza
 - suddivisione del rischio
 - dimensione dell'investimento
 - controllo dello sviluppo tecnologico

*tale collaborazione riguarda soprattutto il **trasferimento tecnologico** da enti esterni all'impresa secondo alcuni sotto-processi

accessibilità → accesso alla tecnologia (talvolta non semplice per via della protezione delle informazioni)

mobilità → possibilità di trasferimento della tecnologia

assorbimento → capacità di accettare, acquisire e utilizzare la tecnologia

INNOVAZIONE

innovazione ⇒ sviluppo a fini commerciali di nuovi prodotti o nuovi processi, atti ad accrescere la proposta di valore veicolata al mercato mediante beni e servizi dell'impresa

Legati a questa nozione, vanno distinti tre concetti fondamentali:

- **idea innovativa** → l'innovazione nasce da un'idea astratta, senza alcuna valenza economica
- **invenzione** → l'idea innovativa si trasforma in un'applicazione concreta (nuove soluzioni)
- **innovazione** → l'invenzione approda sul mercato e trova un'utilità economica (uso della clientela)

processo di innovazione = attività sistematica volta alla creazione e all'applicazione economica di nuove conoscenze scientifico-tecnologiche per l'accrescimento del patrimonio d'impresa

Le innovazioni costituiscono un elemento di rottura dei comportamenti abituali mediante il quale l'impresa punta all'ottenimento di equilibri economici e patrimoniali più favorevoli per la sopravvivenza e lo sviluppo

si classifica in

- **innovazione di processo** → miglioramento dell'efficienza dei cicli di lavorazione
- **innovazione di prodotto** → variazioni alla gamma di vendita in base alla prospettiva (nuovi mercati, miglioramento o riposizionamento di prodotti esistenti, riduzioni di costo) e al grado (incrementale o radicale) della novità

L'innovazione può differenziarsi per:

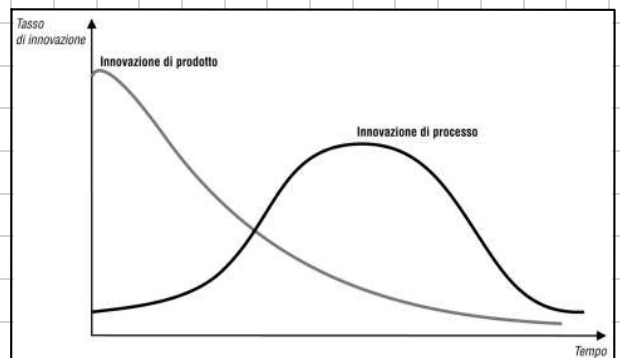
FORMA ⇒ a seconda dell'insieme di attività necessarie per generare un nuovo prodotto/servizio o processo produttivo/distributivo

Il connotato distintivo dell'output del processo di innovazione aziendale è l'**originalità** } nuovo prodotto / servizio
nuovo procedimento industriale

Il modello di Abernathy e Hutterback (1978) illustra lo sviluppo di innovazione di prodotti e processi nel tempo

tre fasi di innovazione:

1. **fluida** → l'innovazione entra nel mercato e attraversa un primo periodo di sperimentazione (prodotti grezzi o costosi / processi nuovi o riadattati)
2. **transitiva** → le imprese convergono verso un disegno dominante e instabilità/incertezza tecnologica vengono meno
3. **specificata** → inizia l'avvicinamento al limite fisico della tecnologia



NATURA ⇒

- **innovazioni incrementali** → servono leggeri cambiamenti per soddisfare i bisogni della domanda
- **innovazioni radicali** → rivoluzione tecnologica + eventuale impatto combinato sugli altri business

si definisce

- **innovazione architettonale** → la struttura generale del prodotto/servizio o del processo cambia mantenendo inalterate le sue componenti
- **innovazione modulare** → le componenti del prodotto/servizio o processo variano mantenendo inalterata la sua struttura generale

*
innovazione

- **market breakthrough** → forte impatto sui bisogni della domanda e riposizionamento del prodotto sul mercato
- **technology breakthrough** → nuove soluzioni tecnologiche senza elevati impatti sui bisogni della domanda

RICERCA E SVILUPPO: FONTI DI INNOVAZIONE

Per le imprese la fonte principale di innovazione è rappresentata dalle attività di **Ricerca e Sviluppo** attività aziendale specializzata in ricerca, sperimentazione, applicazione e sviluppo di innovazioni tecnologiche → perfezionare le conoscenze produttive (*gestione operations*) e realizzare nuovi prodotti per i clienti (*gestione commerciale*)

1. **ricerca** → insieme delle attività finalizzate all'incremento della conoscenza in un determinato campo

- ricerca di base: senza applicazione immediata (prevalentemente svolta dalle università)
- ricerca applicata: con lo scopo di utilizzare la conoscenza per la risoluzione di problemi specifici
- sviluppo sperimentale: focalizzata sui prodotti e volta alla risoluzione di problemi tecnici

La scelta di investire in ricerca si ha in occasione di opportunità o di minacce nel contesto di riferimento → va segnalato che i progetti di ricerca hanno una probabilità di successo limitata e questo porta le imprese a intraprendere più iniziative in funzione delle relative priorità; la valutazione dei progetti segue dei criteri:

-efficienza -significatività -risorse -entità e ritorno degli investimenti

2. **creatività** → attitudine e capacità di un sistema (individuo/organizzazione) all'evoluzione

si distingue dalla **creatività organizzativa**: l'organizzazione crea un clima favorevole allo sviluppo creativo di idee innovative (es. decentramento e autonomia decisionale)

3. **customer feedback** → confronto con il mercato di sbocco, finalizzato a raccogliere informazioni e idee

trendsetter: clienti che anticipano le esigenze di mercato, grazie alle loro competenze specifiche sul prodotto (studio)

lead user: clienti che anticipano le esigenze future di mercato, in quanto loro rappresentativi (consumo)

demand pull → quando l'innovazione è la risultante di una precisa domanda di novità da parte del cliente

technology push → quando l'innovazione è trainata dalla tecnologia sviluppata in azienda

L'impresa per soddisfare i clienti con prodotti attuali o innovativi, si trova a gestire il **portafoglio prodotti**

MODELLO BCG: suddivide i prodotti in base a $\left\{ \begin{array}{l} \text{tasso di crescita del mercato [attrattività di un business]} \\ \text{quota di mercato rispetto al leader [forza dell'impresa nel mercato]} \end{array} \right.$

Star → prodotti di successo (necessitano investimenti alti)

Question Mark → prodotti incerti (possono costituire un'ottima opportunità ma necessitano di investimenti alti)

Cash Cow → prodotti maturi (prodotti Star che hanno esaurito la fase di espansione e finanziano altre attività, per via degli alti flussi di cassa e dei bassi investimenti)

Dog → prodotti sconvenienti (senza una buona posizione di mercato e con bassa redditività per via dell'accesa concorrenza sui prezzi)



è in genere corretto usare i cash cow per finanziare i question mark, nella speranza che diventino star fino a evolversi in nuovi cash cow, ma soprattutto sostituire i potenziali dog con prodotti innovativi

TECNOLOGIA

tecnologia ⇒ insieme concettuale e applicativo di conoscenze, skill e artefatti afferenti allo sviluppo e al rinnovamento di prodotti, servizi e del loro sistema di produzione ed erogazione

patrimonio tecnologico

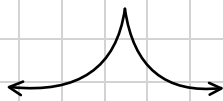
“insieme di competenze teoriche ed empiriche e conoscenze tecnico-scientifiche, sviluppate dall'impresa nell'attività di produzione e vendita di beni/servizi”



È incorporato in persone, impianti/macchinari, brevetti e può sia essere codificato in procedure standard, manuali o formulazioni, che sostanziarsi in regole empiriche o nella pratica degli operatori (es. servizi)

le competenze che costituiscono il patrimonio tecnologico possono riguardare:

le modalità di realizzazione di una certa attività (**know-how**)



le motivazioni alla base degli effetti provocati da certe azioni (**know-why**)

classificazione delle tecnologie

• tecnologie di base o fondamentali

competenze necessarie per poter operare in un settore di attività

• tecnologie strategiche o chiave

competenze specifiche che conferiscono all'impresa un vantaggio competitivo

(prodotti a prestazioni superiori/processi a costi inferiori)

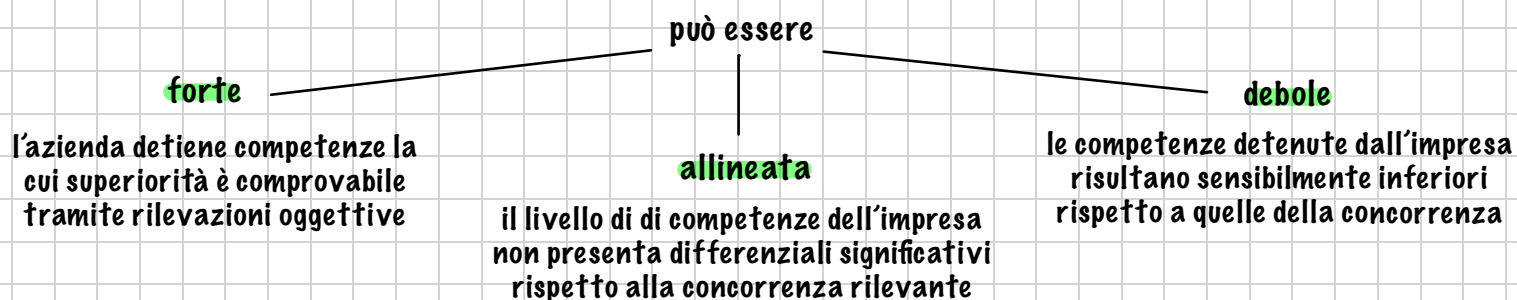
• tecnologie emergenti o sostitutive

competenze nelle prime fasi di sviluppo che costituiscono una potenziale minaccia per le attuali tecnologie di base

• tecnologie complementari o integrative

competenze residuali rispetto alle strategiche, con un profilo di rilevanza competitiva potenziale al variare di condizioni interne / esterne in cui opera l'impresa

L'analisi della struttura del patrimonio tecnologico assume rilevanza strategica se rapportata alla **posizione tecnologica relativa** (confronto tra soluzioni tecniche dell'impresa e dei principali competitor)



posizione tecnologica ≠ posizione competitiva

* l'evidenza empirica mostra come una forte posizione tecnologica non sempre corrisponda a una solida posizione competitiva e viceversa

innovazione in piattaforme e business model

piattaforma:

base tecnologica su cui si possono costruire prodotti tra loro correlati

- creazione di nuove piattaforme
- introduzione di nuovi prodotti
- miglioramenti incrementali a prodotti attuali
- nuovi prodotti in nuovi mercati

business model:

insieme di caratteristiche di prodotti, processi, canali distributivi, modalità di organizzazione e meccanismi di scambio / transazioni

- configurazione di un nuovo sistema (nuova attività - nuovo mercato)
- riconfigurazione del BM (uno o più elementi della value proposition)

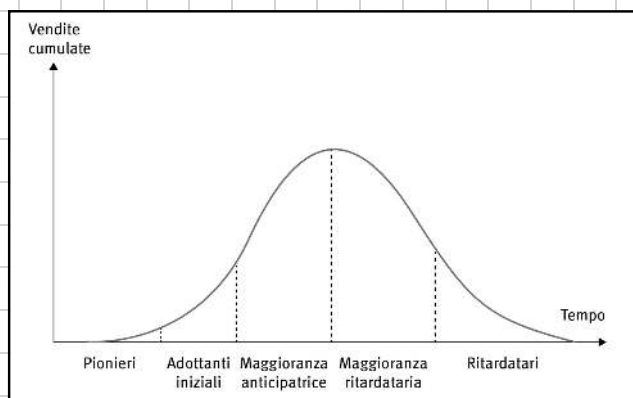
EVOLUZIONE TECNOLOGICA

Sulle modalità e sui tempi di adozione del nuovo prodotto influiscono **caratteristiche del prodotto** stesso:

- **valore:** > valore percepito dai clienti, < tempi di adozione
- **compatibilità:** < necessità di cambiamento, < tempi di adozione
- **complessità:** > semplicità nella comprensione, < tempi di adozione
- **provabilità:** > possibilità di testare il prodotto, < tempi di adozione
- **osservabilità:** < rischio percepito (performance osservabile), < tempi di adozione

Altro fattore rilevante nell'adozione dell'innovazione tecnologica è dato dalle **caratteristiche dei clienti:**

- **pionieri:** sono interessati al prodotto e alle sue caratteristiche innovative
- **adottanti iniziali:** vogliono essere fra i primi a possedere il bene, anche non essendo esperti del prodotto o interessati alle caratteristiche innovative
- **maggioranza anticipatrice:** interessati al prodotto, ma solo in parte alle sue caratteristiche innovative
- **maggioranza ritardataria:** non interessati alle caratteristiche innovative del prodotto, ma al prezzo
- **ritardatari:** non sono interessati al prodotto, ma lo acquistano per necessità



RELAZIONE COL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

- pionieri → fase di nascita
- adottanti iniziali → fase di crescita
- maggioranza anticipatrice → prima fase di maturità (↑)
- maggioranza ritardataria → seconda fase di maturità (↓)
- ritardatari → fase di declino

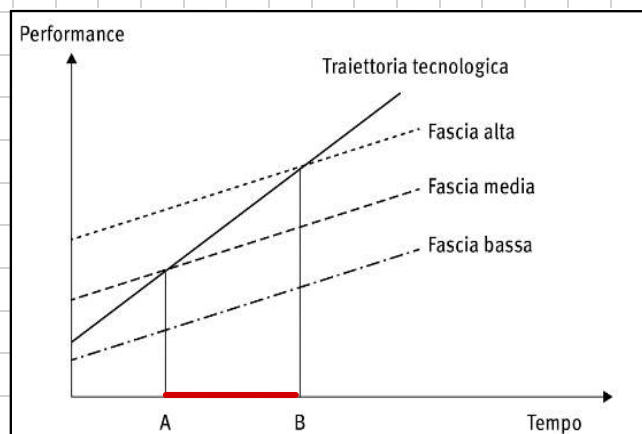
È possibile affermare che le imprese competono per incrementare la quota di mercato, ossia devono effettuare investimenti per innalzare la qualità dell'offerta (**trading up**)

dalla sua introduzione, una tecnologia migliora le sue prestazioni tramite progressivi investimenti e col tempo soddisfa le aspettative sia della fascia bassa che di quella media e alta del mercato

Segmento Zero

clienti non disposti a pagare un livello di prestazioni considerato eccessivo

↓
opportunità di mercato



Inoltre si distingue fra:

- **disruptive technology** → in grado di minare le fondamenta di una tecnologia esistente, offrendo una performance che nel tempo si rivela superiore
- **sustaining technology** → basata su competenze che permettono di soddisfare i bisogni di un dato mercato, tramite i relativi prodotti (applicazione operativa)

la disruptive si impone in mercati caratterizzati da sustaining technology

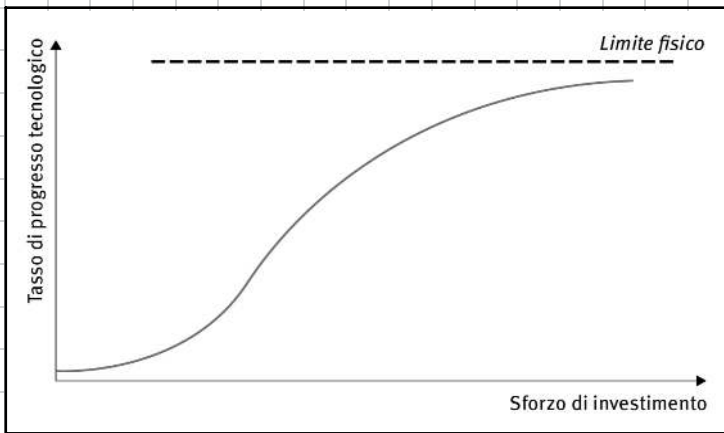
* **impresa disruptor:** impresa che sviluppa tecnologie disruptive e le lancia nel mercato del trading up in modo da proporre prodotti più semplici e meno costosi (performance inferiori)

EVOLUZIONE TECNOLOGICA

Una nuova tecnologia ha un proprio ciclo di vita che permette di comprendere l'evoluzione in molti settori

→ il modello che meglio rappresenta il miglioramento delle performance di una tecnologia è la:

curva a S del miglioramento tecnologico



{ gli investimenti dell'impresa permettono uno sviluppo tecnologico più che proporzionale (tasso crescente rispetto allo sforzo d'investimento) }



{ avvicinandosi al limite fisico, lo sviluppo tecnologico diviene meno che proporzionale (tasso decrescente rispetto allo sforzo d'investimento) }

Il ciclo di vita di prodotti/tecnologie presenta in genere una fase di convergenza verso un disegno dominante

→ incrocio fra esigenze dei clienti e soluzioni dei produttori: si delineano le caratteristiche ideali del bene

Ciò avviene anche per via del fenomeno delle **esternalità di rete**:

il beneficio dato dall'utilizzo di una tecnologia cresce all'aumentare del numero di utilizzatori (base clienti)

"legge di Metcalfe" → l'utilità di una rete per un utilizzatore è pari al quadrato del numero di utenti

Nella fase iniziale, per sfruttare le esternalità, i produttori offrono prodotti/servizi a un costo basso o zero

caso particolare:
mercati two-sides

2 lati di utenti/consumatori con esigenze simmetriche

→ esternalità fra i lati:
cross-side effect

→ si agisce su una parte per avere effetti sull'altra

* **strategia freemium e premium**: strategia di attrazione con cui, ampliando la base clienti, si aumenta di conseguenza il numero di consumatori disposti ad acquistare la versione a pagamento (SPOTIFY)

altri fattori che contribuiscono a far emergere il disegno dominante:

valore intrinseco della tecnologia + esternalità di rete
= occupazione del mercato da parte dell'impresa

(barriere all'entrata per la concorrenza)

produzione di beni complementari + compatibilità fra prodotti
= rapido sviluppo e diffusione della tecnologia

mancanza di investimenti = nessuna ricerca di un'alternativa

la tecnologia diviene superiore e dominante → **mercati winner-take-all**

[lo scontro fra standard è decisivo per il successo dell'impresa]

< il vincitore si prende il mercato, gli sconfitti ne sono esclusi >

IMPRESE INNOVATIVE: APPROCCI ALL'INNOVAZIONE

La capacità di un'impresa di sopravvivere e crescere dipende dal contesto in cui opera, che è costituito da un insieme di variabili scientifico-tecnologiche, socio-culturali, economiche, politico-istituzionali ecc.

→ il comportamento innovativo di un'impresa consiste sia nello sfruttamento dell'evoluzione delle conoscenze e delle competenze che nell'abilità nel fronteggiare i bisogni della domanda

L'impresa reagisce agli stimoli in tre modi:

- **reazione difensiva**: resistenza al cambiamento
- **reazione adattiva**: considerazione del cambiamento
- **reazione innovativa**: cambiamento = opportunità

L'impresa che per prima introduce un'innovazione è il **First Mover**

vantaggi

- leadership tecnologica (categoria/impresa = bene)
- immagine di prodotto
- brand loyalty (switching cost)
- vantaggi di costo (esternalità di rete/curve di esperienza)
- accaparramento risorse scarse (posizione competitiva)

svantaggi

- costi di ricerca e sviluppo (investimenti e relativi rischi)
- creazione del mercato (spese in comunicazione/distribuzione)
- investimenti in condizioni abilitanti (attività di supporto)

Le imprese che entrano dopo si definiscono **Follower**

Early Follower: strategia d'ingresso a ridosso dei primi entranti

Late Entrant: ingresso a mercato consolidato

per acquisire un vantaggio competitivo, sfruttano:

- **competenze di marketing** (buon livello di confidenza sui ricavi)
- **capacità di produzione** (costi inferiori del leader)
- **free ridership** (sottrazione di personale già competente)
- **risoluzione di incertezza** (osservazione del comportamento dei clienti)
- **inerzia del first mover** (soggetto a ingenti spese)

in tale quadro assumono particolare rilievo le **scelte di gestione dell'innovazione tecnologica**

leadership tecnologica → introdurre per primi nuove soluzioni tecnologiche (posizione di avanguardia)

imitazione → acquisire rapidamente soluzioni tecnologiche introdotte dai leader (posizione competitiva)

* "me too": imprese imitatrici che entrano nel mercato in fase avanzata del ciclo vitale della tecnologia

nessuna politica può considerarsi a priori migliore, in quanto deve essere coerente con la strategia complessiva e le capacità distintive dell'impresa, nonché con la situazione competitiva esistente

INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

{INNOVABILITY}

innovazione sostenibile: processo di creazione di nuovi beni/servizi che generino valore nelle 3 dimensioni dello sviluppo ESG

- **PLANET**: innovazione = strumento per tutelare maggiormente l'ambiente e la società
- **PEOPLE**: innovazione = strumento per tutelare maggiormente dignità e condizioni di vita delle persone
- **PROSPERITY**: innovazione = leva sulla convenienza economica per aumentare l'impatto delle iniziative

è necessario puntare all'introduzione di **prodotti e processi eco-compatibili (Eco-Design)**, attraverso o la rimodulazione del modello di business o l'ideazione di nuovi beni/servizi (e processi sottostanti)

TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza) rappresenta un'opportunità di sviluppo, investimenti, innovazione e riforme il cui scopo è supportare la crescita economica in linea con i valori del Green Deal

→ si articola in sedici Componenti raggruppate in sei Missioni

La prima - **digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura** - si pone come obiettivo principale la **modernizzazione digitale** delle infrastrutture di comunicazione e del sistema produttivo del Paese

Non a caso negli ultimi anni, la trasformazione digitale è cresciuta esponenzialmente fino a diventare un **fattore competitivo essenziale** (impatto dell'**e-commerce** sull'economia mondiale e sui modelli d'impresa)

→ per sua natura intrinseca la trasformazione digitale è **multidisciplinare**

→ è un processo di **ristrutturazione dell'offerta**

in grado di adattarla e ottimizzare la user experience

implica cambiamenti a vari livelli aziendali (strategia, organizzazione amministrativa, marketing, gestione dell'innovazione)

* tra i fattori esterni che rendono necessaria la modernizzazione digitale vi è anche il **potere informativo dei big data** e l'**avvento delle nuove tecnologie**

FOCUS NUOVE TECNOLOGIE

Blockchain



tecnologia, basata sulla combinazione di firma digitale e timestamp, che permette lo sviluppo di applicazioni basate su un sistema decentralizzato di condivisione e validazione delle informazioni

firma digitale → garantisce che mittente e destinatario siano identificati in modo certo

timestamp → permette che un insieme di messaggi dopo essere stato validato da parte di un nodo scelto casualmente venga inserito nel registro di tutti gli altri nodi della rete e reso irreversibile

→ registro pubblico e condiviso aggiornato automaticamente, in modo identico su ogni nodo della rete

• caratteristica principale: **eliminazione di un ente centrale** (ogni transazione validata dall'interazione fra nodi)

La prima applicazione di tale tecnologia è stata il **protocollo Bitcoin** nel mondo delle criptovalute;

oggi vi sono molti impieghi in numerosissimi settori:

- settore finanziario
- settore assicurativo
- settore sanitario

- identità digitale
- sistema elettorale
- enti governativi e PA

- ONG
- Supply Chain Management
- protezione proprietà intellettuale

Intelligenza Artificiale (IA)



capacità di una macchina di svolgere compiti cognitivi associati alla mente umana

L'IA è riuscita ad esplicare il proprio potenziale grazie alla grande disponibilità di dati: **Internet of Things**

[connessione tra cose e persone → scambio di informazioni → creazione dei Big Data → sviluppo IA]

oggi viene utilizzata in diversi ambiti

- ambito sanitario
- ambito giuridico

- ambito militare
- ambito finanziario

- infrastrutture e trasporti

In ambito manageriale, esistono implicazioni sfruttabili per ottenere effetti positivi nel business:

- **automazione dei processi** → velocizzazione di attività ripetitive (tipo gestionale e amministrativo)
- **market intelligence** → individuazione di cluster di clienti, previsione di trend, analisi di dati (marketing)
- **interazione fra soggetti** → interazioni usuali con clienti, fornitori e personale interno (chatbot)



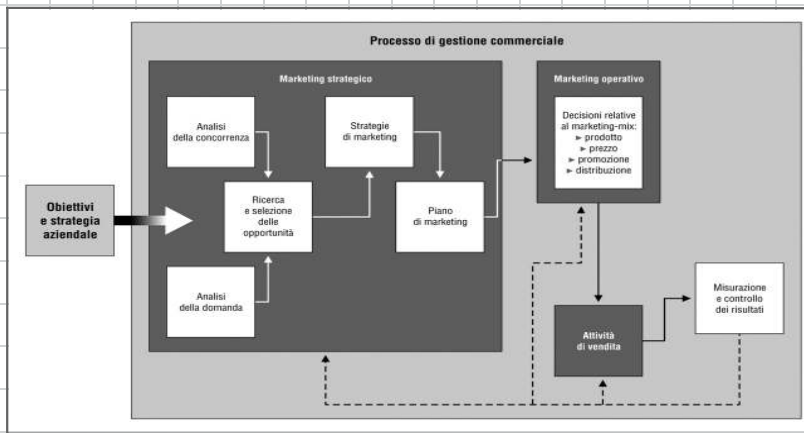
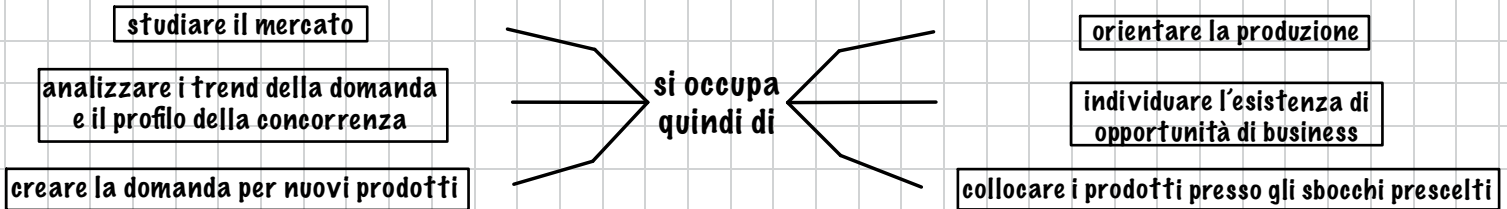
MANAGEMENT
OPERATIVO

GESTIONE COMMERCIALE

La **gestione commerciale** identifica l'insieme di attività e processi incentrati su progettazione, sviluppo e offerta di prodotti/servizi, attraverso cui l'impresa acquisisce, soddisfa e fidelizza i propri clienti

processo volto a individuare e soddisfare bisogni e desideri dei clienti mediante la realizzazione di prodotti/servizi idonei, che, tramite forme di scambio di mercato, generano valore per tutti gli operatori

se il successo dell'impresa dipende dal grado di coerenza della struttura aziendale con il mercato di riferimento, la gestione commerciale svolge un'azione di raccordo fra il sistema d'offerta dell'impresa e le richieste della domanda



MARKETING

rilevanza strategica

VENDITA

allocazione prodotti

per quanto l'attività commerciale debba considerarsi come un processo unitario e continuativo, le diversità di attuazione fra marketing e sales management portano spesso a specializzazioni di tipo organizzativo

ORIENTAMENTI D'IMPRESA

Le imprese hanno atteggiamenti diversi nei confronti del mercato [lo sviluppo dell'economia e i cambiamenti nel contesto ambientale e concorrenziale hanno generati vari orientamenti riconducibili a quattro tipi]

ORIENTAMENTO AL PRODOTTO

(imprese production oriented)

- settori con bassa concorrenza e offerta omogenea
- focus delle imprese su produzione a prezzi competitivi (aspetti tecnici, efficienza produttiva e riduzione dei costi)
- comportamenti d'acquisto dei consumatori legati ai prezzi
- la gestione commerciale non è un fattore critico

ORIENTAMENTO AL MERCATO

(imprese market oriented)

- settori con elevati livelli di concorrenza
- realizzazione di un'offerta coerente con le esigenze della domanda (attenzione alla vendibilità dei beni + ampiezza della gamma di prodotti)
- peso rilevante delle attività di marketing
- ricerca di opportunità nel mercato attuale
- modello di gestione adattivo

ORIENTAMENTO ALLE VENDITE

(imprese sales oriented)

- settori con eccessi di capacità produttiva
 - focus delle imprese sull'incremento del fatturato (conseguimento di economie di scala e/o apprendimento)
 - comportamenti d'acquisto dei consumatori legati alle quantità
 - consistenti investimenti in attività promozionali
- (tramite adeguate tecniche di vendita)

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

(imprese customer oriented)

- ruolo centrale del consumatore, soggetto attivo, nell'orientamento dei processi strategici e decisionali (sviluppo di una relazione continua impresa-cliente)
- tensione costante verso l'innovazione (migliore capacità di reazione alle minacce/opportunità)
- ricerca di opportunità in tutti i mercati (maggiore ampiezza del portafoglio clienti)
- modello di gestione proattivo

CENTRALITÀ DEL CLIENTE

Il **portafoglio clienti** costituisce la vera ricchezza di un'impresa, e quindi un valore da difendere, infatti nei contesti più evoluti si dimostra la superiorità dell'orientamento al cliente (imprese customer oriented)

tuttavia l'abilità di attrarre nuovi clienti, formulando un'offerta coerente rispetto ai bisogni/desideri di questi, è condizione necessaria ma spesso non sufficiente per mantenere il successo competitivo

⇓
brand loyalty

cruciale capacità di legare i consumatori ai prodotti esistenti attraverso la creazione e lo sviluppo di una relazione stabile di fiducia

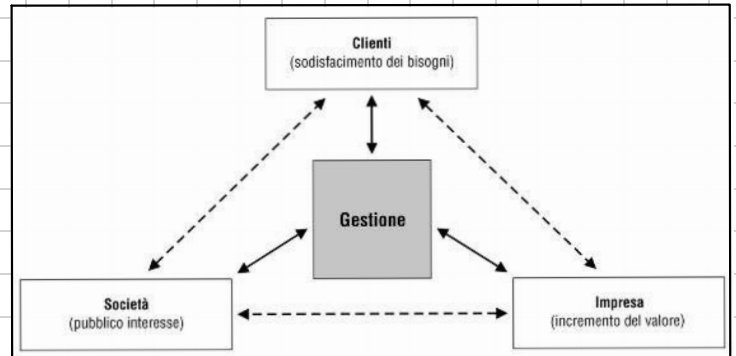
Il valore di un cliente per l'impresa è funzione del numero di acquisti che realizza nella propria vita
→ la fedeltà dipende dal livello di soddisfazione che il cliente ottiene dall'esperienza di acquisto

customer satisfaction

anche l'evoluzione di tendenze di consumo e interessi collettivi condiziona in modo diretto la gestione commerciale

La gestione commerciale deve raggiungere tre obiettivi tra loro interrelati:

- **soddisfacimento di bisogni e desideri dei clienti**
- **interessi della società (insieme di stakeholder)**
- **incremento del valore d'impresa**



È crescente il numero di imprese che implementano attività commerciali coerenti con questi tre goals

→ **cause related marketing:** strategie di marketing che creano un legame tra adesione a una causa sociale e gli obiettivi commerciali dell'impresa

PROCESSO DI SCAMBIO CON IL MERCATO

La gestione commerciale ha come elemento di partenza i bisogni e i desideri dei clienti { **bisogni:** dati da uno stato di privazione rispetto a esigenze di base
desideri: riguardano la modalità specifica di soddisfazione dei bisogni

→ i prodotti e i servizi delle imprese rappresentano il modo con cui rispondere a un bisogno/desiderio

L'obiettivo della gestione commerciale è individuare le richieste di mercato + vendere i beni e i relativi benefici

→ i consumatori scelgono fra un'ampia gamma di prodotti e servizi (con specifiche qualità che li differenziano) → l'acquisto di un bene rispetto a un altro è dato dal valore attribuito dal consumatore al bene stesso → il valore generato nel processo di scambio è strettamente legato alla soddisfazione del cliente

- la percezione di valore precedente l'acquisto contribuisce alla determinazione di aspettative di performance del prodotto
- la percezione di valore alla fine del processo di scambio e consumo, confrontato con il valore atteso determina la soddisfazione

Il successo commerciale dell'impresa è dato dalla capacità di generare soddisfazione rispetto al valore atteso

→ la customer satisfaction, se ripetuta nel tempo, determina comportamenti di riacquisto (fiducia e fedeltà)

* lo **scambio** è il processo che porta alla generazione di valore per le parti interessate

→ l'esistenza di forme di scambio fra soggetti con caratteristiche di frequenza e sistematicità dà origine al mercato

il **mercato** è il punto di incontro dei potenziali acquirenti/venditori interessati a impegnarsi in uno scambio

MARKETING

Il **marketing management** può essere ricondotto a processi analitici, decisionali e operativi:

- **processi analitici** → analisi qualitative e quantitative dei comportamenti di domanda e concorrenza
- **processi decisionali** → marketing strategico, volto alla definizione di scelte a lungo termine e strategie
- **processi operativi** → marketing operativo, che esplicita le leve del marketing mix (piano di marketing)

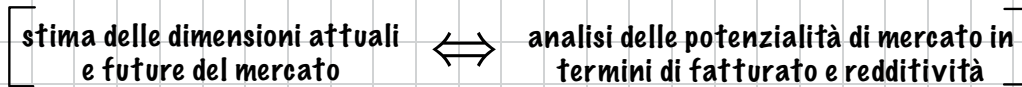
PROCESSI ANALITICI

I processi analitici del marketing management sono le modalità con cui l'impresa si procura le informazioni necessarie a definire le strategie di marketing (ampio orizzonte temporale e ampio coinvolgimento d'impresa)

→ i presupposti fondamentali sono la **dinamicità ambientale** e la **forte intensità concorrenziale**

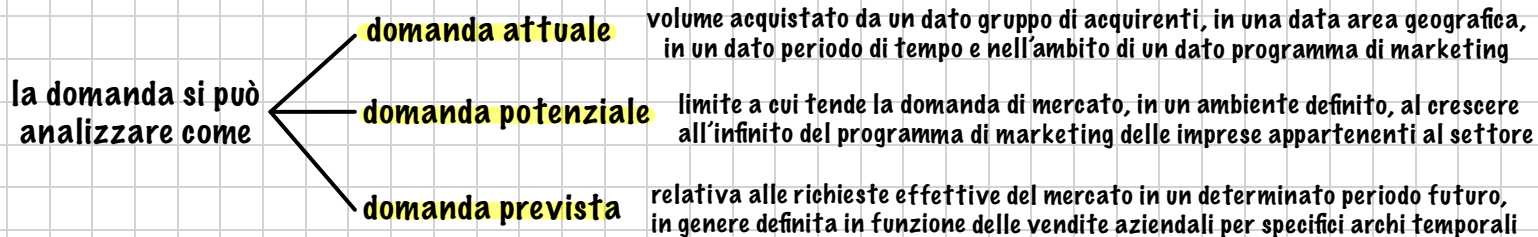
ANALISI DELLA DOMANDA

quantità richiesta di un determinato prodotto/servizio, in un determinato mercato, in un determinato intervallo temporale



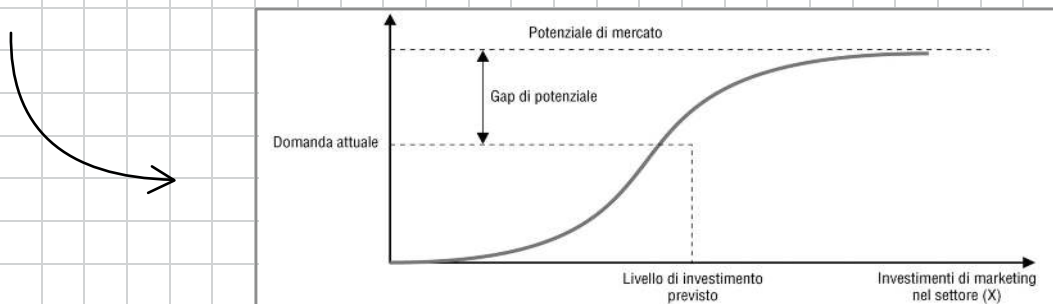
L'analisi della domanda parte dalla **stima della domanda** di un prodotto, processo di raccolta e elaborazione delle informazioni necessarie per la definizione di un'offerta coerente rispetto alle richieste dei consumatori

→ momento critico in quanto essenziale per **le decisioni strategiche e operative di marketing** e **le scelte di produzione e di approvvigionamento**



È bene sottolineare che la **domanda di mercato è un elemento dinamico** influenzato da numerosi fattori

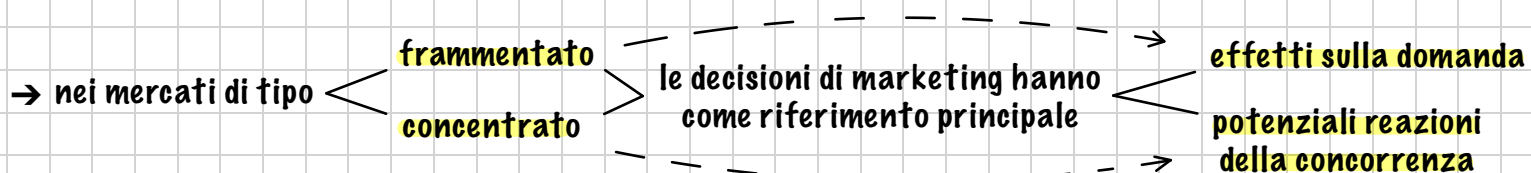
- politiche di prezzo
- pubblicità e promozione
- miglioramenti del prodotto
- sforzo distributivo d'impresa



ANALISI DELLA CONCORRENZA

spettro di alternative del consumatore, relativo ai concorrenti diretti e indiretti (punti di forza e debolezza) e al tipo di ambiente concorrenziale

I concetti di frammentazione/concentrazione sono legati sia alla diversa impostazione operativa sia alla misurazione della **quota di mercato relativa**, che consente di valutare la capacità competitiva d'impresa



PROCESSI DECISIONALI

Il **marketing strategico** è costituito dall'insieme di attività finalizzate a

- segmentazione della domanda e targeting dei clienti
- definizione del posizionamento competitivo-percettivo
- differenziazione del sistema d'offerta e strategie di marketing

SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA E TARGETING DEI CLIENTI

strategia di selezione dei gruppi di clienti che l'impresa desidera servire e adattamento dell'offerta di valore ai bisogni specifici

la segmentazione strategica del mercato nasce dall'assunto che le imprese spesso non sono in grado di servire tutti i potenziali consumatori



piuttosto che cercare di essere competitive ovunque, è preferibile suddividere il mercato in segmenti e focalizzarsi su contesti più limitati (segmenti target)

si possono definire varie modalità di segmentazione dei mercati di sbocco in base alle **variabili** su cui si agisce

- **geografiche** (nazioni, regioni, città)
- **demografiche** (età, sesso, religione, nazionalità)
- **socio-economiche** (reddito, istruzione, professione)
- **psicografiche** (classe sociale, stile di vita, personalità)
- **comportamentali** (disposizione all'acquisto, fedeltà alla marca, vantaggi ricercati)

dopo aver segmentato la domanda è necessario effettuare il **targeting**



identificazione di uno o più segmenti di clienti-obiettivo da soddisfare mediante la strategia d'impresa

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO - PERCETTIVO

formulazione di un sistema di offerta coerente con il segmento target e differente da quello dei competitor nel mercato

il posizionamento è realizzato attraverso il sistema di offerta e le principali leve operative di marketing

può assumere una connotazione maggiormente orientata verso

- domanda** → enfasi sui **benefici ricercati dai clienti**
- offerta** → enfasi sulla **differenziazione rispetto ai concorrenti**

in generale si può definire il **posizionamento** come



collocazione del prodotto e dell'offerta aziendale nel suo insieme in un definito sistema di percezioni del consumatore

*il diverso posizionamento del prodotto dipende da attributi oggettivi (qualità, prezzo...) e dall'immagine trasmessa

DIFFERENZIAZIONE DEL SISTEMA DI OFFERTA

processo tramite il quale l'impresa rende la sua offerta poco sostituibile rispetto ai competitor e agli altri beni sul mercato

per differenziare un prodotto / servizio l'impresa apporta modifiche ad aspetti tangibili o intangibili, sfruttando diverse **variabili** del marketing

- **prezzo**
- **colore**
- **forma**
- **materiali**
- **dimensioni**
- **confezione**
- **immagine**
- **valori simbolici**
- **modalità distributiva**

*la differenziazione, tuttavia, da sola non è sufficiente per garantire il successo di un prodotto

→ gli elementi che differenziano l'offerta dai competitor devono essere coerenti con le esigenze della domanda



le differenze devono generare **valore percepito** percezione del prodotto in funzione della sua utilità

valore percepito > valore di mercato → acquisto

STRATEGIE DI MARKETING

Tramite i processi decisionali, e in particolare in funzione dell'ampiezza del target e del grado di differenziazione dell'offerta, è possibile determinare quattro **strategie di marketing** principali



MARKETING INDIFFERENZIATO

l'impresa supera deliberatamente le differenze tra i segmenti individuati presentando a tutto il mercato una sola offerta

→ in genere in presenza di economie di scala e gusti dei consumatori relativamente uniformi, soddisfacibili con una produzione quasi completamente standardizzata

MARKETING DIFFERENZIATO

l'impresa sceglie di operare in vari segmenti di mercato, mediante prodotti/servizi e sistemi d'offerta differenti

→ la differenziazione del prodotto/servizio comporta maggiori costi di produzione e, di conseguenza, implica la necessità di volumi di vendita consistenti per ciascuno di essi

MARKETING CONCENTRATO

l'impresa sceglie di rivolgersi a un singolo segmento di mercato con una specifica offerta, acquistando una posizione di rilievo

→ si possono sfruttare la maggior conoscenza degli attributi dei consumatori e l'immagine acquisita per ottenere autorità, ma vanno affrontati maggiori rischi (vendite vincolate al segmento scelto)

MARKETING DI NICCHIA

l'impresa opta per un elevato grado di differenziazione dell'offerta, focalizzandosi però su un unico segmento

→ è necessario ricercare elementi di differenziazione che consentano un vantaggio concorrenziale ma graditi in particolare da un segmento di domanda (specificità di esigenze, gusti e usi dei consumatori)

* piano di marketing

↳ strumento attraverso cui si formalizzano nell'impresa le decisioni di marketing
↳ documento di sintesi che definisce il programma d'azione con un alto grado di dettaglio

analisi di trend passati e potenziali ostacoli +
attenta valutazione delle risorse disponibili
(tecniche, finanziarie, umane)



definizione dei traguardi commerciali,
delle opportune decisioni di marketing
e delle prestazioni complessive attese

PROCESSI OPERATIVI

Il **marketing operativo** consiste nella manovra delle leve (4P) che costituiscono il **marketing mix**

product → prodotto **promotion** → comunicazione
pricing → prezzo **placing** → distribuzione

PRODUCT

strumento che l'impresa offre a un determinato mercato per soddisfare un desiderio o un bisogno espresso dai consumatori

⇒ per ogni prodotto è possibile individuare **funzione di base** → riferita al bisogno generico o primario del consumatore
funzioni supplementari → fattori differenziali in grado di influenzare la scelta degli clienti

⇒ la politica di prodotto dipende da scelte di gestione di **prodotti esistenti**
lancio di **nuovi prodotti** (tipi o modelli)

⇒ le decisioni operative relative al sistema di prodotti fanno riferimento a vari ambiti

- miglioramento della qualità
- politica di marca e stile
- consegna
- interventi di modernizzazione
- servizio alla clientela
- garanzia

PRICING

quantitativo di moneta o credito monetario ceduto da acquirente a venditore in cambio di prodotti o servizi

⇒ il prezzo

- per la domanda (cliente) → **prezzo-costo** — esprime il valore monetario attribuito nel mercato al bene che desidera comprare
- per l'offerta (impresa) → **prezzo-ricavo** — riflette i costi sostenuti per la produzione, la promozione, la vendita più il margine di profitto

⇒ la politica di prezzo dipende da **obiettivi generali nel piano di marketing** (volumi di vendita, quota di mercato, redditività)
decisioni relative alle altre leve del mix (**costi di produzione, promozione, distribuzione + π**)

⇒ i metodi per la fissazione del prezzo sono basati su

- livello di costi (cost plus pricing)** → costi + mark up (percentuale/ importo fisso)
- reazione della domanda** → se c'è elasticità e possibilità di confronti fra alternative
- comportamento della concorrenza** → aumento/riduzione in base al posizionamento relativo

PROMOTION

area della comunicazione commerciale/marketing, focalizzata su consumatore finale, intermediari commerciali e stakeholder

⇒ l'obiettivo generale è connotare l'offerta in maniera unica rispetto ai competitor tramite diverse tecniche

- pubblicità
- pubbliche relazioni
- direct marketing
- social media marketing

→ -far conoscere il prodotto
-indurre all'acquisto
-generare fedeltà alla marca
-creare una preferenza

⇒ la politica di promozione dipende da **target** che l'impresa vuole raggiungere
messaggio che l'impresa vuole veicolare

PLACING

politica di distribuzione, concernente le modalità con cui i beni vengono resi disponibili per i consumatori

⇒ due questioni principali

- intermediari**
 - vendita selettiva → alcuni rivenditori
 - vendita estensiva → tutti i rivenditori
 - vendita esclusiva → un solo rivenditore
- canale di distribuzione**
 - diretto → dall'impresa al consumatore (filiali commerciali o e-commerce)
 - corto → un livello di intermediazione produttore-consumatore (GPO)
 - lungo → più livelli di intermediazione produttore-consumatore (grossista e dettagliante)

⇒ la politica di distribuzione dipende da

- caratteristiche del prodotto
- modalità di acquisto
- strategia di differenziazione

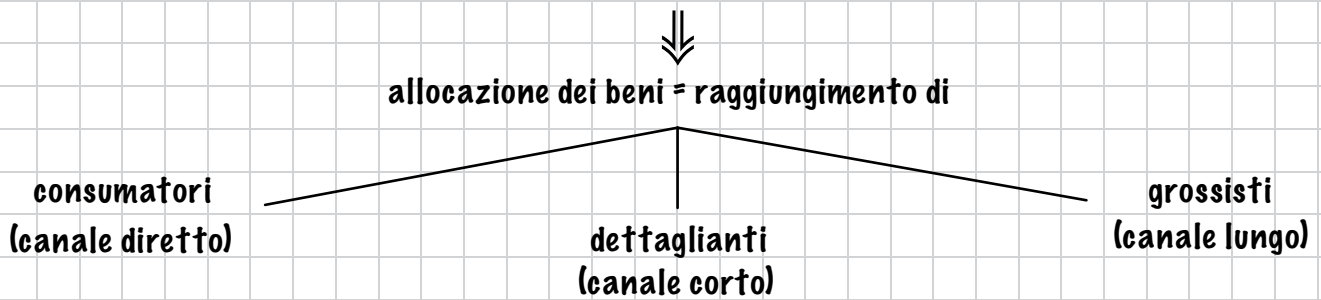
⇒ si identificano due orientamenti fondamentali

- push** → spingere l'offerta facendo leva sugli intermediari
- pull** → spingere i consumatori all'acquisto tramite promozione

SALES

Il **sales management** è il materiale collocamento dei prodotti/servizi presso i clienti, ossia l'insieme di attività operative legate alla gestione dei processi di vendita (momento finale dell'azione di marketing)

→ elemento fondamentale è la **rete di vendita** { insieme di persone mediante le quali l'impresa riesce ad allocare i suoi prodotti sul mercato



* l'**ecommerce** può rappresentare un canale di vendita diretto o indiretto che amplia in modo enorme le possibilità di relazione e di copertura del territorio rendendo il mercato globale

Attraverso la rete di vendita l'impresa svolge una molteplicità di operazioni che comprendono:

→ **ricerca dei clienti potenziali** → **negoziazione** → **raccolta degli ordini** → **consegna della merce**

Inoltre questa struttura è deputata a una serie di mansioni aggiuntive note come **servizi alla clientela**

- consulenza al cliente
- assistenza post-vendita
- aiuto promozionale e al dettagliante

L'efficienza del sistema e la forza di vendita dell'impresa sono strettamente legate a un'intenso lavoro di raccolta di informazioni quanto a bisogni dei clienti, attività della concorrenza e tendenze di mercato

Vi sono due modi di organizzare la vendita in funzione del tipo di rapporto che lega i venditori all'impresa

RETE DIRETTA

→ venditori vincolati da un contratto di lavoro

più disposti a seguire le direttive aziendali e in grado di fornire una serie di servizi di assistenza tecnica e consulenza ai clienti

RETE INDIRETTA

→ venditori collaboratori autonomi

più motivati nella vendita e in grado di amministrare un proprio portafoglio clienti a cui affiancare nuovi prodotti

• essenziale nella gestione della **rete di vendita fisica** è l'attenzione rivolta all'elemento umano
gestione e formazione del personale di vendita → modalità di remunerazione, tecniche di valutazione, addestramento

• essenziale nella gestione della **rete di vendita online** è lo sviluppo di competenze adeguate alle interazioni

ideazione del progetto e architettura del sito → contenuti, struttura, modalità di pagamento, servizio clienti di qualità, motore di ricerca interno, velocità di caricamento

GESTIONE DELLE OPERATION

La **gestione delle operation** fa riferimento alle attività di acquisizione, combinazione e trasformazione fisico-tecnica di input (materie prime, lavoro, impianti) in output (prodotti finiti, semilavorati, scarti)

approvvigionamento
dei materiali
[logistica in entrata]



produzione di beni /
erogazione di servizi
[logistica interna]



distribuzione dei
prodotti finiti
[logistica in uscita]

APPROVVIGIONAMENTI

L'**approvvigionamento** è l'insieme delle attività tecnico-commerciali attraverso cui le imprese acquistano sul mercato i beni e i servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi e gestionali

obiettivi della gestione
degli approvvigionamenti



- assicurare l'economicità degli acquisti
- preservare la continuità della produzione
- garantire il rispetto degli standard di qualità

Tale attività concerne, oltre gli acquisti, la **ricerca delle fonti d'approvvigionamento (1)**, la **negoziatura delle condizioni di fornitura (2)**, la **conservazione dei materiali (3)** e la **consegna agli enti utilizzatori (4)**

L'accresciuta rilevanza di questa funzione aziendale è frutto del progressivo fenomeno di trasformazione del sistema industriale e della spinta al decentramento produttivo che caratterizza molti settori

→ le imprese ricorrono all'indotto per soddisfare bisogni di subfornitura specifici:

- **subfornitura di capacità** → soddisfa un bisogno di elasticità produttiva con la realizzazione esterna di volumi produttivi
- **subfornitura di specialità** → corrisponde all'esigenza di apporti da enti terzi di competenze tecnologiche distintive

→ in base a frequenza d'acquisto e tipo di relazione instaurata fra impresa e subfornitura questa assume:

- **connotazione permanente** → relazione consolidata e strutturata nel tempo
- **connotazione occasionale** → legata a fabbisogni episodici e contingenti

GESTIONE DEI FORNITORI

Le relazioni tra imprese e fornitori vanno evolvendosi in maniera sempre più definita verso rapporti di partnership o addirittura di integrazione nei processi aziendali di pianificazione e innovazione

→ una gestione così definita passa necessariamente attraverso un'analisi valutativa di tali stakeholder

i sistemi delle valutazioni delle prestazioni del fornitore (**vendor rating**) si basano sulla rilevazione oggettiva periodica di alcuni parametri tecnici, commerciali, logistici, economici e di sostenibilità

- **affidabilità** → capacità di rispettare gli impegni in termini di scadenze di consegna e qualità di fornitura

- **indici di affidabilità**: ritardo medio di consegna / qualità media dei beni consegnati

- **potere contrattuale** → influenzato da elementi quali:

- grado di sostituibilità della fornitura
- grado di elasticità e flessibilità produttiva
- struttura dei costi dell'attività

- capacità del fornitore di sostenere i tassi di sviluppo del mercato
- impatto sulla redditività dell'impresa cliente

in caso di carente
livello di servizio

* vi sono talvolta fornitori essenziali per la qualità dei materiali o sostituibili solo con elevati **switching costs**

GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

Le attività di approvvigionamento sono correttamente supportate dal **marketing d'acquisto**

studio sistematico nell'ottica di approvvigionamenti (attuali e potenziali), mercati, prodotti e fornitori, finalizzato ad allargare le conoscenze sui mercati di fornitura, promuovere l'immagine aziendale e qualificare i processi di negoziazione

opera attraverso un insieme di leve che costituiscono il **procurement mix**

POLITICHE DI PRODOTTO



insieme di decisioni relative ai materiali approvvigionati

le politiche di prodotto osservano una classificazione del portafoglio materiali in funzione della **criticità economica** (impatto sulla redditività aziendale) e della **rischiosità d'approvvigionamento**

gli obiettivi sono:

- definire una gestione sistematica dei **materiali non critici**
- ridurre l'impatto economico dei **materiali effetto leva**
- ridurre la rischiosità dei **materiali colli di bottiglia**
- definire una gestione elaborata dei **materiali strategici**

		Impatto sulla redditività aziendale	
		Basso	Alto
Rischio di approvvigionamento	Alto	Materiali colli di bottiglia	Materiali strategici
	Basso	Materiali non critici	Materiali con effetto leva

→ in generale, gli elementi di maggiore criticità sono

valore unitario

possibilità di sostituzione o standardizzazione

possibilità di innovazione

influenza sulle prestazioni del prodotto finito

POLITICHE DELLE FONTI DI APPROVVIGIONAMENTO



insieme di operazioni di monitoraggio dei mercati di fornitura

gli obiettivi sono:

individuazione di potenziali fornitori

valutazione degli attuali fornitori

selezione e controllo dei fornitori

in base alle esigenze aziendali

in base alla rilevazione di indicatori di prestazione

l'analisi del grado di efficienza e del potere contrattuale dei fornitori rispetto all'impresa ha lo scopo finale di definire il **parco fornitori dell'azienda** (qualificazione) ed eventualmente emettere ordini d'acquisto

POLITICHE DI PREZZO D'ACQUISTO



insieme di operazioni legate alla negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con il fornitore

particolare criticità assume la considerazione di **conformità - affidabilità - flessibilità** delle forniture

* tali politiche in genere non sono elemento di qualificazione dei fornitori in quanto connesse alla specifica decisione d'acquisto; tuttavia risulta rilevante la valutazione delle fonti di approvvigionamento in termini di **qualità-prezzo della fornitura**

POLITICHE DI COMUNICAZIONE



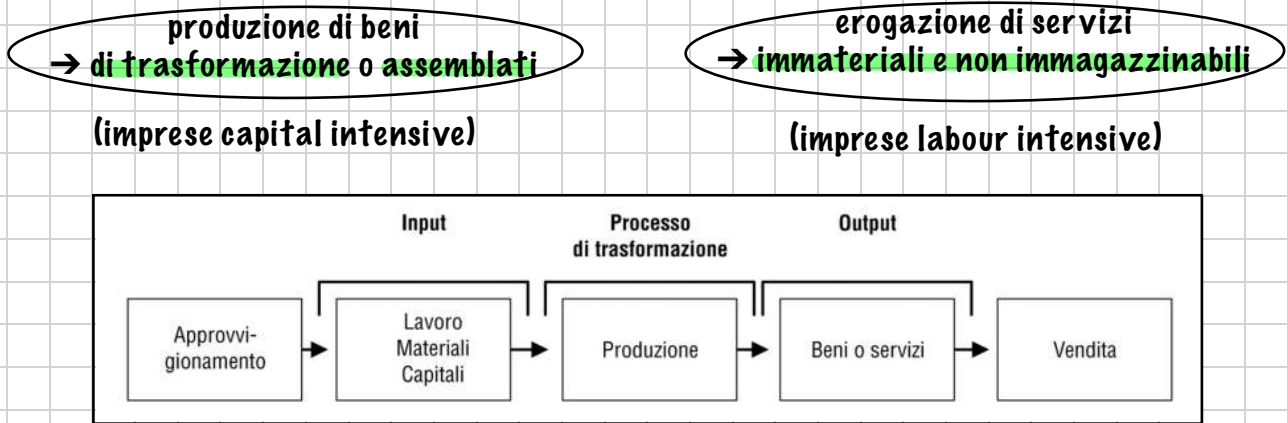
insieme di operazioni volte alla promozione dell'immagine aziendale presso i fornitori

l'obiettivo è il raggiungimento di **maggior grado di trasparenza** nella gestione degli impegni reciproci
migliore pianificazione delle attività produttive nel medio termine

→ attraverso **attività di assistenza tecnica/finanziaria** o **politiche di programmazione di ordini e consegne**

PRODUZIONE

La **produzione** è l'insieme delle operazioni prevalentemente volte alla trasformazione fisica degli input in output, mediante l'utilizzo di impianti, macchine e attrezzature, o all'erogazione di un servizio



PRODUZIONE DI BENI

compiti e obiettivi della produzione di beni sono generalmente riconducibili a

- ricerca della **produttività** (contenimento costi)
- proposizione di **innovazione**
- miglioramento della **qualità dell'offerta**
- capacità di assicurare **rapidità**
- **adattabilità** del sistema produttivo

La produzione si esplicita in responsabilità e competenze di progettazione e gestione del sistema produttivo

PROGETTAZIONE

definizione delle caratteristiche strutturali e impiantistiche tramite scelte di investimento

leve hardware

processo produttivo

risorse tecnologiche

le scelte di progettazione riguardano

capacità produttiva

lay-out unità produttive

GESTIONE

definizione di soluzioni organizzative / tecniche e delle metodologie di gestione del sistema

leve software

programmazione e controllo della produzione

le scelte di gestione riguardano

amministrazione dei flussi di materiali e della qualità

IMPIANTI E LAY-OUT

impianto: complesso di beni materiali e immateriali di uso durevole, in cui l'impresa investe per svolgere la propria attività economica

insieme di macchine e mezzi tecnici ausiliari

costituenti la fabbrica nel complesso
adibiti a gruppi di operazioni o servizi generali

lay-out: disposizione planimetrica di risorse fisse secondo criteri di ottimizzazione dei flussi fisici di materiali e prodotti

- a punto fisso → il prodotto non si muove durante il processo
- per reparto → il prodotto transita per reparti (operazioni omogenee)
- in linea → il prodotto segue un percorso stabilito (max produttività)
- per gruppo tecnologico → impianti raggruppati in celle (famiglie di prodotti)

*obiettivo → massima utilizzazione di impianti, massima flessibilità dei cicli di lavorazione, minimo spazio utilizzato

SISTEMA PRODUTTIVO

I sistemi produttivi sono generalmente classificati in funzione della continuità del flusso di produzione

PRODUZIONE JOB-SHOP

operano in genere su commessa singola (esemplari unici) o ripetitiva (numero limitato di unità) conforme a specifiche richieste del cliente

→ elevato grado di personalizzazione } varietà e variabilità piuttosto marcate ↔ elevati gradi di flessibilità ed elasticità produttiva
→ volumi produttivi contenuti

formulazione di un preventivo ⇒ acquisizione dell'ordine ⇒ realizzazione del progetto ⇒ predisposizione di dati tecnici relativi a materiali, impianti e cicli di lavorazione

- macchinari e forza lavoro hanno competenze generiche e adattabili
 - fabbisogni di investimento ridotti
 - maggiori tempi di consegna
- * settore artigianale *

[scorte di materie prime e scorte di prodotto finito quasi assenti; consistenti scorte di semilavorati]

PRODUZIONI PER LOTTI

consistono nella realizzazione di prodotti in quantitativi (lotti) predefiniti, non necessariamente legati al fabbisogno immediato

→ la produzione avviene su { ordine d'acquisto } ⇒ attività di progettazione di cicli di lavoro, impianti e materiali svincolate dall'acquisizione degli ordini
previsione della domanda

- macchinari e forza lavoro con competenze generiche a meno di particolari specificità
 - grande varietà e variabilità ridotta
- * settore meccanico o dell'abbigliamento *

[scorte di materie prime e prodotti finiti variabili (tendenzialmente ridotte) in base alle scelte di programmazione e alle previsioni di vendita; consistente investimento in semilavorati]

PRODUZIONI IN LINEA

consistono nella realizzazione sistematica di specifiche tipologie e famiglie di prodotto, mediante l'utilizzo di apposite tecnologie

→ limitato grado di personalizzazione } varietà e variabilità piuttosto contenute ↔ bassi gradi di flessibilità ed elasticità produttiva
→ volumi produttivi elevati

processi produttivi svolti in fasi di lavorazione rigide e sequenziale → scelte di progettazione del sistema produttiva critiche | relativamente semplici le decisioni gestionali

- macchinari e forza lavoro con competenze specifiche
 - ingenti fabbisogni di investimenti
 - bilanciamento dei carichi di lavoro
- * settore automobilistico e dell'elettronica *

[alimentazione di magazzino di prodotti finiti e semilavorati → produzione svincolata dall'acquisizione di ordini]

PRODUZIONI PER FLUSSO CONTINUO

consistono nella realizzazione di prodotti fortemente standardizzati, la cui natura richiede un ciclo di trasformazione senza interruzioni

→ grado di personalizzazione nullo } varietà e variabilità piuttosto contenute ↔ bassi gradi di flessibilità ed elasticità produttiva
→ volumi produttivi elevati

- ciclo tecnologico vincolato (operazioni in sequenza)
 - produzione irreversibile e capital intensive
- scelte di progettazione del sistema produttiva critiche | relativamente semplici le decisioni gestionali

[la produzione avviene per il magazzino, indipendentemente dall'acquisizione degli ordini]

* settore farmaceutico, alimentare o petrolchimico *

* **varietà** → ampiezza della gamma di prodotti realizzati (appropriatezza)
variabilità → adattabilità dell'offerta nel tempo alle esigenze della domanda
ritmo produttivo → massima produzione nell'unità di tempo in condizioni operative normali

flessibilità → capacità di fronteggiare il riassetto o il rinnovo della gamma di prodotti e la modifica delle sequenze produttive
grado di elasticità → capacità di modificare i volumi prodotti o la quantità di servizi erogati senza ricadute su costi produttivi

EROGAZIONE DI SERVIZI

L'erogazione di servizi è caratterizzata dall'**immaterialità e contestualità di produzione e consumo** [è necessaria la presenza dell'utente al momento dell'erogazione, poiché il bene non è immagazzinabile]

particolare criticità per alcune scelte di progettazione e gestione del sistema di produzione ed erogazione/distribuzione del servizio

1. decisivo il **corretto dimensionamento della capacità produttiva** (data l'impossibilità di immagazzinare il servizio)

adatta a far fronte alle punte di domanda per garantire la disponibilità e l'efficienza del servizio



costante sottoutilizzo nei periodi in cui non si manifestano punte di domanda

→ obiettivi { **bilanciamento fra soddisfazione della domanda e contenimento dei costi fissi**
influenza della domanda per ridurre le punte (politiche commerciali di discriminazione)

2. particolare focus sul paradigma **servizio di qualità = personale professionale + immagine aziendale**

personale con un elevato grado di motivazione e capacità di capire i bisogni specifici del cliente



presentazione del servizio tramite un adeguato layout delle strutture fisiche di contatto con il cliente

→ maggiore importanza alle **attività di comunicazione e formazione/addestramento del personale**

3. **decentramento delle strutture fisiche** verso i luoghi di residenza e lavoro dell'utenza

→ **impossibilità di conseguire economie di scala** di rilievo

È possibile classificare i sistemi di erogazione dei servizi in funzione delle caratteristiche di alcuni elementi:

- **incidenza della componente fisica rispetto a quella intangibile**
- **grado di interazione fra utente e personale di contatto**
- **livello di investimenti richiesto**

↑ i servizi incorporano talvolta anche elementi tangibili di supporto ↓

Ai fini della progettazione del sistema di erogazione si possono inoltre distinguere due tipi di servizi:

front office → il valore per l'utente viene generato in fasi a elevato grado di interazione (in presenza del cliente)

back office → risultano prioritari elementi di progettazione della struttura tecnica di supporto (in assenza del cliente)

	Attività industriale	Attività terziaria
<i>Natura prodotto/servizio</i>	Materiale, immagazzinabile, trasportabile	Immateriale (azione), non immagazzinabile, non trasportabile, ma trasferibile
<i>Gestione delle operation</i>	Concentrata in stabilimenti Il cliente non partecipa alla produzione La produzione precede il consumo e si può svincolare dalle fluttuazioni della domanda È possibile sfruttare in modo adeguato la capacità produttiva È possibile effettuare collaudi È facile definire misure di prestazione Lay-out in funzione dell'efficienza Trasferimento del prodotto dallo stabilimento al consumatore	Dispersa in punti di contatto con l'utenza Il cliente partecipa alla produzione Produzione e consumo coincidono La produzione non si può svincolare dalle fluttuazioni della domanda Più difficile da sfruttare in modo adeguato la capacità produttiva ed effettuare collaudi È difficile definire misure di prestazione Lay-out in funzione dell'immagine e dell'efficienza Collocazione del punto di erogazione presso il cliente
<i>Gestione commerciale</i>	Interrelata ma distinta dalla produzione Correlazione tra immagine aziendale e immagine del prodotto Il prodotto può essere esibito prima dell'acquisto e può essere acquistato e rivenduto	Tendenzialmente fusa con la produzione Coincidenza tra immagine aziendale e immagine del prodotto Il servizio non può essere esibito prima dell'acquisto e non può essere acquistato e rivenduto
<i>Gestione finanziaria</i>	Prevalenti situazioni di disavanzo finanziario strutturale per investimenti	Frequenti situazioni di avanzo finanziario strutturale
<i>Organizzazione</i>	Prevalenza del fattore capitale sul lavoro L'attività è svolta lontano dal cliente Struttura organizzativa gerarchica	Prevalenza del fattore lavoro L'attività è in parte svolta lontano dal cliente e in parte di fronte al cliente Struttura organizzativa tendente al piatto

LOGISTICA

La **logistica** è il processo di pianificazione, gestione e controllo dei flussi fisici dei materiali (materie prime, semilavorati e prodotti finiti) e dei correlati flussi informativi

Logistica integrata					
Logistica d'ingresso (logistica d'acquisto)		Logistica interna (logistica produttiva)		Logistica commerciale in uscita (logistica della distribuzione)	
Acquisizione materiali e componenti dei fornitori	Trasporto dai fornitori alle unità di utilizzo	Movimentazione interna, manipolazione, stoccaggio	Gestione magazzini semilavorati	Gestione magazzini prodotti finiti	Movimentazione Trasporto dei prodotti finiti dalle unità di produzione ai punti finali di vendita



è necessario un coordinamento che assicuri l'integrazione degli obiettivi e delle condizioni operative e permetta la pianificazione, la programmazione e il coordinamento dell'insieme delle attività logistiche

Il processo logistico non si esaurisce all'interno dei confini dell'impresa ma si estende all'integrazione dei flussi con svariati interlocutori esterni (fornitori di materiali/componenti/lavorazioni o servizi logistici)

→ l'obiettivo principale è il **bilanciamento del livello del servizio logistico e del costo logistico totale**

ricerca di soluzioni in grado di ottimizzare il profilo della disponibilità dei materiali con riferimento a spazio, tempo e volumi, mantenendo un occhio di riguardo all'economicità e all'impegno di risorse

- mix di prestazioni**
- **disponibilità del prodotto** → capacità di contenere le rotture di stock in tempi utili
 - **tempestività della consegna** → tempo medio fra emissione dell'ordine e consegna della merce
 - **affidabilità della consegna** → regolarità delle consegne (in termini di tempo, volumi e qualità)
 - **flessibilità della consegna** → capacità di accogliere richieste di personalizzazione dell'ordine



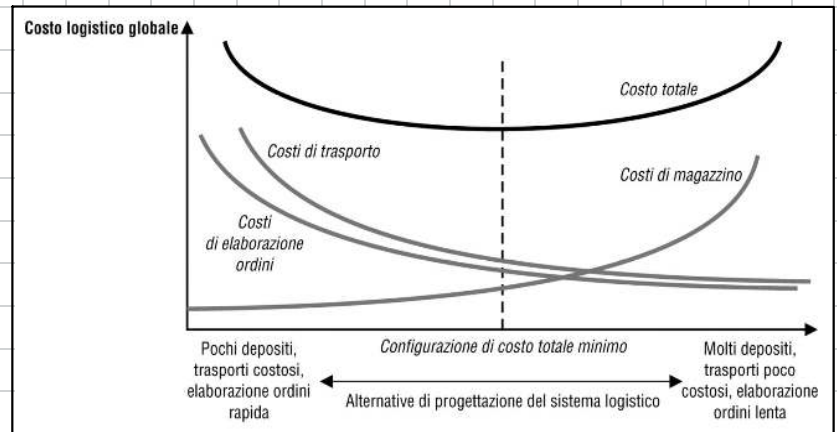
GESTIONE DEI COSTI LOGISTICI

La definizione per ogni elemento dell'opportuno livello di servizio non può prescindere dalla considerazione congiunta dei **benefici attesi** e dei **costi connessi** (legati da una correlazione sempre crescente)

→ le differenti scelte di progettazione e gestione che ricadono in ambito logistico (di trasporto, movimentazione e stoccaggio) influiscono in maniera diversa sui corrispettivi profili di costo

Per individuare la soluzione complessivamente preferibile occorre considerare il **costo logistico globale**

costi di magazzino
+
costi di gestione scorte
+
costi di trasporto
+
costi amministrativi



GESTIONE DI MAGAZZINI E SCORTE

magazzino: impianto logistico, costituito da locali, attrezzature e personale, in grado di ricevere materiali (materie prime, componenti, semilavorati) e prodotti finiti al fine di custodirli e renderli disponibili per la produzione o la distribuzione

→ la funzione è separare fasi del processo produttivo / distributivo con diverse dinamiche operative

- ottenere una riduzione dei costi di produzione
- assicurare la capacità di stoccaggio
- garantire il costante scorrimento dei flussi fisici e un appropriato livello di servizio alla clientela

materie prime, componenti, semilavorati e prodotti finiti giacenti in magazzino costituiscono le **scorte**

- materie prime → fattori produttivi in entrata che alimentano il ciclo produttivo
- semilavorati → prodotti in corso di lavorazione, ossia materiali che hanno subito alcune trasformazioni
- prodotti finiti → beni che hanno concluso il processo di lavorazione e sono pronti per la vendita

→ la gestione delle scorte mira a

- garantire la continua disponibilità dei materiali
- minimizzare l'investimento in capitale circolante e gli impieghi di risorse
- ottimizzare l'utilizzo della capacità produttiva nel breve-medio termine

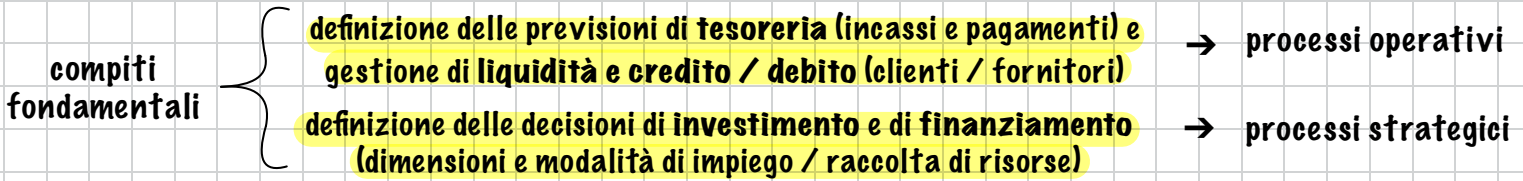
A seconda dell'impresa magazzino e scorte svolgono funzioni differenti

- imprese di produzione di beni: si dotano di magazzini di materie prime, semilavorati e prodotti finiti
- imprese di erogazione di servizi: offerta intangibile, funzione limitata del magazzino (produzione = utilizzo)
- imprese commerciali: attività distributiva non produttiva, il magazzino è fra i servizi offerti al cliente finale

GESTIONE FINANZIARIA

La **gestione finanziaria** si occupa della gestione dell'assetto (ottimo) e del fabbisogno finanziario d'impresa, tramite analisi previsionali e scelte strategiche in funzione delle scelte di investimento e finanziamento

ogni scelta gestionale produce riflessi finanziari e nella maggior parte dei casi le attività e le risorse su cui si fonda l'impresa e la sua operatività costituiscono un fattore scarso in grado di condizionare gli obiettivi strategici di sopravvivenza e sviluppo



Non esiste alcuna limitazione di tipo dimensionale all'istituzione di una gestione finanziaria

- piccole imprese → unico manager finanziario → **treasurer** [raccolta fondi e gestione liquidità]
 - grandi imprese → funzione strutturata e analisi sofisticate → **controller** [controllo della gestione dei fondi]
- affianca il treasurer ↗

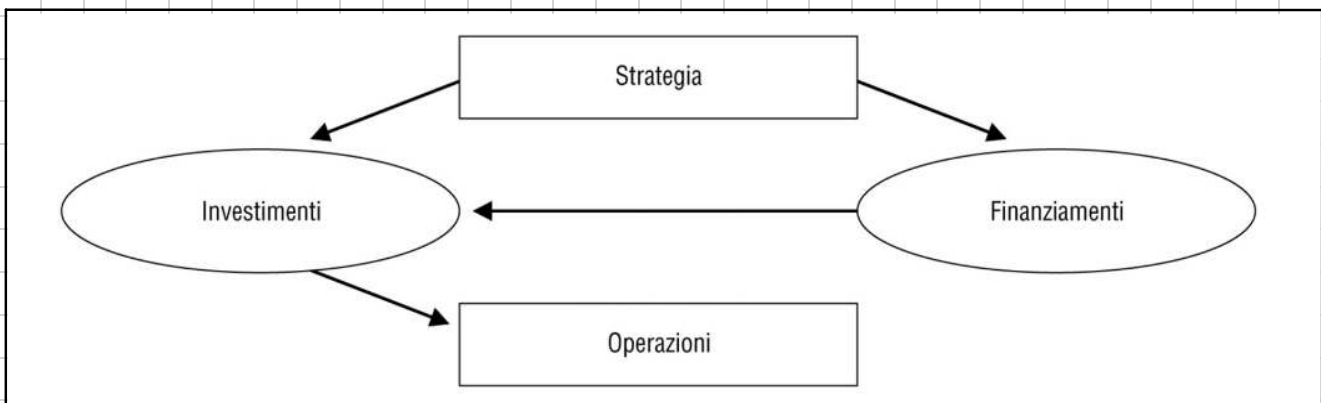
Treasurer	Controller
Rapporti con le banche	Contabilità e bilanci
Gestione della liquidità	Auditing interno
Raccolta dei fondi	Stipendi
Gestione del credito commerciale	Definizione delle procedure
Distribuzione dei dividendi	Preparazione dei budget
Gestione delle polizze assicurative	Rapporti con l'amministrazione finanziaria

In generale si può affermare che la gestione finanziaria agisce come interfaccia fra l'impresa e i mercati dei capitali, nei quali sono negoziate le attività finanziarie dell'impresa, con l'obiettivo ultimo di creare valore

I rapporti fra gestione finanziaria, altre gestioni e vertici aziendali sono qualificati da un'intensa dialettica

- governo dei rapporti di credito con i clienti (gestione commerciale) e delle condizioni di pagamento con fornitori (gestione operations)
- gestione del patrimonio mobiliare / immobiliare, dei rischi d'impresa e degli strumenti di misurazione delle performance (bilancio)
- interventi nella fissazione dei prezzi di vendita, nelle operazioni con l'estero, in scelte strategiche (acquisizioni, fusioni, accordi)

la gestione finanziaria a differenza della gestione commerciale e delle operation si caratterizza per un maggior accentramento al vertice dell'organizzazione



* i sistemi informativi offrono l'opportunità di ampliare verso l'esterno l'ambito di manovra d'impresa (sempre più intense connessioni con il sistema bancario, operatori del mercato mobiliare e banche dati finanziarie)

FABBISOGNO FINANZIARIO D'IMPRESA

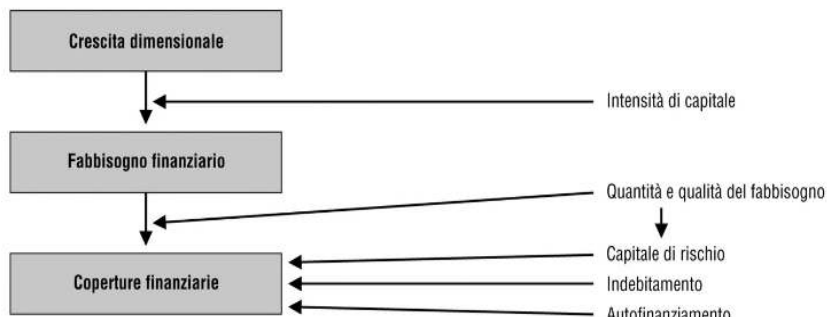
La pianificazione finanziaria si concretizza nella previsione dei flussi monetari in entrata e in uscita che si presentano in corrispondenza di un programma di crescita per un orizzonte temporale prestabilito

→ il fabbisogno finanziario trae origine da: **incrementi delle attività** / **decrementi delle passività**

(acquisto di impianti, incremento del magazzino o del credito / distribuzione degli utili, rimborso di finanziamenti)

Il fabbisogno finanziario lordo può essere soddisfatto attraverso diverse modalità

- autofinanziamento
- disinvestimenti
- debito (incremento del patrimonio)



L'emergere del fabbisogno finanziario dipende in maniera rilevante anche dal tipico **sfasamento tra dinamica economica e monetaria**, ossia dalla presenza di costi e ricavi anticipati o differiti



il modo, l'entità e i tempi, secondo cui queste si combinano genera un disavanzo o un avanzo finanziario (saldo di cassa) che richiederà di essere coperto o impiegato dall'impresa (gestione della tesoreria)

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

differenza fra attivo circolante (scorte, crediti verso clienti ed erario) e passivo circolante (debiti verso fornitori ed erario)

CCN > 0 (aziende industriali) → investimento creato dalla gestione caratteristica
 CCN < 0 (aziende commerciali) → ulteriore fonte di finanziamento degli impieghi

- aumento del CCN → assorbimento di risorse finanziarie
- diminuzione del CCN → impiego di risorse finanziarie

obiettivo della gestione finanziaria : **ridurre il CCN operativo**

CICLO DEL CAPITALE CIRCOLANTE

misura della durata del fabbisogno finanziario, data dall'intervallo temporale fra il momento dell'incasso (clienti) e quello del pagamento (fornitori)

CCC > 0 → pagamento prima dell'incasso = liquidità in deficienza (scoperto)
 CCC < 0 → incasso prima del pagamento = liquidità in eccedenza (coperto)

- aumento del CCC → maggiore durata di fabbisogno
- diminuzione del CCC → minore durata di fabbisogno

obiettivo della gestione finanziaria : **ridurre la durata del CCC**

Affinché le decisioni di gestione finanziaria siano prese correttamente, è necessario che siano effettuate approfondite indagini sugli aspetti economico-finanziari che caratterizzano l'impresa

→ in particolare, risulta indispensabile cercare di quantificare con largo anticipo le dimensioni dei fabbisogni, al fine di provvedere alla gestione delle risorse (dalla raccolta all'impiego) nelle migliori condizioni possibili



{ con lo scopo di prevedere importi, tempi di manifestazione e durata del fabbisogno, e di consentire una negoziazione anticipata di tali elementi all'interno e all'esterno delle imprese, hanno origine: }

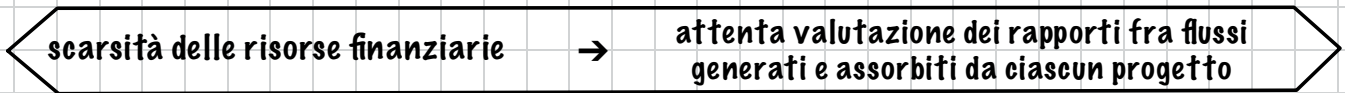
- **programmazione finanziaria** → si occupa quasi esclusivamente della gestione del budget annuale di tesoreria [breve periodo / esercizio annuale]

- **pianificazione finanziaria** → preserva solvibilità (equilibrio finanziario) e liquidità (equilibrio monetario) dell'impresa [medio-lungo periodo / 3-5 anni]

* si definisce **intensità di capitale** l'entità del capitale che l'impresa deve impiegare per conseguire un euro di fatturato in più (è una misura influenzata sia dal settore che dalle scelte strategiche)

DECISIONI DI INVESTIMENTO

Uno dei compiti fondamentali della gestione finanziaria è la valutazione delle decisioni di investimento, disinvestimento e rinnovo in relazione a impianti, macchinari, immobili, partecipazioni azionarie ecc.



Le scelte di investimento riguardano

- area commerciale → ampliamento rete di vendita, investimenti pubblicitari...
- area delle operations → rinnovo impianti, potenziamento capacità produttiva...
- area innovazione e crescita → lancio di nuovi prodotti, tecnologie innovative, acquisizioni d'impresa...
- altre aree gestionali → amministrazione, IT, protezione...

investimento

operazione di trasferimento nel tempo di risorse, caratterizzata prevalentemente da uscite monetarie in una prima fase e da entrate monetarie in una fase successiva

→ consiste nell'acquisto di un bene (attività reale o finanziaria) che genera successivamente flussi di cassa

L'analisi di convenienza di un investimento parte dalla definizione delle entrate e delle uscite collegate:



Per formulare un giudizio completo nell'ottica finanziaria su un progetto di investimento occorre conoscere:

- entità dei flussi generati dall'operazione** (somma algebrica di entrate e uscite maggiore possibile)
- distribuzione dei flussi nel tempo** (flussi positivi più vicini nel tempo possibile)
- valore finanziario del tempo** (riflette l'incertezza / il rischio associato alla previsione dei flussi monetari)

il flusso monetario in entrata oggi non ha il medesimo valore dello stesso fra un anno → **concetto di valore attuale (VA)**: il valore a oggi di un importo incassato domani si attualizza moltiplicando la cifra per un fattore di sconto

$$VA(F_1) = \text{fattore di sconto} \times F_1$$

$$\text{Fattore di sconto} = \frac{1}{1+i}$$

$$VA(F_1) = \frac{F_1}{1+i} \Rightarrow \text{ampliando il calcolo per n anni} \Rightarrow VA = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

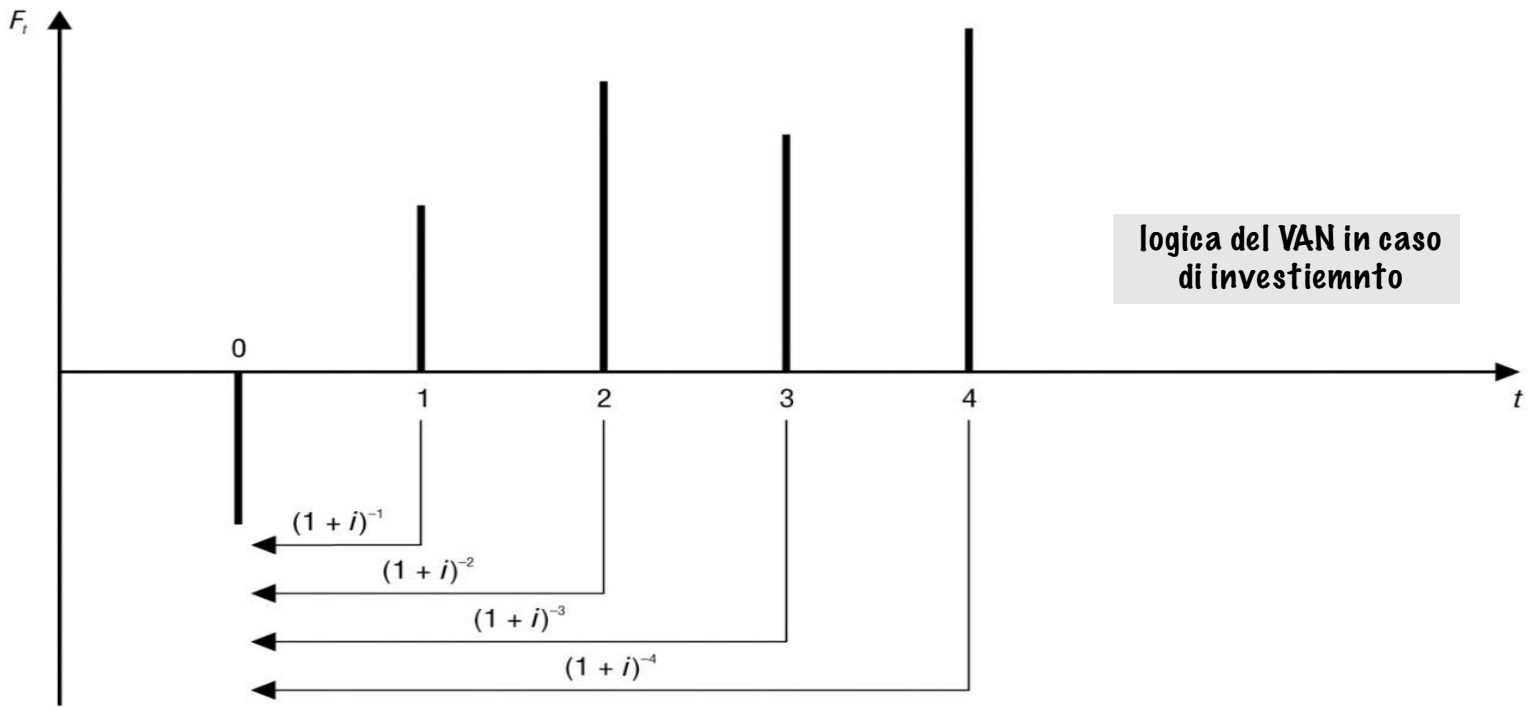
F_1 = flusso atteso / tasso i = prezzo che gli investitori chiedono per accettare la posticipazione di un'entrata / I_0 = investimento effettuato

il criterio di valutazione più noto si basa sul calcolo del valore attuale dei flussi generati da un investimento → **concetto di valore attuale netto (VAN)**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I_0$$

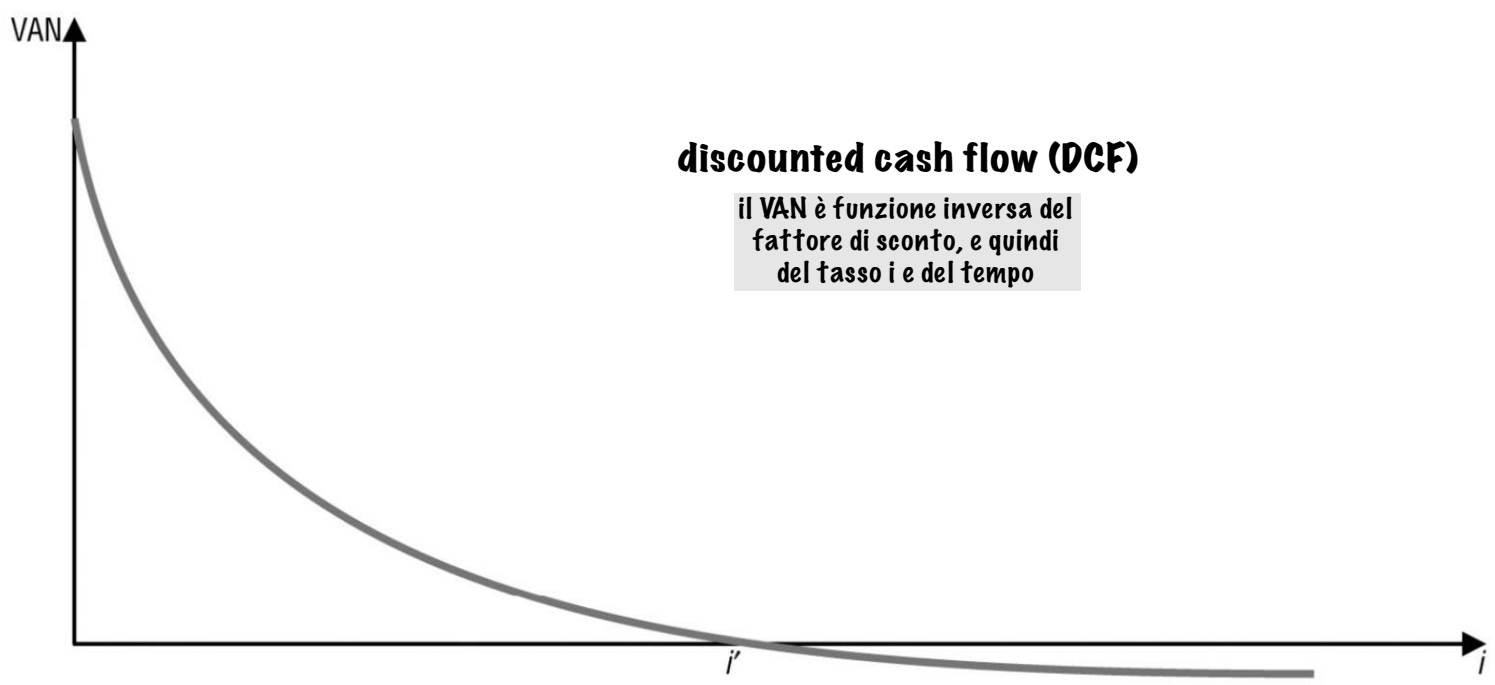
investimento conveniente = entrate attualizzate > uscite attualizzate = VAN > 0

* i flussi (F_t) da attualizzare sono calcolati aggiungendo i costi che non generano uscite di cassa e sottraendo gli investimenti netti in capitale circolante netto e immobilizzazioni al reddito operativo derivante ogni anno dall'investimento (al netto delle imposte)
→ si ottiene il **flusso monetario operativo dell'investimento**



- (+) Fatturato incrementale
- (-) Costi monetari incrementali
- (=) **MOL incrementale**
- (-) Ammortamenti incrementali
- (=) **Reddito Operativo incrementale**
- (-) Imposte incrementali
- (=) **Reddito Operativo netto di imposte incrementale**
- (+) Ammortamenti incrementali
- (=) **Flusso di circolante della gestione corrente (MOL netto d'imposte)**
- (±) Variazione del capitale circolante netto
- (=) **Flusso monetario della gestione corrente**
- (-) Investimenti
- (+) Disinvestimenti netti d'imposta
- (=) **Flusso monetario operativo dell'investimento**

definizione dei flussi monetari dell'investimento



DECISIONI DI FINANZIAMENTO

L'area della finanza aziendale include tutte le decisioni riguardanti l'acquisizione e l'amministrazione delle risorse finanziarie, che seguono l'individuazione degli investimenti (problematiche di raccolta fondi)

Nelle operazioni di finanziamento si distinguono due tipi di fonti di copertura finanziaria

fonti interne di finanziamento

flussi di autofinanziamento generati dalla gestione corrente d'impresa e da eventuali disinvestimenti

→ **autofinanziamento** = utile netto - dividendi erogati

fonti esterne di finanziamento

forme di raccolta di risorse presso terze economie rispetto all'azienda (soci, banche, investitori...)

→ si dividono in finanziamenti $\left\{ \begin{array}{l} \text{a titolo di } \mathbf{\text{capitale di rischio (mezzi propri)}} \\ \text{a titolo di } \mathbf{\text{capitale di debito (mezzi di terzi)}} \end{array} \right.$

Entrambe le categorie di fonti di finanziamento sono onerose per l'impresa, seppur in modalità differenti

→ a fronte di qualsiasi finanziamento, l'impresa si impegna a corrispondere, per scadenze e importi determinati, somme di denaro comprensive sia della remunerazione che del rimborso del capitale

l'acquisizione di capitale di debito prevede sempre la corresponsione di un'esplicita remunerazione monetaria al prestatore del capitale stesso

per risorse acquisite con capitale di rischio, la remunerazione è doverosa seppur non obbligatoria (nel caso dell'azionista è costituita dal dividendo ma soprattutto dal capital gain)

La difficoltà di predeterminare i flussi legati al finanziamento consente di fare un'ulteriore distinzione fra:

operazioni a struttura definita

il profilo quantitativo e qualitativo dei flussi monetari collegati al finanziamento è sempre individuabile

- anticipazione a scadenza fissa (debito commerciale)
- operazioni di leasing finanziario a tasso fisso
- mutui e obbligazioni a tasso fisso

operazioni a struttura indefinita

il profilo quantitativo e qualitativo dei flussi monetari collegati al finanziamento non è individuabile

- finanziamenti a titolo di capitale di rischio
- prestiti a tempo indeterminato (credito in conto corrente)
- mutui e obbligazioni a tasso variabile

Infine, le fonti finanziarie, oltre che dalla provenienza, sono classificabili in base alla durata contrattuale

→ **finanziamenti a breve termine**: durata contrattuale di **1-2 mesi** [sconto, accredito salvo buon fine...]

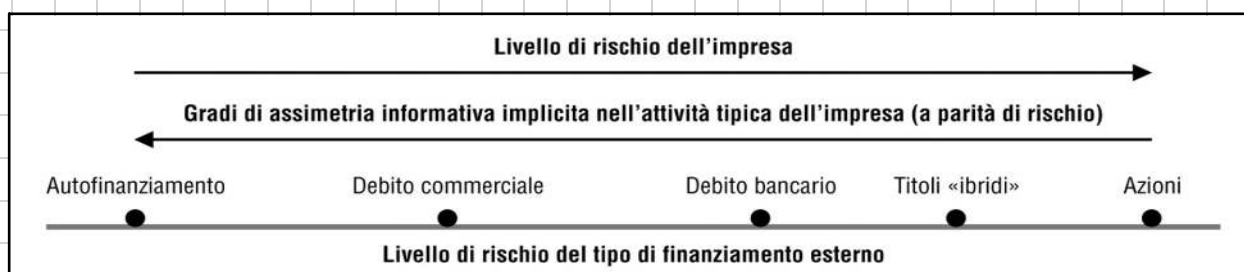
→ **finanziamenti a medio termine**: durata contrattuale di **1-60 mesi** [anticipazione a scadenza fissa...]

→ **finanziamenti a lungo termine**: durata contrattuale **oltre 60 mesi** [mutui, emissioni obbligazionarie...]

l'equilibrio finanziario aziendale deve poggiare su un'adeguata composizione del passivo (fonti) in relazione all'articolazione e alla stabilità dell'attivo (impieghi) dell'impresa

*le scelte di finanziamento, oltre che essere legate agli impieghi, risultano strettamente interconnesse fra loro (legami sia spaziali che temporali)

Il fondamento teorico alle scelte di finanziamento e quindi di struttura finanziaria d'impresa è costituito dalla **"teoria dell'ordine della scelta"**, che identifica un ordine gerarchico delle possibili fonti attivabili



STRUTTURA FINANZIARIA: FORME DI FINANZIAMENTO

In relazione alle problematiche di ricerca delle fonti di finanziamento, si individuano quattro aree di scelta

		Soggetto	
		Attuali soci	Terzi
Forma	Capitale di rischio	1 Autofinanziamento Aumento del capitale sociale	4 Private equity Personal venture capital Quotazione
	Debito	2 Obbligazioni Altri finanziamenti	3 Obbligazioni Mutuo/sconto Leasing Finanziamenti agevolati pubblici Altri finanziamenti

-**autofinanziamento** → limiti principali:
 - disponibilità nel tempo (soprattutto con concorrenza e settore fluidi)
 - variabilità
 - impatto negativo subito da pressione fiscale e oneri straordinari

-**mutuo** → costo medio-basso ed elevata stabilità ma
 - complessità di ottenimento (procedure onerose e tempi lunghi)
 - garanzie reali e personali da concedere
 - finanziamento spesso parziale e sequente all'investimento

-**leasing** → assimilabile a debito finanziario, costi più alti ma maggiori facilità di ottenimento, flessibilità di gestione e benefici fiscali

-**obbligazioni** → permette di reperire risorse a medio termine, senza garanzie reali o interposizione di istituzioni finanziarie (soci o mercato)

-**azioni** → forme più complesse che consentono di programmare aumenti di capitale, aumentando la raccolta e contenendo i tassi

l'obiettivo di fondo comune a tutte le forme di finanziamento è la **coincidenza fra i periodi di liquidità dell'impresa e le uscite monetarie** per il pagamento di interessi e per il rimborso del capitale

STRUTTURA FINANZIARIA: PROFILI DI ANALISI, RISCHI E ONERI

Gli aspetti d'indagine da considerare nella valutazione/selezione delle fonti di finanziamento sono complessi per via della coerenza che deve sussistere fra impieghi di risorse e il reperimento delle relative forme di copertura

CARATTERISTICHE DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

la natura qualitativa e quantitativa del fabbisogno finanziario tipicamente generato dai progetti d'investimento influenza fortemente le scelte d'impresa in merito alle modalità di copertura

in caso di investimenti fissi (lungo termine) o variabili / in attivo circolante (breve termine, ma ripetuti costantemente) le forme di copertura devono sia assumere carattere durevole e strutturato che presentare un profilo di flussi coerenti quantitativamente e per distribuzione temporale con i cicli finanziari dell'impiego

CONVENIENZA ECONOMICA DELL'OPERAZIONE DI FINANZIAMENTO

la scelta ottima si effettua tramite confronto del costo effettivo di strumenti di finanziamento alternativi

i criteri di valutazione sono gli stessi degli investimenti (VAN) ma il confronto si attua solo se soddisfatto il principio di equiparazione (forme di finanziamento omogenee per caratteristiche qualitative e quantitative)

- **profilo quantitativo** → medesimi effetti sulla struttura finanziaria (stessa durata e entità dei flussi)
- **profilo qualitativo** → effetti equivalenti in quanto a rischio e influenza su future possibilità di indebitamento

FATTIBILITÀ FINANZIARIA

verifica della compatibilità dei progetti di sviluppo dell'impresa con il profilo di risorse da questa generato [compatibilità dei flussi monetari associati a un'operazione di finanziamento con il complesso di flussi aziendali]

⇒ La valutazione finale delle alternative di finanziamento si basa anche su altri elementi come gli **assetti proprietari** (esigenze legate al controllo societario), la **complessità delle procedure** (es. tempi di erogazione)

in generale la gestione finanziaria è orientata alla **minimizzazione degli oneri finanziari e del rischio** (struttura finanziaria ottimale)

Per dubbi o suggerimenti sulle notes:

Marco Formisano



+39 3313433934



@marco_formisano__

Per info sulla nostra Area Didattica:



PIETRO VILLA



+39 346 2100003



@pietro_villa__



CHIARA TUA



+39 347 9789059



@chiara_tua



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



In collaborazione con:

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

700+
CLUB