

Brought to you by:

**ASTRA**

# **ECONOMIA AZIENDALE E GESTIONE DELLE IMPRESE**

## **1° ANNO CLEAM / CLEF / CLEACC**

Written by  
**Matteo Cordaro**

2022-2023 Edition

Find more at:

**[astrabocconi.it](http://astrabocconi.it)**

**This handout has no intention of substituting University material for what concerns exams preparation, as this is only additional material that does not grant in any way a preparation as exhaustive as the ones proposed by the University.**

**Questa dispensa non ha come scopo quello di sostituire il materiale di preparazione per gli esami fornito dall'Università, in quanto è pensato come materiale aggiuntivo che non garantisce una preparazione esaustiva tanto quanto il materiale consigliato dall'Università.**

**Ciao! Sono Matteo, studente CLEAM del terzo anno.  
Questa dispensa è innanzi tutto il mio metodo di studio ed in  
questo modo preparo tutti i miei esami: spero che possa essere  
utile anche a voi per preparare i vostri.  
Vi segnalo che sono disponibile per ripetizioni nelle materie di cui  
realizzo le dispense.  
Se siete interessati, qui trovate il mio Instagram:  
[\*\*@\\_matteocordaro.\*\*](#)**

**Buono studio!**



# 1. GLI AMBITI DELLA TEORIA D'IMPRESA. I RUOLI COMPLEMENTARI DELLE VARIE CLASSI DI ISTITUTI NELLO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA. DALLA CREAZIONE DI RICCHEZZA ALLA CREAZIONE DI VALORE.

(ABC 2.1, 2.2; P2, introduzione P5)

GLI ISTITUTI (ABC 2.1, 2.2)

Le società umane, il bene comune, le istituzioni e gli istituti

- Ogni società umana persegue il *bene comune*, prodotto della cooperazione societaria dei singoli che si raggruppano in istituti
- ISTITUZIONI = gruppi della società umana complessiva aventi regole e consuetudini stabili nel tempo
- Gli **istituti** sono gruppi di persone, parti della società umana, caratterizzati da modelli e regole di comportamento collettivi e stabili nel tempo.  
Possiedono 4 caratteristiche principali
  1. DURATURI nel tempo
  2. DINAMICI rispetto a sé stesso e all'ambiente circostante (adattamento ai cambiamenti)
  3. UNITARI per i rapporti che lo costituiscono
  4. AUTONOMI
    - Autonomia decisionale (derivante da...)
    - Autonomia finanziaria
- I **benefici** derivanti dall'attività degli istituti sono di due tipi:
  1. **RENDITA ORGANIZZATIVA**: surplus, delta, vantaggio economico frutto della cooperazione
  2. **RISULTATO RESIDUALE**: quello che rimane ex post, dopo aver remunerato tutte le condizioni di produzioni impiegati (= utile = output - costi di produzione)

Gli istituti, le aziende e gli aggregati di aziende

- **AZIENDA**: ordine strettamente economico di un istituto, insieme degli accadimenti economici disposti ad unità e secondo le proprie leggi
  - Comune:
    - Fine generale: soddisfacimento dei bisogni umani
    - Mezzo: attività economica
  - Diverso:
    - Fine immediato
    - Strutture
    - Assetto istituzionale, tecnico, organizzativo, di patrimonio, combinazioni produttive

Le aziende, ordine economico degli istituti. Le varie tipologie di azienda

- Nel sistema economico operano istituti di vario genere ed in grande numero secondo il criterio della DIVISIONE DEL LAVORO → SPECIALIZZAZIONE ECONOMICA (già Adam Smith) secondo 4 macro-classi di istituti:
  - FAMIGLIE: soddisfacimento dei bisogni della famiglia
  - IMPRESE: produzione di remunerazioni
  - STATO: produzione e consumo di beni pubblici
  - ISTITUTI NON-PROFIT: produzione e consumo senza fine di profitto
- A loro volta gli istituti si specializzano per settori (tecnologia, alimentari...)

- Infine, nel singolo istituto è presente uno specifico grado di specializzazione (marketing, produzione, vendite...)

## I RUOLI DEI DIVERSI TIPI DI ISTITUTO

	FAMIGLIE	IMPRESE	STATO	NO PROFIT
FINALITÀ DOMINANTI	Sociali, etici, religiosi	Economiche	Progresso sociale, morale ed economico dei membri dello stato	Sociali, morali e culturali (musei, università...)
FINE ECONOMICO IMMEDIATO	Soddisfacimento dei bisogni membri della famiglia (istituzionali) o di terzi (servizi domestici)	Produzione di remunerazioni monetarie e di altra natura	Produzione e consumo di beni pubblici	Appagamento dei bisogni di associati/collettività; remunerazione per i lavoratori
AZIENDE = insieme di processi economici che avvengono nell'istituto	Aziende familiari di consumo e gestione patrimoniale (la famiglia stessa, non l'azienda a conduzione familiare)	Aziende di produzione	Aziende composte (produzione + consumi) pubbliche	Aziende no profit
PROCESSI ECONOMICI CARATTERISTICI	Consumi, gestione patrimoniale, lavoro e studio	Negoziazioni di beni, credito, rischi; trasformazioni tecniche	Produzione e consumo di beni pubblici; raccolta di tributi; emanazione di leggi e regolamenti; trasferimento di mezzi monetari	Produzione (e consumo) di beni; raccolta di contributi e donazioni

- Perché lo **STATO** interviene nel processo economico?
  - A causa della presenza di beni critici (la casa = lo stato interviene per garantire il diritto ad un'abitazione con le case popolari; la difesa nazionale → BENI PUBBLICI PURI)
  - Giudizio negativo sull'efficacia del libero mercato (lo stato interviene con la convinzione che i privati non abbiano interesse ad offrire un determinato bene)
    - ASIMMETRIE INFORMATIVE: lo stato controlla la corretta fruizione delle informazioni; es.: un ospedale privato viene controllato nel suo operato dallo Stato
    - ESTERNALITÀ: attività di produzione o di consumo di un soggetto influenza, negativamente (es.: Inquinamento) o positivamente (es.: Vaccinazioni), il benessere di un altro soggetto
  - Redistribuzione del reddito; es.: tassazione maggiore o inferiore in base al reddito
  - Imporre in consumo di "beni di merito" (= vaccini, istruzione...)
  - Regolamentazione del funzionamento del mercato
- Definizione di **ISTITUTI NON PROFIT**: istituto in cui il risultato residuale generato non può essere ripartito tra gli azionisti attraverso dividendi e che non è parte e/o emanazione dello stato (è un privato).

- Il risultato residuale deve essere reinvestito nell'attività dell'istituto;
- All'atto della cessazione devono devolvere il patrimonio ad un altro istituto no-profit;
- Possono operare in alcuni determinati ambiti:
  - Sanità
  - Istruzione
  - Cultura
  - Sport
  - Ricerca
- Sono ENTI GIURIDICI PRIVATI pur operando nei settori in cui opera anche lo stato

#### GLI AMBITI DELLA TEORIA D'IMPRESA (P2)

- IMPRESA = istituto economico-sociale che trasforma risorse (input) in beni (prodotti o servizi = output) che hanno un valore di scambio maggiore del valore delle risorse impiegate. L'obiettivo è la creazione di ricchezza.
- La differenza tra valore delle risorse prodotte e le risorse impiegate restituisce il RISULTATO RESIDUALE (utile/perdita) che viene diviso, attraverso un DIVIDENDO, tra gli azionisti se presenti

#### **Risultato residuale = valore risorse prodotte – valore risorse impiegate**

- Se il risultato residuale è positivo allora parliamo di PROFITTO, variabile a seconda del successo dell'impresa e, in una sua parte, reinvestito nell'attività d'impresa per lo sviluppo e il consolidamento patrimoniale
  - Le risorse che l'azienda impiega sono varie:
    - MATERIALI: macchinari, materie prime, denaro...
    - IMMATERIALI: i brevetti, i brand
    - UMANE: dipendenti, fornitori
  - Esistono differenti modelli d'impresa. Si possono identificare a seconda di diversi fattori:
    - Grado di industrializzazione
    - Strutturazione dell'organizzazione (piatta o gerarchica)
    - Grado di standardizzazione dei processi decisionali
    - Dimensioni = la dimensione dell'impresa si misura attraverso una serie di indicatori:
      - **Numero di dipendenti**: valido se utilizzato in rapporto al capitale investito per determinare il grado di automazione
      - **Capitale investito**: ma con numerose limitazioni. Non permette di distinguere tra imprese
        - *Capital intensive* (largo spazio all'automazione) → sovrastima
        - *Labour intensive* → sottostima
- né tiene conto degli eventuali beni in leasing o l'appartenenza dell'azienda ad un gruppo
- **Capitalizzazione/capitale sociale** = quanto capitale hanno versato gli azionisti per crearla
  - **Fatturato** = ricavi = valore dell'output (oggi l'azienda più grande in termini di fatturato è Walmart con 523 miliardi di dollari)
  - **Valore aggiunto** = valore output – valore input acquisiti dall'esterno
    - AZIENDA INTEGRATA: valore input esterni basso
    - AZIENDA POCO INTEGRATA: valore input esterni alto
  - Emergono quindi differenti modelli d'impresa
    - **IMPRESA ARTIGIANALE**:

- Modalità artigiana nella produzione
- Bassa strutturazione organizzativa
- No standardizzazione dei processi decisionali
- Dipendenti < 10
- Basso potere di mercato
- **(MICROIMPRESA)**
- **PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI):**
  - Piccole: meno di 50 dipendenti e/o fatturato inferiore 10 mln di €
  - Medie: tra 50 e 250 dipendenti e/o fatturato inferiori 250 mln di €
  - Centralità della figura dell'imprenditore
  - Processi decisionali gerarchici poco strutturati
  - Bassa disponibilità di risorse finanziarie → difficile accesso ai finanziamenti basandosi necessariamente sull'autofinanziamento
  - ALTA FLESSIBILITÀ
- **GRANDE IMPRESA:**
  - Numerosi dipendenti e alto fatturato
  - Alta standardizzazione dei processi decisionali con organi strutturati (CdA)
  - Strutture organizzative complesse
  - In genere + facile accesso al credito e sono maggiormente protette dallo stato
- **GRUPPI DI IMPRESE:** insieme di società giuridicamente distinte (azione di differenti unità decisionali), legate da legami azionari, che complessivamente consentono il controllo stabile di tutte le attività svolte. Il gruppo può essere
  - **Gerarchico:** il gruppo è guidato da una *holding* (operativa, finanziaria o mista), sotto la cui responsabilità operano le *società operative* (es.: LVMH)
  - **Associativa:** insieme d'impresе con potere equivalente (es.: Porche-Volkswagen)
  - **Conglomerale:** gruppo d'impresе che operano in settori privi di significativi collegamenti tra loro (es.: General Electric, Samsung)
- N.B.: l'impresa, di qualunque dimensione, vive attraverso il contributo di differenti (molti o pochi) soggetti

#### FINALISMO DI IMPRESA

- La finalità di impresa viene, nella visione tradizionale neoclassica (anni '20), considerata come la massimizzazione del profitto
- A partire dagli anni '20, accanto alle critiche al concetto di homo oeconomicus, la teoria classica della finalità d'impresa è stata criticata su diversi piani:
  - Ipotesi di base restrittive:
    - l'uomo non è perfettamente razionale;
    - la concorrenza non è perfetta;
    - i mercati non sono perfettamente trasparenti
  - Le ipotesi non considerano il possibile conflitto d'interesse che può nascere tra azionisti e manager → Nasce a questo punto il **MODELLO MANAGERIALE**: nasce dalla osservazione dell'emergere della classe dei manager che sostituiscono l'imprenditore-proprietario. Può capitare che, in determinate circostanze, l'interesse dei manager superi quello degli azionisti (problema del *rapporto di agenzia*)

- Le ipotesi non considerano che l'azienda è un fenomeno sociale cioè che l'uomo non è un individuo isolato e completamente egoista → **SCUOLA COMPORTAMENTISTA**: la società per azioni è un'entità al servizio dell'intera comunità e, in particolare, dai portatori d'interesse nei confronti dell'impresa (*stakeholder*). Le finalità aziendali sono quindi, in questo senso, l'appagamento delle aspirazioni delle diverse parti in causa
- Limite al profitto di breve termine
- Necessità di condizione di equilibrio irrealistica → la realtà è dinamica
- Tutte queste critiche portano alla nascita di un **FINALISMO DI IMPRESA** che si concentra su due macro-temi
  - Cos'è il profitto e come si misura?
    - Per profitto s'intende la creazione di ricchezza nel medio-lungo termine
    - Il profitto si può misurare in diversi modi:
      - Profitto = ricavi – costi
      - Valore = ricchezza che l'impresa sarà in grado di generare in futuro
  - A chi è destinato il profitto?
    - L'impresa è al centro di una serie di interessi manifestati da una serie di soggetti:
      - Azionisti: coloro che conferiscono capitale a titolo di rischio.
      - Banche
      - Dipendenti
      - Clienti
      - Fornitori
      - Stato
    - Secondo la visione diffusa all'interno della comunità industriale e finanziaria, l'impresa deve creare ricchezza per gli azionisti/soci
    - Perché?
      - Poiché apportano contributi critici; critici dal momento che tale capitale è posto ancora prima che l'azienda stessa si costituisca
      - Poiché si assumono parte del rischio di impresa: i soldi che gli azionisti iniziali pongono sul piatto non è certo che aumentino. Se l'azienda si rivelasse un flop tali soldi potrebbero andare persi
      - Sono remunerati in via residuale: prima vengono pagati tutti i soggetti, poi gli azionisti
      - Sono soggetti a espropriazione: se l'azienda fallisse, per ripagare tutti gli altri soggetti, i beni dell'azienda, di proprietà degli azionisti, vengono venduti per ripagare gli altri soggetti.
    - Dal momento che gli azionisti sono ripagati in via residuale sono incentivati alla massimizzazione delle performance dell'impresa
    - L'obiettivo di creazione di ricchezza per gli azionisti è quello che meglio soddisfa tutti gli altri
- Quindi il finalismo d'impresa è rivolto
  1. Nella visione più classica → MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO PER GLI AZIONISTI
  2. Per gli studi tra gli anni '70 e '80 → (Freeman, 1984) "*Strategic Management, a stakeholder approach*" (Stakeholder ≠ Stockholder = azionista): l'impresa dovrebbe max non il profitto ma deve SODDISFARE TUTTI I PORTATORI DI INTERESSI, distribuendo la ricchezza fra tutti (es.: anche chi respira i gas inquinanti di una macchina...)

- Si è giunti così alla visione moderna del finalismo d'impresa (a metà strada tra le due sopra): l'obiettivo dell'impresa rimane la **MAX DI RICCHEZZA PER GLI AZIONISTI** ma DEVE CERCARE ANCHE UN CONTEMPERAMENTO DI INTERESSI, ovvero un impegno esplicito verso gli **STAKEHOLDER** andando **AL DI LÀ DEGLI OBBLIGHI DI LEGGE** (oltre ciò che è obbligata, per normativa, a fare)

[Questa parte si riferisce già al capitolo P5]

- Nasce così la **RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**, RSI (CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY, CSR): tutte le attività volontarie che le imprese compiono per tutelare gli interessi di soggetti esterni e diversi rispetto agli azionisti
- Il tema della RSI assume un'importanza sempre maggiore in virtù dei numerosi cambiamenti nel contesto d'impresa
  1. Globalizzazione → con impatto sulla competizione, acquisti, scambi, accesso alle finanze
    - a. A cui si collega il tema della delocalizzazione produttiva → RSI: tutela dei lavoratori deboli
    - b. E il tema della vendita dei prodotti all'estero → RSI: rispetto delle culture
  2. Ipercompetizione (creazione di un grande mercato dove numerose aziende competono tutti contro tutti) e saturazione del mercato → RSI: differenziazione rispetto ad altre aziende
  3. Questione ambientale
  4. Corporate governance: correttezza e trasparenza
- Un mondo che è cambiato e che ha reso importante il tema della RSI
- **TRIPLE BOTTOM LINE (le imprese devono, oggi, perseguire 3 obiettivi):**
  1. **RISULTATI ECONOMICI**: creazione di ricchezza per gli azionisti
  2. **RISULTATI SOCIALI** → l'azienda deve rendere conto di come si comporta con i suoi stakeholder (attività svolte con i loro portatori d'interesse...)
  3. **RISULTATI AMBIENTALI** → l'azienda deve rendere conto di come si comporta nei confronti dell'ambiente (riduzione emissioni...)

2 e 3 → creazione di valore per gli stakeholder

Cambiamento del *modus operandi* aziendale grazie all'implementazione di sistemi innovativi in grado di fornire concrete risposte al cambiamento

## 2. L'ATTIVITÀ ECONOMICA. LE IPOTESI SUL COMPORTAMENTO ECONOMICO DELLE PERSONE SINGOLE E DEI GRUPPI DI PERSONE.

L'ATTIVITÀ ECONOMICA (ABC 1.1, 1.2)

La centralità della persona e delle società umane nell'analisi economica

- Attività economica = attività di produzione e consumo di beni economici; non solo la produzione di un bene (azienda) ma anche il consumo dello stesso (individuo)
  1. Essa nasce dalle **PERSONE** che perseguono fini differenti. Le persone, membri di gruppi, sono i protagonisti dell'attività economica. Essi, nel perseguire fini di varia natura (economici, sociali, spirituali, ecc.), si comportano in vari complessi modi
  2. Il perseguimento dei fini suscita **BISOGNI**
  3. Il soddisfacimento di tali bisogni richiede, tra l'altro, dei **BENI**
  4. Utilità dell'**ATTIVITÀ ECONOMICA**



- Riassumendo si ha:

PERSONE → FINI → BISOGNI → BENI → ATTIVITÀ ECONOMICA

### I Bisogni e i Beni

- **BISOGNO**: sensazione di mancanza di una condizione utile agli scopi della vita
  - **BISOGNI NATURALI**: suscitati dalla componente biologica delle persone (legati al fatto che siamo esseri viventi) → sono bisogni UNIVERSALI
  - **BISOGNI SOCIALI, ETICI, RELIGIOSI**: bisogni suscitati dalla sfera spirituale della persona e dalle varie interazioni umane delle persone stesse
- A cui si aggiungono gli aggettivi di
  - **PRIMARI**: sono essenziali
  - **VOLUTTUARI**: sono superflui e generati dalla moda e dal formarsi di gruppi di riferimento
- Che possono essere poi
  - **DINAMICI**: cambiano nel tempo
  - **GERARCHICI (1964 – Maslow, LA TEORIA DEI BISOGNI)**: i bisogni sono posizionati in una piramide costituita da 5 livelli:
    - Elementari (bisogni primari fondamentali: cibo, acqua...)
    - Di sicurezza (sicurezza fisica, lavorativa, organizzativa...)
    - Socialità (essere parte di una comunità, interazione)
    - Stima (bisogno di apprezzamento)
      - Autorealizzazione (realizzazione personale a qualsiasi livello)



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

- Per soddisfare i bisogni c'è necessariamente bisogno dei **BENI**
  - **BENI LIBERI**: utili a soddisfare i bisogni e largamente disponibili
  - **BENI ECONOMICI**: utili a soddisfare i bisogni ma scarsi e perciò vengono prodotti e soprattutto **SCAMBIATI A FRONTE DI UN PREZZO**

- A loro volta i **BENI ECONOMICI** si dividono in
  - **Primari**: beni il cui accesso deve essere a tutti garantito dallo stato attraverso un garante per la sorveglianza dei prezzi, affinché essi non salgano eccessivamente (pane, acqua)
  - **Voluttuari**: secondari e non necessari (champagne, caviale)
  - **Complementari**: devono essere presenti entrambi per soddisfare un medesimo bisogno (la presa e il caricabatteria)
  - **Fungibili (sostituti)**: alternativamente soddisfano uno stesso bisogno → i prezzi di tali beni sono influenzabili (la penna e la matita)
  - **Differenziabili**: beni che soddisfano uno stesso bisogno ma sono prodotti da differenti istituti con caratteristiche differenti (i corsi universitari)
  - **Non Differenziabili (commodities)**: soddisfano stesso bisogno e hanno caratteristiche uguali (le materie prime)
    - In specifici settori può avvenire un processo di **commoditization** cioè quando un bene precedentemente differenziabile diviene non differenziabile (rilascio di Android da Google come software open source → smartphone diventano sempre più simili, almeno alla base)
    - La competizione è in questo settore di beni tutta sul PREZZO
    - Risulta comunque importante per quanto riguarda il GUADAGNO, abbassare il costo di produzione, aumentare la grandezza della azienda (beneficiando di economie di scala → chi vende di più, decide, in certi casi, anche di fissare un prezzo maggiormente concorrenziale)
  - **Di consumo**: beni usati dalle persone soddisfano direttamente il bene del consumatore (smartphone)
  - **Strumentali**: beni usati per produrre altri beni (macchinari industriali)
    - Importanza per entrambi i beni le POLITICHE DI MARKETING, modo di comunicare e promuovere il prodotto
  - **Ad uso singolo** (gelato, alimenti, imballaggi)
  - **Durevoli** (elettrodomestici)
    - le aziende possono decidere di spalmarlo su più anni di utilizzo (AMMORTAMENTO)
  - **A consumo individuale** (PC)
  - **Collettivo** (giardini pubblici)
  - **Pubblico**: bene che la collettività attraverso gli organi di governo sceglie di sottrarre alla libera iniziativa privata e stabilisce che debba essere erogato in tutto, o in parte, dallo stato (difesa nazionale, tutti i servizi erogati dallo stato)
    - Un bene pubblico puro ha una NON RIVALITÀ NEL CONSUMO (consumo da parte di una persona non esclude il consumo simultaneo di quel bene da parte di altri)
    - Inoltre, ha una NON ESCLUDIBILITÀ (è difficile, o molto costoso, escludere qualcuno da quel bene)
  - **Privato** (prodotto delle imprese)
  - Esistono anche **beni sia pubblici che privati** (scuola, istruzione, trasporti)

Le attività economiche di produzione e di consumo

- ATTIVITÀ ECONOMICA: operazioni di produzione e di consumo dei beni economici
- Possiamo dividerla in 3 macro-categorie
  - TRASFORMAZIONE TECNICA
    - Fisica: materie prima sono trasformati in prodotti finiti
    - Spaziale: imprese commerciali (Esselunga non produce quello che vende, ma lo “sposta nello spazio”)
    - Logica: Banche (spostamento non più fisico ma solo virtuale, attraverso dati)
  - NEGOZIAZIONI: attività di scambio tra istituti che sono, oggi, strettamente collegati. Esse si classificano in relazione all’oggetto scambiato (bene privato, mezzo monetario, copertura assicurativa, lavoro delle persone, beni pubblici...). Le negoziazioni avvengono seguendo rigide condizioni di scambio e forme contrattuali. A queste si aggiungono le relazioni di cooperazione e di competizione
  - CONFIGURAZIONE E GOVERNO: governance dell’azienda (Cda, gestione del personale, operazioni di informazione)

La produzione economica, la produzione di beni e la produzione di redditi

- Tutte le imprese svolgono ATTIVITÀ ECONOMICA (approvvigionamento, marketing, vendita). Essa non è il loro fine bensì la loro *funzione caratteristica*, il mezzo attraverso il quale l’azienda raggiunge il suo fine (*produzione di redditi*)
- Non tutte le aziende attuano la PRODUZIONE DEI BENI: lo fanno le aziende che producono merci (manifattura) o servizi (trasporti)
- Il fine delle aziende è la PRODUZIONE DI REMUNERAZIONI, fine comune sia ai prestatori di lavoro che ai conferenti di capitale proprio → PRODUZIONE DI REDDITI

Le condizioni di produzione (o *fattori di produzione*)

- Ogni elemento o circostanza contribuisce direttamente o indirettamente a rendere possibile, facilitare od ostacolare la produzione economica dell’impresa. Es.: materie prima, impianti, lavoro operativo, terra, beni pubblici e liberi
- Le condizioni primarie di produzione sono
  - Il LAVORO delle persone di qualunque natura
  - Il CAPITALE RISPARMIO (o PROPRIO) conferito a titolo di rischio
- Tali condizioni fanno capo al SOGGETTO ECONOMICO d’impresa, l’insieme delle persone che hanno interessi economici primari nell’impresa stessa e che, per tale ragione, hanno il diritto-dovere di governare l’impresa

L’ECONOMIA POLITICA E AZIENDALE. LE PERSONE E I GRUPPI DI PERSONE

Tra economia politica e aziendale. Principi generali e progresso civile. Dall’*homo oeconomicus* alla *persona umana*

- Le scienze economiche sono divise in due grandi branche
  - ECONOMIA POLITICA (Microeconomia/Macroeconomia): osserva il funzionamento dei mercati, dei grandi aggregati
    - Output: teorie utili per le decisioni di politica economica

- Visione degli individui: *homo oeconomicus* → entità perfettamente razionale, motivato dalla massimizzazione della ricchezza, egoista, autonomo/isolato, sceglie secondo un processo decisionale di RAZIONALITÀ ASSOLUTA
- ECONOMIA AZIENDALE: osserva il funzionamento delle singole aziende
  - Output: teorie utili per il governo delle aziende
  - Visione degli individui: PERSONA nella sua totalità → massimizzazione del benessere individuale, da valore a solidarietà, lealtà..., è membro di gruppi e ne è influenzato da:
    - Capitale personale: la propria storia;
    - Capitale sociale: contesto e tessuto di relazioni che ciascuno possiede;
- L'oggetto di analisi è comune: l'attività economica in tutte le sue manifestazioni

Il principio di massimizzazione e di benessere individuale

- Le persone agiscono in maniera tale da massimizzare il loro interesse individuale (non solo materiale) assumendo comportamenti previdenti e coerenti nel tempo
- Tali azioni sono soggette a vincoli: reddito, capacità personali, opportunità, risorse...
- Ciò che influenza maggiormente tali azioni sono le preferenze, dettate dal capitale sociale e dal capitale personale del soggetto

I processi decisionali individuali: la razionalità limitata

- La RAZIONALITÀ si distingue in:
  - RAZ. ASSOLUTA (*homo oeconomicus*)
    - Problema e obiettivi sono perfettamente chiari
    - Le informazioni per decidere sono tutte disponibili immediatamente e gratuitamente
    - Effetti futuri delle decisioni sono perfettamente chiari
    - Decisore è unico e isolato
    - → SCELTA OTTIMA
  - RAZ. LIMITATA (persona umana) → HOMERT SIMON
    - Nella scelta una persona parte da attese iniziali
    - Prima ricerca esplorativa (si informa...)
    - Esaminazione e valutazione della prima soluzione disponibile
    - Aggiustamento delle attese e valutazione di altre possibili soluzioni
    - Scelta (spesso) avviene quando scadono i tempi
    - → SCELTA SODDISFACENTE generata da processi iterativi (sequenziali) che si intersecano in un processo di apprendimento

I gruppi sociali, le norme e i ruoli. I processi decisionali collettivi: tra caso e strutturazione. Cooperazione, opportunismo, fiducia e altruismo

- L'attività economica avviene prevalente all'interno di **gruppi (sociali)** → insieme di persone avente i seguenti caratteri:
  - *Piccolo numero di componenti*
  - *Formazione spontanea*
  - Composto da persone che condividono *valori fondanti*

- Ha un *obiettivo comune*
- Possiede una *struttura sociale interna*
- Si basa su *norme*, spesso implicite
- Ha un *equilibrio*, al cui mantenimento concorre ogni componente del gruppo
- *Decade* e si scioglie al venir meno dell'equilibrio
- Inoltre, ogni componente del gruppo possiede stabili relazioni con gli altri. È presente sempre un *leader* che lo guidi
- Questo perché
  - *L'uomo è, per natura, un animale sociale*
  - *L'unione fa la forza*:
    - **Efficienza**: raggiungimento di determinato obiettivo con minor sforzo possibile
    - **Efficacia**: capacità di raggiungere un ben determinato obiettivo
    - **Cooperazione** → **RENDITA ORGANIZZATIVA** = *surplus* (il delta in più rispetto ai singoli) derivante dalla cooperazione: taglio dei costi, espansione del servizio a 360°
  - **Problemi** associati all'appartenenza ad un gruppo:
    - **Tensioni di ruolo**: il ruolo è un sistema di attese che convergono su una persona che occupa una certa posizione all'interno di un gruppo. Ogni componente del gruppo si aspetta qualcosa dal singolo, il quale deve far fronte, al fine di soddisfare le attese. Le tensioni di ruolo possono nascere nel momento in cui sorgono delle incoerenze o incompatibilità tra le attese di differenti ruoli
    - **Processo decisionale collettivo**: la necessità di prendere decisioni all'interno dell'intero gruppo → **Cohen, March, Osten, 1972 – Garbage Can Model**:
      - Nei momenti di indecisione convergono:
        - Persone, con diversi poteri decisionali
        - Problemi, anche in conflitti tra loro
        - Soluzioni diverse per diversi problemi
      - Da qui escono DECISIONI, frutto di un processo non facilmente descrivibile, spesso generate da GIOCHI DI POTERE
      - Si potrebbero aggiungere SOLUZIONI IN CERCA DI PROBLEMI, decisioni che non vanno necessariamente a risolvere il problema ma che vengono prese dopo aver creato, attorno ad essa, il problema
      - *Una certa scelta si compie se una soluzione viene presentata in modo compiuto e convincente come risposta al problema percepito come rilevante o urgente*
      - Perché le decisioni siano in linea con gli obiettivi dell'istituto, vengono poste *regole organizzative* e procedure
    - **Opportunismo**: la cooperazione genera una rendita organizzativa; come devo ripartire il surplus da essa generata? Idealmente la REDISTRIBUZIONE avviene IN BASE AI CONTRIBUTI FORNITI

Il problema esiste dal momento che esiste un'imperfetta conoscibilità di contributi e comportamenti. Ciò apre direttamente spazio all'opportunismo: comportamenti egoistici attuati con l'astuzia per godere dei vantaggi della cooperazione senza fornire i dovuti contributi

- **Fiducia**: l'opportunismo potrebbe essere evitato attuando comportamenti leali e cooperativi: secondo la **Teoria x e y di McGregor**, modello secondo il quale all'aumento della fiducia verso gli altri diminuisce l'opportunismo e viceversa.
  - **Teoria X**: se si parte da ipotesi negative sulle persone, affidando al lavoro un carattere puramente strumentale (l'imprenditore pensa che i suoi lavoratori facciano altro al posto di lavorare) → pongo in essere organizzazioni prescrittive e coercitive (limite alla libertà individuale per evitare illeciti) → la persona mette in atto comportamenti opportunistici (cerca di bypassare le limitazioni poste in essere) → rinforzo della ipotesi x (attuare regole ancora più rigide) → DA CAPO
  - **Teoria Y**: ipotesi positive sul comportamento delle persone (fondato sulla lealtà e l'impegno del lavoratore) → organizzazioni responsabilizzanti → comportamenti cooperativi delle persone → rinforzo dell'ipotesi y
- **Altruismo**: comportamenti che producono un vantaggio ad altri con sacrificio da parte di chi agisce; possono massimizzare il benessere personale (es.: buone relazioni sociali)

### 3. LA STRUTTURA DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE. I BISOGNI, LA REALIZZAZIONE DEI BISOGNI E LA MOTIVAZIONE: MASLOW E HERZBERG

(Lettura da BBoard)

- A parità di struttura organizzativa aziendale è possibile individuare forme di organizzazione del lavoro molto differenti all'interno dei singoli organi, ovvero come ripartire ed integrare il lavoro tra le persone che prestano il loro lavoro all'interno dello specifico organo.
- Distinguiamo tra (in corsivo come vengono definiti dalla letteratura):
  1. Logica di divisione sequenziale (per fasi)
    - Ad ogni posizione è data la responsabilità di *una fase* del processo e la posizione risulta strettamente legata a relazioni di interdipendenza con le unità *a monte e a valle*.
    - La posizione non fornisce alcun risultato autonomo ma contribuisce ad un processo sovraordinato e produce un risultato finale non ad essa direttamente riconducibile.
    - Le mansioni sono ripetitive e non motivanti
    - *Parcellizzazione sequenziale del lavoro*
  2. Logica di divisione per attività autonome (per risultati)
    - Individuale
      - Ad ogni posizione corrisponde un insieme relativamente autonomo di compiti e di risorse

- Il risultato può essere attribuito ad una singola persona: l'attività è autonoma ma in senso relativo poiché è definita da una posizione, un insieme di compiti, un insieme di risorse ma un solo risultato
- *Arricchimento delle mansioni*
- Di gruppo
  - Variante della precedente versione. Il risultato è autonomo per una serie di posizioni (più persone che collaborano per uno stesso obiettivo)
  - I compiti delle singole posizioni rimangono comunque non molto definiti
  - *Lavoro per gruppi semi autonomi*
- Le scelte di struttura delle unità organizzative sono strettamente dipendenti dalle ipotesi in merito ai bisogni delle persone (*La teoria dei bisogni* di Abraham Maslow) e alle condizioni necessarie per soddisfarle (*La teoria dell'arricchimento delle mansioni* di Frederick Herzberg)
- Tali teorie sono fondamentali per comprendere non solo le scelte e le preferenze delle persone come consumatori, ma anche delle persone in quanto prestatori di lavoro e, in particolare, per comprendere il fenomeno della *motivazione al lavoro*
- In generale vale che: *le persone sono motivate ad adottare quei comportamenti che, nelle loro percezioni, prevedibilmente consentiranno loro di soddisfare, direttamente o indirettamente, i loro bisogni*
- Ciò vale anche per la *motivazione al lavoro*, ossia la *motivazione a prestare il proprio lavoro con impegno e con spirito cooperativo e costruttivo*
- Ciò avviene solo se tale motivazione deriva dalla possibilità di soddisfare in modo conveniente i suoi bisogni
- Anche le imprese sono, chiaramente, interessate a persone che lavorino in modo motivato e con spirito cooperativo e costruttivo: si tratta di una fondamentale condizione di efficienza, efficacia e di economicità (per cui vedi più avanti)
- Poiché gran parte dei lavoratori spende una grandissima parte del proprio tempo nell'azienda è bene che anch'essa sia luogo e occasione di soddisfacimento dei bisogni personali
- Da ciò, un'impresa deve:
  - a) Capire quali sono i bisogni delle persone e sapere quali circostanze permettono di realizzarli
  - b) Sapere quali sono le condizioni e le circostanze che permettono di soddisfare tali bisogni
  - c) Organizzare l'attività lavorativa in modo tale che si attivino tali circostanze affinché le persone possano soddisfare i loro bisogni

$$ML = P_B I$$

con:

- $ML$  = *motivazione a svolgere il lavoro*;
  - $P_X$  = *probabilità percepita che tale comportamento produca una condizione utile a soddisfare il bisogno*
  - *Intensità del Bisogno*
- La teoria di Maslow ci permette di dividere i bisogni in 5 grandi classi:
    1. BISOGNI ELEMENTARI: componente fisica delle persone
    2. BISOGNI DI SICUREZZA: sicurezza fisica, dell'ambiente di lavoro, stabilità dell'occupazione, chiarezza delle regole, retribuzione, carriera...

3. **BISOGNI DI SOCIALITÀ:** intense e positive relazioni interpersonali
  4. **BISOGNI DI STIMA:** esigenza di poter esprimere valutazioni positive sul proprio operato
  5. **BISOGNI DI REALIZZAZIONE:** esigenza di poter esprimere ed utilizzare l'intera gamma delle proprie conoscenze e capacità
- Le singole persone non percepiscono i bisogni con pari intensità e contemporaneamente bensì si occupano di soddisfare i bisogni gerarchicamente da quelli elementari fino a quelli di realizzazione (*Piramide dei Bisogni*)
  - Per generalità si assume che le persone, operanti nei *sistemi economici progrediti*, abbiano completamente soddisfatti i bisogni elementari e di sicurezza e, almeno in parte, i bisogni di socialità. Sono i bisogni di stima e di realizzazione quelli che mancano all'appello.
  - È grazie alla *teoria di Herzberg sulla realizzazione dei bisogni* che è possibile comprendere come tutti e cinque le classi di bisogni possano essere compiutamente realizzate

<b>BISOGNI</b>	<b>COSA PERMETTE DI SODDISFARLI</b>	<b>MOTIVAZIONE A REALIZZARLI</b>
<b>ELEMENTARI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAVORO per ottenere le REMUNERAZIONI</li> </ul>	REMUNERAZIONI che consente l'acquisto dei beni
<b>DI SICUREZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMBIENTI di lavoro NON DANNOSI;</li> <li>• CONTRATTI di lavoro STABILI;</li> <li>• ASSICURAZIONI e PREVIDENZA;</li> <li>• STRUTTURE ORGANIZZATIVE e SISTEMI DI GESTIONE;</li> <li>• COMPORTAMENTI MANAGERIALI APERTI</li> </ul>	REMUNERAZIONE ma in secondo piano
<b>DI SOCIALITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTENSE E POSITIVE RELAZIONI INTERPERSONALI</li> <li>• SPIRITO DI SQUADRA E APPARTENENZA</li> </ul>	SOCIALIZZAZIONE e AZIENDA COME "SECONDA FAMIGLIA"
<b>DI STIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OTTENERE RISULTATI POSITIVI IN SITUAZIONI COMPLESSE (COMPITI SFIDANTI)</li> </ul>	LA MANSIONE STESSA CHE SIA RICCA E PERMETTA DI OTTENERE RISULTATI VISIBILI  RICONOSCIEMNTI ESPLICITI
<b>DI REALIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPITO SIDIANTE CHE PERMETTA DI METTERE IN GIOCO UN AMPIA GAMMA DI COMPETENZE</li> <li>• REALIZZARE LE PROPRIE CAPACITÀ TECNICHE, POLITIHCE, MANAGERIALI, IMPRENDITORIALI E CREATIVE</li> </ul>	CONTENUTO DELLA MANSIONE STESSA



- Da ultimo una buona azienda sa mettere in pratica condizioni di lavoro motivanti e che permettano di retribuire sul piano immateriale il lavoratore
- Mansioni quindi che:
  - Consentano interazioni sociali intense (realizzare i bisogni di socialità)
  - Consentano di attribuire il risultato al singolo o al gruppo, risultato raggiunto attraverso la personale capacità di giudizio e le competenze professionali
  - Consentano l'impiego di un'ampia gamma di competenze professionali e personali
- Ciò permetterà un aumento della soddisfazione e della motivazione dei dipendenti con risvolti molto positivi dal punto di vista economico e di efficienza

#### 4. LE COMBINAZIONI ECONOMICHE DELLE IMPRESE E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

(ABC 3.1 e 3.2; P14)

##### LE COMBINAZIONI ECONOMICHE DEGLI ISTITUTI

###### Una definizione; i criteri di classificazione delle combinazioni economiche

- **Combinazioni economiche:** si intendono tutte quelle operazioni soltanto economiche, parte del sistema degli accadimenti aziendali (economici e non), svolte dalle persone all'interno delle imprese
- Possono essere suddivise sulla base di 3 criteri
  1. **Per natura** → attività primarie/di supporto
    - Operazioni di configurazione dell'assetto istituzionale: esse determinano nascita, configurazione di base, trasformazioni e cessazione dell'istituto
    - Operazioni di gestione: operazioni attraverso le quali l'azienda attua la produzione economica
      - Gestione caratteristica: operazioni che definiscono la funzione economico-tecnica dell'azienda:
        - Ricerca e sviluppo
        - Acquisto merci (MP) e servizi per produzione
        - Fabbricazione
        - Commercializzazione
        - Logistica

Essa genera costi (per differenza, l'utile è il *reddito operativo della gestione caratteristica*)

  - Gestione finanziaria: raccolta di mezzi monetari per coprire il fabbisogno finanziario, originato dalla necessità di effettuare *pagamenti* (generati da tutte le operazioni di gestione) prima degli effettivi *incassi*:
    - *Capitale di rischio* (o proprio): acquistato direttamente dai conferenti di capitale che si aspettano una remunerazione, la quale viene conferita o meno a seconda che i risultati siano utili o perdite (per questo, *di rischio*)
    - *Capitale di prestito:* da rimborsare con *interessi passivi* (fisso o variabile) entro un determinato tempo
  - Gestione patrimoniale: attività di produzione, gestione e investimento di redditi addizionali, derivanti dall'impiego di liquidità generate dal *risparmio* (azioni, immobili da reddito, titoli di stato) e con l'obiettivo

- di generare proventi netti positivi (anche se non necessariamente certi e, talvolta, addirittura, negativi)
- Gestione assicurativa: attività volte alla copertura di rischi specifici a fronte del pagamento di un premio assicurativo
  - Gestione tributaria: accertamento e pagamento dei tributi
  - Operazioni di organizzazione: definizione di:
    - Struttura organizzativa: come sono ripartite le attività e le funzioni in un'azienda
    - Meccanismo operativi: carriera, selezione e gestione del personale
  - Operazioni di rilevazione: riguardano la raccolta, elaborazione e trasferimento di **dati** e informazioni utili alla presa di determinate decisioni
2. **Per oggetto** (funzioni/business) → si possono avere informazioni riguardanti i risultati parziali per un determinata/o funzione/business (valide per la gestione caratteristica)
- a. Specie: attività della stessa specie/tipologia (stessa funzione) basati su diversi oggetti (diverse competenze specialistiche/prodotti) = **Funzioni/Coordinazioni Economiche Parziali**: ricerca & sviluppo, acquisti, produzione, area commerciale (marketing e vendite), logistica
  - b. Oggetto: sulla base degli stessi prodotti, ma con diversa specie = **Business/Combinazioni Economiche Parziali**:  
Prendiamo come esempio l'andamento di Sony nel 2007

	<b>Elettronica</b>	<b>Gaming</b>	<b>Pictures</b>	
Ricerca e Sviluppo				
Acquisti				
Produzione				
Commerciale				
Logistica				
<b>Risultati Parziali</b> (in miliardi di €)	+1,3	-1,9	+0,3	= -0,3

Permette di comprendere la parte/business dell'azienda in perdita e consente d'intervenire per risanarla

3. **Interne/Esterne** → (nel bilancio si registrano solo le operazioni esterne)
- a. Operazioni di gestione interna: non coinvolgono terzi
  - b. Operazioni di gestione esterna: coinvolgono terzi mediante **negoziazioni** di:
    - Beni privati: acquisto e vendita di merci/servizi a soggetti privati (non lo Stato). Regolazione del prezzo avviene:
      - In contanti subito
      - Successivamente (credito/debito di regolamento)
    - Beni pubblici. Regolazione del prezzo avviene attraverso:
      - Tasse → associata alla fruizione di un servizio
      - Imposte → in relazione alla capacità contributiva
    - Lavoro. L'oggetto è la prestazione di lavoro la quale viene remunerata:
      - Fissa
      - Variabile
      - Differita
        - TFR (Trattamento di fine rapporto = *buonuscita*)

- Pensione
  - Capitale di rischio (o proprio): devoluto dai conferenti di capitali con aspettativa di remunerazione successiva (ma non certa: possibilità di perdita) basata su
    - Dividendi (distribuzione di utili)
    - *Capital gain* (prezzo di vendita azioni – prezzo di acquisto)
  - Capitale di prestito → operazioni del mercato del credito associato all'acquisto/all'investimento di denaro con il pagamento/riscossione di *interessi passivi*
    - A tasso fisso
    - A tasso variabile (spread + euribor 3 mesi)
  - Rischi specifici (contratti assicurativi)
    - Rischi specifici con remunerazione pari al premio assicurativo
- ⇒ Sono di fondamentale importanza alcuni *concetti chiave*, associati ad una negoziazione:
- **COSTI DI TRANSAZIONE**: costi condivisi dal compratore e dal venditore basati sul fatto di operare in condizioni di razionalità limitata e sulla possibile presenza di comportamenti opportunistici. I costi comprendono tutti i costi relativi all'avvio della contrattazione (ricerca di info...), stipulazione di contratti, rispetto delle clausole contrattuali e risoluzione di contestazioni post-contrattuali (coinvolgimento di commercialisti e avvocati)
  - **ASIMMETRIA INFORMATIVA**: le informazioni non sono né chiare né da tutti detenute in egual misura → possibilità di opportunismo
  - **INVESTIMENTI SPECIFICI**: per attivare e mantenere relazioni di lungo periodo, vengono effettuati investimenti ad hoc il cui valore potrebbe azzerarsi nel caso di una cessazione della relazione (studi, impianti, magazzini ad hoc, competenze specifiche e non altrove utilizzabili...)
  - **FORZA CONTRATTUALE**: capacità di influenzare la controparte con forte esito sulla contrattazione (es.: fornitore senza concorrenti)

### **L'analisi della gestione aziendale attraverso il profilo reddituale e il profilo monetario**

- PROFILO REDDITUALE: indagare come ciascuna delle cinque **gestioni** contribuisce al formarsi del risultato residuale (utile o perdita). Si distingue in gestioni attive (dalle quali ci si aspetta utili) e gestioni passive (dalle quali ci si aspettano costi come interessi passivi o premi assicurativi)
- PROFILO MONETARIO: studiare i flussi d'entrata e d'uscita suscitate dalle varie **negoziazioni** al fine di comprendere se l'azienda sia solvibile (far fronte alle entrate con le uscite) o meno

### **LA DIREZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA**

#### **La direzione d'impresa: stile di leadership e cultura d'impresa**

- La gestione dell'impresa si articola in due tipi di gestione:
  - Gestione strategica: processi cruciali per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa
  - Gestione operativa: attuazione dei processi operativi di scambio e di trasformazione
- Il ruolo della direzione aziendale consiste, principalmente, nella definizione dell'organizzazione e nella formulazione delle strategie e delle politiche di gestione
- Nelle piccole aziende è l'imprenditore a rivestire il ruolo di presiedere a tutti gli organi di governance (gestionali e direzionali) riservandosi, anche, una delle gestioni principali (commerciale, produzione...)

- La direzione, quindi, è in stretto rapporto con la proprietà (in alcuni casi, come visto, coincide addirittura) e si occupa concretamente di:
  - Definire l'organizzazione delle risorse e delle competenze in una struttura funzionale a rispondere alle esigenze di mercato
  - Definire la strategia complessiva d'impresa e partecipare, in modo iterativo, alla loro ridefinizione dinamica
  - Allocare risorse e controllare i risultati e le ricadute dell'attività d'impresa: pianificazione strategica, programmazione e controllo
- Nelle grandi imprese sono i **top manager** ad assolvere a queste funzioni, affiancati da senior manager
- È poi il **general manager** a dirigere nel suo complesso l'attività aziendale, facendosi portavoce dell'impresa, risolvendo situazioni critiche e indirizzando le risorse
- Esistono fondamentalmente due **modelli di leadership**:
  - Stile autoritario: basato sull'autorità (autocratica, burocratica o paternalistica) del manager che impartisce ordini ai suoi subordinati minacciando sanzioni in caso di inadempimento
  - Stile partecipativo (o democratico): basato su processi di influenza pluridirezionali, sul consenso, su atteggiamenti consultivi e partecipativi. Esso è tanto più efficace nella misura in cui i subordinati contribuiscono alla razionalità decisionale e all'attuazione delle decisioni. Essa è comune nelle medie e grandi aziende dove è alto il decentramento decisionale
- Alla forma manageriale si lega il concetto di **cultura d'impresa**, una serie di principi di fondo, di valori fondamentali e radicati che un gruppo di manager ha sviluppato.
- Benché sia qualcosa di astratto, essa ha ricadute concrete condizionando i comportamenti adottati dai manager. Ad esempio, due estremi sono le *net company*, dove non vigono distinzioni alcune, e le aziende dove manager e dipendenti hanno addirittura mense differenti

### **L'organizzazione delle risorse umane dell'impresa: organigrammi, gestione del personale e IT**

- **L'organizzazione** comprende tutte le attività volte alla definizione della struttura e dei meccanismi di funzionamento dell'impresa: aspetti tecnici, capitale umano, e flussi organizzativi
- L'organizzazione aziendale riguarda in prima persona le *risorse interne* ma approfondisce anche quali risorse vadano invece reperite all'esterno (*outsourcing*)
- Alla divisione *risorse umane* di un'azienda sono demandati i compiti di:

#### **1. Progettare la struttura organizzativa**

Insieme degli organi aziendali e dei compiti, e delle responsabilità ad essi associati. Esso definisce:

- Organi (unità organizzative)
- Relazione gerarchica tra gli organi
- Compiti e responsabilità assegnati a ciascuno

È possibile definire, associato alla struttura aziendale, **L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE**: schema grafico della divisione gerarchica del lavoro interno di un'azienda

A questo aggiungiamo i MANSIONARI che esplicitano, in maniera particolareggiata, i compiti svolti dai diversi organi con le loro norme procedurali e lo svolgimento dei flussi di lavoro

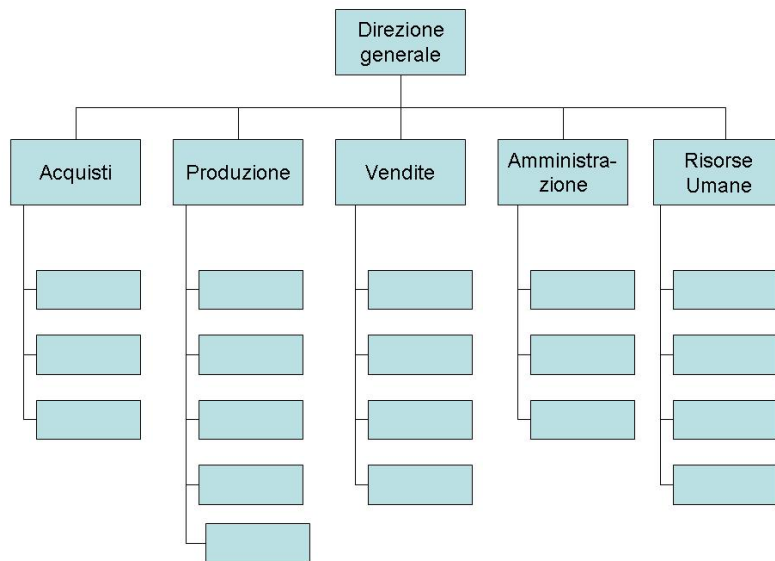
All'interno dell'organigramma distinguiamo:

- **Strutture pure** (Elementare, Funzionale, Divisionale, Matrice):

- Elementare o semplice → azienda piccola (PMI) che produce un solo prodotto
  - Relazioni abbastanza informali e poco gerarchiche. Forte accentramento dei compiti
  - Disponibilità a svolgere una pluralità di compiti da parte di diverse figure

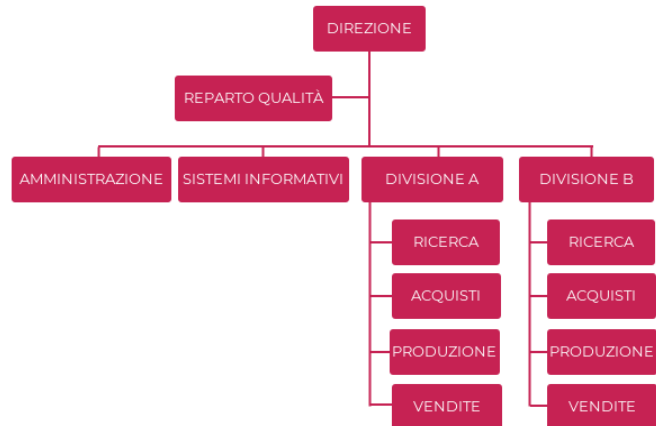


- Funzionale → criterio di divisione del lavoro attraverso funzione per azienda medio-grande con linea di prodotti di un medesimo mercato e con simili clienti
  - + Maggiore gerarchia e formalità
  - + Maggiore specializzazione a seconda delle funzioni
  - + Economia di scala delle funzioni
  - eccessiva decisione al vertice

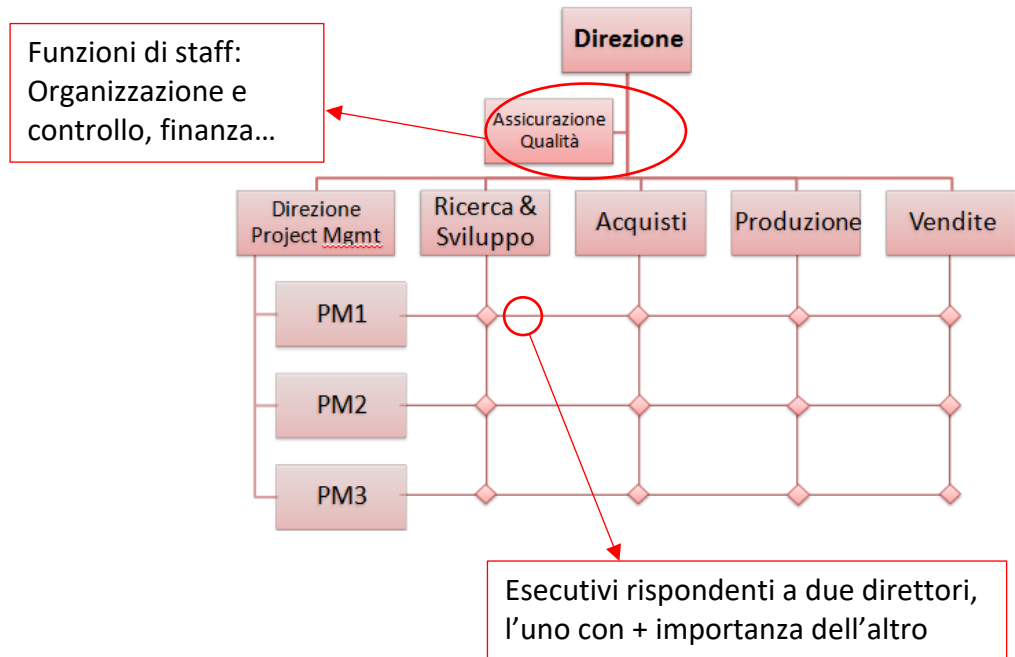


- Divisionale → comprende un doppio organo di direzione tra loro subordinati, a cui si aggiungono gli organi esecutivi. È adatto ad aziende medio-grandi operanti in diversi mercati geografici (divisioni) e che produce diversi prodotti
  - + elevata specializzazione verso il prodotto o cliente
  - +/- elevata gerarchia
  - economie di scala per funzione

- + maggior controllo/responsabilizzazione su risultati parziali per business
- + visione unitaria business per divisione
- + autonomia decisionale per divisioni
- duplicazione di funzioni → alto costo
- difficile coordinamento tra divisioni



- A matrice → organizzazione per aziende medio-grandi operanti per progetti (product/project manager)
  - + massimo sfruttamento delle risorse di valore che possono lavorare in diversi progetti
  - doppia linea di direzione con potere formalmente uguale
  - elevata complessità



- **Strutture miste:** strutture complesse e variabili che permettono di dividere o accorpare diverse divisioni e mansioni. Possono essere presenzi più organi di direzione subordinati + organi esecutivi.
  - + adattamento concreto alle effettive necessità dell'azienda

+ risoluzione dei limiti degli organigramma puri

- Riveste un ruolo di fondamentale importanza anche la gestione del capitale umano in quanto essa è una risorsa fondamentale per l'azienda a livello di competitività e di operatività. In particolare, la qualità delle risorse umane costituisce un elemento importante a livello aziendale: esperienza, competenza, professionalità. Alle risorse umane è affidato quindi anche:
  2. **Gestione delle risorse umane** (meccanismi operativi)
    - Amministrazione del personale
    - Ricerca e selezione
    - Definizione del sistema retributivo (fisso + variabile)
    - Definizione dei percorsi di carriera
    - Sviluppo personale → formazione
  3. **Gestione delle risorse sindacali**
    - Analisi normativa
    - Negoziazioni con sindacati
  4. **Sistemi informativi (IT)**
    - Al fine di migliorare e velocizzare il processo decisionale, le aziende di oggi utilizzano complessi sistemi informatici (SISTEMI INFORMATIVI INTEGRATI) per:
      - Raccolta dati
      - Elaborazione dei dati
      - Trasmissione e diffusione dei dati

## 5. LA CORPORATE GOVERNANCE

(P9.1-9.2, P10.1, P11, P12, P13)

### Il Problema di Agenzia: rapporto tra manager e azionisti

- Nel 1932 BERLE e MEANS studiano oltre 200 tra le più grandi società americane. Il loro studio fece emergere che nel 44% dei casi non era presente un azionista con una quota maggiore del 5%: mancava, cioè, l'azionista di riferimento
- In sostanza emerge il concetto di **PROBLEMA DI AGENZIA** = situazione nella quale il proprietario (azionista) dà l'azienda in gestione ad un agente (manager) che svolge attività nell'interesse del primo
- Il **RAPPORTO D'AGENZIA** può divenire problematica dal momento che la gestione manageriale porta con sé a differenti punti critici legati a tre caratteristiche chiave del rapporto tra manager e proprietà:
  - DISCREZIONALITÀ DELL'AGENTE: il manager può definire in modo indipendente come perseguire gli interessi dell'azionista
  - ASIMMETRIA INFORMATIVA: legata alle tipiche situazioni in cui le due parti hanno diverse informazioni. Nel caso specifico il manager ha più informazioni dell'azionista: egli si trova in loco tutti i giorni oppure, in un secondo caso, egli potrebbe non essere completamente trasparente con la direzione
  - REMUNERAZIONE DELL'AGENTE è almeno in parte INDIPENDENTE DAI RISULTATI CONSEGUITI: parte dello stipendio manageriale è fisso per legge, garantita da contratto
- Tutto questo genera la possibilità di ATTEGGIAMENTI OPPORTUNISTICI da parte del management

- Risulta, quindi, necessario un sistema di norme e vincoli che disciplinino i rapporti tra management e azionisti, affinché l'azienda sia gestita nell'interesse dei primi (e, in senso più ampio, di tutti gli stakeholder).

### Disallineamento e Opportunismo: i rischi della discrezionalità manageriale

- L'opportunità non coincide con il DISALLINEAMENTO. Con questo termine si definiscono decisioni manageriali che non massimizzano la ricchezza per gli azionisti PRESE, però, IN BUONA FEDE. Tra questi annoveriamo ad esempio:
  - Promozione di investimenti che non rispondono agli interessi degli azionisti (es.: crescita per prestigio → ma una crescita troppo rapida può indurre uno stress finanziario)
  - Manifestare livelli indesiderati di propensione al rischio (troppo alto o troppo basso → es.: promozione di investimenti eccessivamente rischiosi)
  - Inadeguata motivazione/incapacità → es.: tolleranza di sprechi, trascuratezza nella qualità del prodotto
- L'OPPORTUNISMO riguarda comportamenti orientati a ottenere vantaggi o benefici personali
  - AZIONI ILLECITE
    - "Fuga con la cassa"
    - Manipolazioni contabili
    - Trasferimento illecito di utili
    - Vendita di beni della società (asset) a società esterne (detenute dai manager) a prezzi vantaggiosi per poi essere rivenduti con facile profitto
  - BENEFICI PRIVATI (mezzi *legali* ma illeciti di arricchimento)
    - Influire sui livelli della loro remunerazione → bonus, *fringe benefits* (viaggi su jet privati, macchine di lusso), modificare le clausole di licenziamento (con alta buonuscita)
    - Lanciare iniziative per soddisfare i propri interessi personali → *pet project*
  - RESISTENZA AL RICAMBIO e TAKEOVER: cercare di ostacolare le acquisizioni ostili per rimanere in carica.  
Durante l'acquisizione, l'acquirente sopravvaluta le azioni dell'azienda target (*premio di acquisizione*), garantendo agli azionisti un discreto *capital gain*; se il management fosse fedele all'azionariato, accetterebbe l'offerta, nonostante questo possa implicare un cambio dei vertici. Consapevoli di tale rischio i manager infedeli possono evitare le acquisizioni ostili in diversi modi:
    - Dichiarare che il prezzo di acquisizione è insufficiente (sfruttamento del loro vantaggio informativo)
    - Accusare l'acquirente di voler speculare (soggetto con obiettivo di breve termine)
    - Imporre modifiche allo statuto che prevedano maggioranze qualificate (50%+1) per votare la vendita
    - Pillole Avvelenate (*Poison Pills*) → emissione di azioni della società destinate agli attuali azionisti e vendute a prezzi inferiori a quelli di mercato → questo porta a complicazioni per l'acquirente che deve aumentare la quota da comprare (possibile eccessivo sforzo economico)
  - GREENMAIL: dopo l'acquisto di un pacchetto di azioni da parte di un particolare acquirente ostile, i manager propongono di riacquistarle ad un prezzo più alto, in cambio della rinuncia da parte dell'acquirente dell'acquisizione (operazione che i manager eseguono a proprio vantaggio e con denaro degli azionisti)



- CAVALIERE BIANCO (WHITE KNIGHT): richiesta ad un'azienda amica di comprare un quantitativo di azioni aziendali per rimuoverle dal mercato, con la promessa di rivenderle successivamente
- GOLDEN PARACHUTE: benché oggi gran parte delle acquisizioni avvengano in modo amichevole, i manager possono garantirsi delle alte buonuscite una volta che viene interrotto il rapporto di lavoro con l'azienda

### La Corporate Governance e i suoi organi: CdA e altri organi di controllo

- Questo porta alla necessità della creazione di strumenti di **CORPORATE GOVERNANCE**: sistema di norme e vincoli, previsti dalla legge, che disciplinano i rapporti tra azionisti e manager e assicurano che l'impresa sia gestita nell'interesse degli azionisti
- L'ordinamento giuridico italiano prevede, per legge, l'esistenza di alcuni organi sociali che garantiscano agli azionisti di esercitare il loro diritto di governo
- Ogni anno, almeno una volta all'anno, si riunisce l'**ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI** (costituita da tutti i detentori di azioni, tra cui anche quelle scambiate in borsa, detta FLOTTANTE) che svolge come compiti:
  - Approvazione del bilancio = viene preso atto dell'andamento dell'azienda
  - Decisione della destinazione degli utili = dove gli utili vengono reinvestiti o, nel caso, divisi tramite dividendi
  - Decisione in merito a fusioni, acquisizioni, liquidazione patrimonio
  - Nomina il CdA = Consiglio di Amministrazione (BOA = Board of Directors), organo decisionale di governo economico, costituito da 10/15 soggetti, deputato alla gestione dell'impresa e composto da soggetti di fiducia degli azionisti. In esso trovano posto:
    - **AMMINISTRATORE DELEGATO (CEO)** = ha le deleghe per decidere
    - **PRESIDENTE** = soggetto senior di garanzia e tutela, tendenzialmente rappresentante l'azionista di maggioranza, e con diritto di veto (in Italia spesso Presidente e CEO sono lo stesso soggetto)
    - **CONSIGLIERI/AMMINISTRATORI SENZA DELEGHE**
      - ESECUTIVI/NON ESECUTIVI
      - AZIONISTI/INDIPENDENTI
  - Il CdA ha diversi compiti tra cui:
    - Definire i piani strategici
    - Fare proposte ai soci
    - Nominare i manager e stabilirne la remunerazione
  - Il CdA è un **organo di governance** poiché permette di vigliare sull'operato dei manager (da parte del presidente e dei consiglieri indipendenti) e permette di risolvere, almeno in parte, il problema di agenzia
  - Limiti del CdA alla risoluzione del problema di agenzia
    - Non rappresenta gli azionisti di minoranza, che spesso non partecipano nemmeno alla votazione
    - Nel CdA la sorveglianza dovrebbe essere garantita dai consiglieri indipendenti che, tuttavia, non hanno tutte le informazioni e spesso siedono in tanti diversi CdA, non riuscendo ad entrare sempre nel merito della specifica azienda
- Oltre al CdA sono presenti ulteriori organi di controllo:
  - **Collegio Sindacale**: controllo sul rispetto della legge e sullo statuto sindacale
  - **Società di revisione**: con il compito di operare un controllo di natura contabile (per evitare falsi in bilancio) con obbligo di rotazione ogni 3 anni

- Quindi sono necessari ulteriori strumenti di governance
  - Strumenti interni
  - Strumenti esterni (es.: mercato)

### **Il mercato e la Borsa: società quotate, mercato dei capitali e corporate governance**

- A seconda che un'azienda sia quotata o meno, la corporate governance varia considerevolmente. Analizziamo ora il mercato dei capitali e la Borsa Valori
- **Mercato dei Capitali:** mercato che mette in contatto risparmiatori ed investitori tramite lo scambio di denaro
  - **Mercati diretti:** mercati i cui capitali sono scambiati in modo diretto e individualizzato (mercato del credito: quando una banca concede un mutuo lo concede a modo individualizzato)
  - **Mercati aperti:** lo scambio avviene in modo impersonale, senza contatto diretto tra le parti
    - Mercati primari: si sottoscrivono titoli di nuova emissione (es.: Titoli di Stato, obbligazioni)
    - Mercati secondari: scambio di titoli già emessi in precedenza (es.: Borsa Valori)
- Il ruolo della **Borsa Valori (Stock Exchange)** è un mercato regolamentato aperto che svolge diverse funzioni:
  - Ammette i titoli alla contrattazione → definisce dei criteri per permettere l'accesso di titoli alla contrattazione:
    - Minima capitalizzazione: 5 mln €
    - Flottante minimo: 25% del capitale
  - Garantisce l'accesso alle transazioni ai creditori (prima fisicamente, ora telematicamente)
  - Fissa le modalità di contrattazione: orari, blocco delle contrattazioni per determinati motivi
  - Trasmettere le informazioni sugli scambi (trasparenza)
- Come si determina il **prezzo** delle **azioni** di Borsa? Seguendo il modello della domanda e dell'offerta basato su diversi fattori:
  - Flussi di cassa attesi in futuro da quel titolo → dividendi attesi e *capital gain* (valore di vendita - valore di acquisto)
  - Aspettative sulla società e degli altri operators; tuttavia i prezzi non sono perfettamente razionali e rappresentativi delle performance della società → BOLLA SPECULATIVA
- **Operatori di Borsa**
  - Risparmiatori privati: famiglie e singoli che investono in Borsa attraverso intermediari (anche *trading online*)
  - Investitori istituzionali: operatori che di mestiere comprano e rivendono titoli
    - Fondi di investimento: raccolgono capitali dai privati e li investono in un portafoglio di azioni
    - Fondi pensione: raccolgono contributi da individui, li investono, li fanno rendere e li restituiscono alle persone al momento del pensionamento
    - Compagnie di assicurazione: investitori di grandi risorse finanziarie derivanti dal surplus finanziario in cui costantemente si trovano (i premi assicurativi sono pagati sempre prima degli indennizzi promessi)
  - Speculatori: investitori professionisti che vendono e comprano rapidamente titoli ad alto rischio
    - Hedge fund: fondi comuni d'investimento con politiche di alto rischio

- Aziende: entrano nel mercato azionario acquistando partecipazioni in altre società, investendo le loro quote eccedenti
- La **quotazione in Borsa** porta le società a possedere un modello di corporate governance capace di:
  - Impedire comportamenti opportunistici ai manager (trasparenza)
  - Permettere alle imprese di trovare finanziamenti sul mercato dei capitali
  - Rimuovere un management inefficiente (anche grazie alla sola concorrenza → il valore delle azioni è indice della bontà del management)

### Gli strumenti interni di Corporate Governance

- **Concentrazione proprietaria**: forma più efficace di controllare un manager è la presenza di un azionista forte. Il controllo può assumere tre forme:
  - Controllo assoluto: azionista con 50%+1 dei diritti di voto
  - Controllo di minoranza: azionista con meno del 50% dei voti ma con il pacchetto di azioni maggiori rispetto a tutti gli altri
  - Controllo tramite Patto di Sindacato: accordo tra azionisti di minoranza per votare in modo solidale in assemblea

La concentrazione proprietaria, se efficiente, permette di risolvere il problema di agenzia tra azionisti di maggioranza e manager, eliminando sì i rischi ma anche i vantaggi della discrezionalità manageriale (competenza del manager rispetto all'azionista nella gestione dell'azienda).

Tuttavia, può nascere un secondo problema di agenzia tra azionisti di maggioranza e minoranza, che vede i primi impiegare gli stessi comportamenti dei manager precedentemente descritti

Tale secondo problema è tanto più grave quanto più gli azionisti di maggioranza controllano l'azienda per piramidi/gruppi piramidali → un soggetto può diventare azionista di maggioranza (ottenere il controllo) di un'azienda X, investendo con una quota di maggioranza in una società A, la quale, a sua volta, acquista una quota di maggioranza di B. Così B con C [...] e, alla fine, acquista la maggioranza di X. Questa lunga serie di passaggi permette all'azionista di impiegare minore capitale per acquistare la stessa quota nella società X, il limite di questa catena è che i dividendi si disperdono lungo la piramide

Spesso l'azionista di maggioranza governa la società X con obiettivi non puramente finanziari (ragioni di potere), facendo così nascere il problema di agenzia sopraccitato. Si possono individuare due valori:

- Possesso integrato: misura percentuale del possesso dell'azienda X detenuta indirettamente dagli azionisti di controllo

$$\text{Possesso Integrato} = \%A \cdot \%B \cdot \%C \cdot [\dots] \cdot \%X = \prod_{i=1}^n \%X_i$$

- Leva azionaria: quante volte si moltiplica il possesso integrato grazie alla catena di controllo

$$\text{Leva azionaria} = \frac{\text{Quota detenuta di X}}{\text{Possesso integrato}}$$

Il capitale investito si amplifica per il valore leva azionaria

Ciò, inevitabilmente, porta al fatto che gli azionisti della holding A possiedano pochissime azioni della società operativa X pur controllandola indirettamente attraverso le altre società holding → controllo assoluto in cambio di investimento modesto

Infine, questo meccanismo di governance può risultare dannoso per il mercato poiché tende a produrre scarsa liquidità dei titoli societari

- **Sistemi di incentivazione manageriale (pay-per-performance)**:

- Utilizzo di programmi di bonus: stipendio fisso + parte variabile in caso di buoni risultati dell'impresa
- Incentivi azionari: assegnazione di azioni ai manager, in forma gratuita o a prezzo agevolato
  - Stock option: opzioni che danno il diritto ai manager di acquistare in un determinato periodo futuro azioni dell'azienda al prezzo di mercato presente (possibilità di acquistare 1000 azioni nel 2025 allo stesso prezzo di oggi; l'interesse nasce se, nel 2025, sarà superiore al valore di mercato di oggi, detto *strike price*. Il periodo compreso tra il giorno di emissione delle stock option (*grand date*) e il giorno in cui le azioni si possono esercitare (2025) è detto *besting period*. Dalla conclusione di questo periodo ha inizio l'*exercise period*, durante il quale si possono esercitare le azioni, comprando il numero di azioni concordato in precedenza, per poi rivenderle dopo la fine del *lockup period* e prima dell'*expiration date*)
- **Organi di controllo interno:**
  - **CdA**: controllo esercitato da Presidente e Consiglieri indipendenti (per cui si veda prima)
  - **Società di revisione**: corretto controllo contabile → certificazione
  - **Collegio sindacale**: ruolo di sorveglianza
  - **Funzioni di Internal Audit**: controllo contabile e controllo interno

Il controllo può essere di tre tipi

- Legittimità o Compliance (principalmente il Consiglio sindacale): attività d'impresa conformi alle norme di legge
- Procedurale e dello Statuto (principalmente il Collegio sindacale): rispetto delle norme interne dettate dallo statuto
- Contabile (principalmente la Società di revisione): veridicità di conti e bilanci

### Gli strumenti esterni di Corporate Governance

- **Mercato del controllo**: = operazioni attraverso le quali si scambia la proprietà di una società.
  - Le **acquisizioni** sono
    - **Amichevoli\*** → con il consenso manageriale
    - **Ostili\*\*** → contro l'interesse dei manager e a causa di un cattivo governo che ha portato a una svalutazione dell'azienda e ad una sua sottovalutazione

Perché si effettua un'acquisizione?

- Sottovalutazione dell'azienda target (causa cattiva gestione) con buone prospettive di crescita (acquisto, risanazione, crescita... rivendita)\*\*
- Diversificazione del rischio (acquisto di aziende operanti in un mercato a basso rischio)
- Ricerca di sinergie (= benefici associati al fatto di mettere in comune più attività)
  - Operative: mettere in comune attività su business simili
  - Finanziarie: combinare business che assorbono liquidità con business che la generano
- Ricambio del management\*\*

Le acquisizioni, da sole, possono rappresentare un ottimo strumento di corporate governance: una cattiva condotta del management può portare ad una svalutazione dell'azienda e, di conseguenza, rendere più semplice un takeover

Le acquisizioni ostili sono abbastanza rare. Quali sono le **barriere e gli ostacoli** che ne impediscono una facile realizzazione?

- Resistenza della target (blocco del takeover tramite poison pills, cavalieri bianchi, greenmail...)
- Costo dell'operazione → avvocati, banche d'affari e possibili **obblighi di OPA** (= offerta pubblica d'acquisto), imposto dalla legge per chi vuole acquistare una quota superiore al 30% delle azioni → obbligo di essere pronti ad acquistare tutte le azioni (100% dell'azienda) in circolazione dell'azienda ad un prezzo definito dalla legge
- Ostacoli politici: alleati del management nel mondo politico possono aggiungere ostacoli all'esecuzione del takeover
- Limiti finanziari: liquidità non sufficiente all'acquisto
  - Superabile con un'operazione di **LBO** (= *leveraged buy-out*), un'operazione di acquisto finanziata con la liquidità dell'azienda target e realizzata attraverso una società veicolo → l'acquirente crea una società veicolo (*new company*), ovvero una società costruita ad arte per portare a termine un'acquisizione, che si indebita attraverso una banca e (essa stessa, l'azienda veicolo) compra l'azienda target. Dopo l'acquisizione l'acquirente fonde la *new company* e l'azienda target e, con la liquidità di una, ripaga il debito della seconda.
  - Le aziende **target ideali** per un LBO possiedono le seguenti caratteristiche:
    - Alta liquidità
    - Liquidità derivante da asset da vendere
    - Prospettive di miglioramento della produttività
    - Buona redditività potenziale
  - Problemi dell'LBO sono la nascita di società fortemente indebitate e non sempre performante in modo ottimale
- **Investitori istituzionali** (=soggetti operanti sul mercato della Borsa che, con obiettivo speculativo, comprano e rivendono azioni di una determinata azienda). Singolarmente essi possiedono piccole quote ma collettivamente possono raggiungere quote rilevanti. In questo caso si parla di:
  - **Attivismo degli investitori istituzionali**
    - Negoziazioni dietro le quinte = incontri privati con i manager nei quali cercano di convincerli ad andare in una determinata direzione
    - Minaccia di liquidare l'investimento facendo ridurre i prezzi in borsa
    - Annuncio pubblico del proprio dissenso (con probabile riduzione dei prezzi in borsa)
    - Ma è raro l'intervento degli investitori istituzionali. Perché?
      - Orientati al rendimento più che al controllo → conviene smobilizzare l'investimento più che intervenire sulle decisioni, senza minacce
      - Seguono una politica d'investimento orientata all'*indexing* (= replicare, nel proprio portafoglio, un indice di borsa, es. FTSE MIB, i 40 titoli italiani che rappresentano circa l'80% della capitalizzazione di mercato, non entrando nel merito della singola azione)
      - Conflitti d'interesse con i manager che sono clienti degli investitori istituzionali
- **Debito**: il debito (bancario, breve e medio termine, ed obbligazionario, lungo termine) funge da meccanismo di governance in quanto, in caso di insolvenza, porta all'attivazione della



di generare e accrescere la *brand loyalty* del cliente e aumentare al massimo grado la *customer satisfaction*, creando un portafoglio di clienti che non solo è disposto a comprare nuovamente, ma che diffonde opinioni positive sulla marca con gli altri consumatori e risulta meno sensibile alle variazioni dei prezzi.

- In linea con le esigenze di una gestione commerciale deve raggiungere tre esigenze tra loro interconnesse:
  - Soddisfacimento dei bisogni dei clienti
  - Incremento del valore per la società (stakeholder)
  - Accrescimento del valore per l'impresa
- L'azienda deve quindi sviluppare politiche aziendali e commerciali che sappiano soddisfare contemporaneamente tutti gli interessi in gioco (CSR e *Cause Related Marketing*, ovvero strategie di marketing che creano un legame tra l'adesione ad una causa sociale e gli obiettivi commerciali di un'impresa)

### Il processo di scambio con il mercato e la *customer satisfaction*

- La gestione commerciale ha come elemento di partenza i **bisogni** (di qualunque tipologia essi siano) dei clienti e il loro **desiderio** di **soddisfacimento** di questi ultimi.
- Dai desideri dei consumatori si genera la **domanda per specifici prodotti o servizi**: il consumatore sceglie quei beni che meglio crede possano soddisfare i suoi bisogni.
- L'obiettivo di fondo della gestione commerciale è **individuare le richieste del mercato (bisogni e desideri dei clienti) e vendere i benefici o i servizi che tali beni forniscono.**
- L'acquisto di un dato prodotto rispetto ad un altro dipende dal **valore** che il consumatore attribuisce al prodotto stesso, in relazione alla sua capacità di soddisfare un bisogno. Pertanto, il successo commerciale dell'impresa è legato alla **capacità di generare soddisfazione rispetto al valore atteso da parte dei clienti**, ovvero accrescere ripetutamente e costantemente nel tempo la ***customer satisfaction***, al fine di favorire la fiducia e la fedeltà dei clienti.
- Ciò è un fattore determinante al fine di generare quel circolo vizioso impresa-mercato che è legato al riacquisto dei prodotti dai clienti.



### Definizione e obiettivi di *marketing* e *vendite*

1. **Il marketing management** → processi e analisi che precedono i processi operativi:
  - a. **Processi analitici:**
    - i. Analisi della domanda
    - ii. Analisi della concorrenza
  - b. **Processi decisionali:**
    - i. Segmentazione della domanda e *targeting*:
    - ii. Posizionamento competitivo-percettivo:
    - iii. Differenziazione dell'offerta:
  - c. **Processi operativi:**

- i. Leve del marketing mix
2. **Il sales management** → materiale collocamento dei beni prodotti presso i clienti.
3. **Post-vendita: misurazione e controllo dei risultati** → analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi

### Processi analitici del marketing management

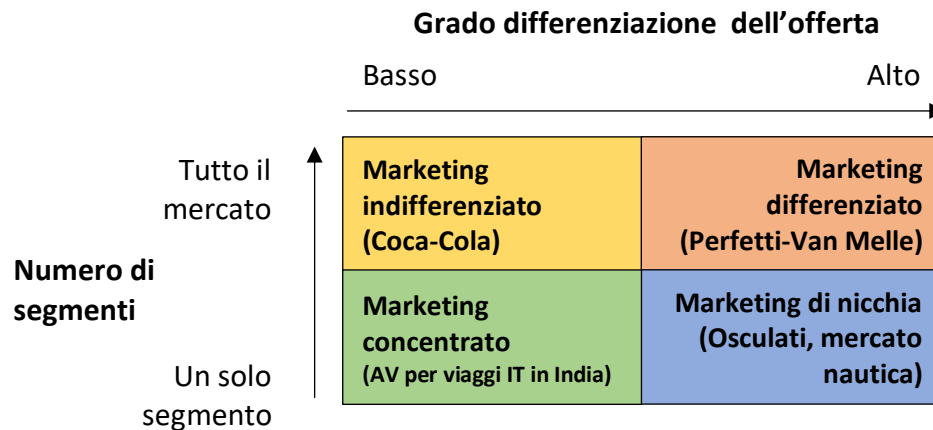
- **Analisi della domanda** = analisi della quantità richiesta di un determinato prodotto in un determinato periodo di tempo.  
L'obiettivo di tale analisi risiede nello stimare le dimensioni attuali e future del mercato e le sue potenzialità. Attraverso la raccolta e l'elaborazione di varie informazioni (raccolte attraverso ricerche di mercato), è possibile analizzare la domanda, attraverso il **metodo quantitativo** nei suoi tre diversi aspetti:
  - **Domanda attuale:** numero dei prodotti venduti in un determinato periodo e in una determinata area geografica;
  - **Domanda potenziale:** numero massimo potenziale di prodotti vendibili in un determinato periodo e in una determinata area geografica.  
Per calcolare la domanda potenziale occorre partire dalla popolazione e, dal numero totale, eliminare da essa la percentuale di persone interessata al prodotto, avente il reddito per acquistarla e avente i requisiti e le occasioni d'uso per l'acquisto.  
La domanda potenziale è maggiore o uguale alla domanda attuale: la differenza tra domanda potenziale e domanda attuale si definisce come **gap di potenziale**;
  - **Domanda prevista:** numero di vendite previste in un determinato periodo futuro.  
Seguendo un **metodo qualitativo** è possibile studiare le esigenze dei clienti, attraverso ricerche di mercato (modalità d'uso, sensibilità al prezzo, sensibilità al brand).
- **Analisi della concorrenza** = l'importanza di tale studio risiede nel comprendere i punti di forza e debolezza dei clienti e il tipo di ambiente nel quale si è inseriti per sfruttare tutte le opportunità e schivare le minacce concorrenziali. In particolare, si analizzano:
  - **Quote di mercato** dei concorrenti in senso **assoluto** (= fatto 100 il settore, quale fetta del settore l'azienda controlla) e **relativa** (= presa un'azienda, qual è la posizione dell'azienda rispetto al leader →  $\frac{\text{vendite azienda}}{\text{vendite leader}} = \frac{\text{q.ta di mkt azienda}}{\text{q.ta di mkt leader}}$  → il risultato è la percentuale che l'azienda vende in meno rispetto al leader);
  - **Punti di forza o debolezza** dei competitor e le loro **strategie**.

### Il marketing strategico e i processi decisionali

- **Insieme delle decisioni che definiscono le strategie di marketing in un orizzonte temporale medio-lungo e che coinvolgono l'impresa nella sua totalità.**
- Comprende varie attività:
  - **Segmentazione della domanda:** suddivisione del mercato in gruppi di consumatori con esigenze simili e che, quindi, possono essere soddisfatti dallo stesso prodotto. Vengono usati criteri di vario tipo:
    - Geografici
    - Demografici
    - Socio-economici (= reddito, istruzione...)
    - Psicografici (= classe sociale, stile di vita...);
  - **Targeting:** scelta dei segmenti a cui ci si vuole rivolgere
  - **Posizionamento competitivo-percettivo:** collocazione del prodotto in un ben definito sistema di percezione del consumatore. Esso dipende da attributi oggettivi (qualità, prezzo, modalità d'uso...) e soggettivi del cliente (preferenze...)



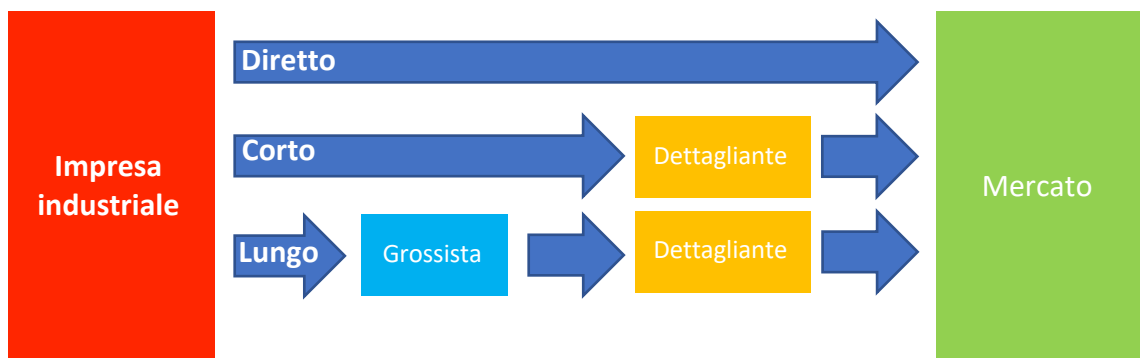
- Differenziazione del sistema d'offerta: sia verso i concorrenti sia all'interno della mia stessa offerta. Ed in particolare si individuano quattro strategie di marketing:



**Il marketing operativo**

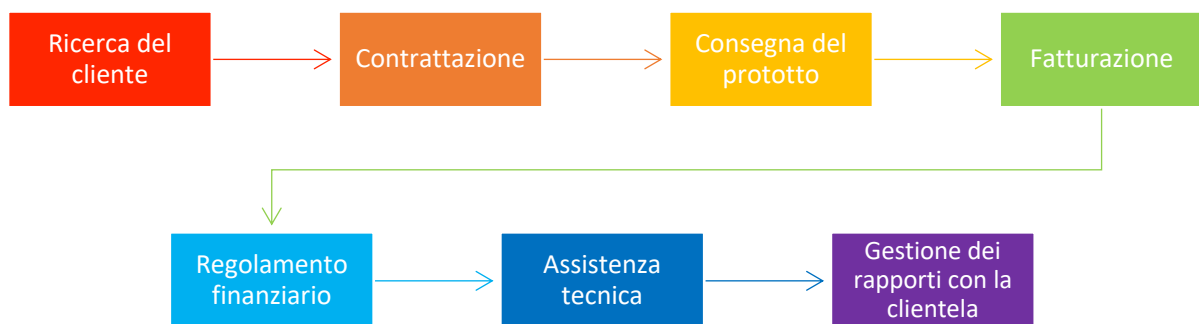
- Rappresenta l'insieme di attività che, a partire dalla strategia del cliente, individua la configurazione ottimale, a seconda del settore di operatività, delle **4 leve del marketing mix (4P)**
  - Prodotto (Product): MP, caratteristiche tecniche, estetica, servizi pre- e post-vendita, brand, gamma;
  - Prezzo (Price): determinato sulla base dei costi (*cost plus pricing e mark-up*), concorrenza, disponibilità a pagare dei clienti, reazione della domanda. In particolare, si parla per il cliente di *prezzo-costo*, per l'azienda di *prezzo-ricavo*;
  - Comunicazione (Promotion): tipo di messaggio da veicolare, canali di comunicazione da utilizzare, destinatario finale della comunicazione (clienti e, anche, stakeholder);
  - Distribuzione (Place): scelta degli intermediari per il tipo di distribuzione, che può essere di tre tipi diversi:
    - Vendita selettiva → rivenditori selezionati
    - Vendita estensiva → tutti i venditori
    - Vendita in esclusiva → negozi di proprietà + sito di e-commerce

La scelta di distribuzione riguarda anche il tipo di canali da utilizzare: diretto, corto o lungo



## La gestione delle vendite

- Scelta dei singoli punti vendita
- Gestione dei rapporti con distribuzione
  - Negoziazione di contratti;
  - Controllo qualità.
- Definizione e gestione della rete di vendita → definire il tipo di rete:
  - Diretta: gli agenti sono dipendenti dell'azienda (hanno in parte uno stipendio fisso);
  - Indiretta: gli agenti sono autonomi (partita IVA). Possono essere monomandatari (vendono prodotti solamente per l'azienda) o plurimandatari (vendono prodotti anche di terzi).
- Ogni prodotto possiede un **ciclo di vendita**:



## Il caso Nespresso: la gestione commerciale dei beni di consumo

### 1. Il mercato del caffè in Italia

- La domanda di caffè in Italia è stabile ma la sua composizione è profondamente mutata negli ultimi anni a causa dell'introduzione delle **capsule**.
- Il caffè in capsula ha più che raddoppiato i volumi e quasi triplicato il valore: punti di forza sono la comodità e la facilità d'uso accompagnati da un prezzo di vendita medio molto elevato (dai 15 ai 45 centesimi a capsula) rispetto alla moka (10 centesimi a tazzina massimo).
- A fine 2015 il leader di mercato è Lavazza (37%) seguito da Nestlé (15%), che con il marchio Nespresso è stata protagonista della rivoluzione del caffè in capsula.
- La distribuzione commerciale avviene principalmente tramite la GDO o e-commerce. Le capsule, invece, complessivamente rappresentano il 27% del mercato del caffè italiano.
- Il sistema Nespresso, pioniere del genere, si basa su macchine sviluppate dalla Nestlé ma prodotte esternamente da varie aziende nei diversi paesi (De Longhi in Italia).
- Dal 2011 dopo una storica sentenza di tribunale, Nespresso perde l'esclusiva per la produzione del caffè in capsula: il mercato esplose con numerosissimi brand di capsule compatibili o nuovi sistemi proprietari (Lavazza A Modo Mio, Iperespresso Illy...), con un conseguente abbassamento del prezzo medio.

### 2. La storia di Nespresso

- Nespresso nasce nel 1986 come società indipendente del gruppo Nestlé, posizionandosi come prodotto super-premium, con vendita diretta al cliente.
- Lo sforzo di progettazione del sistema fu immane: 1700 brevetti e una rivoluzionaria capsula in alluminio che conservasse l'aroma, la freschezza e la fragranza del caffè,

- sfruttando un materiale leggero e facilmente riciclabile. Il sistema delle macchine permetteva di assaporare un caffè come al bar, continuando a godere di macchine dalla grande facilità d'uso e che non necessitassero una complessa pulizia e manutenzione.
- Nespresso produce le sue capsule di caffè di alta qualità, da coltivazioni sostenibili e selezionate, nei suoi tre stabilimenti in Svizzera, mentre lascia la costruzione delle macchine, internamente progettate, a terzi.
  - Nespresso ha sempre venduto le capsule tramite distribuzione diretta in esclusiva: dall'originario Nespresso Club (con un servizio clienti telefonico) agli odierni *boutique shop*, nelle strade più esclusive delle città, e *Nespresso Cube*, per la vendita automatizzata delle capsule.
  - Le macchine vengono invece distribuite tramite la GDO. Inoltre, l'e-commerce (macchine e capsule) sul sito dell'azienda copre quasi la metà delle vendite complessive.
  - La formula di super esclusività è stata sempre elemento distintivo del marchio, sottolineata tramite le famosissime pubblicità con l'attore George Clooney e il claim "*What else?*"
  - Il fatturato dell'azienda si attesta sui 4,57 miliardi di euro con un margine lordo su ogni capsula dell'85% e un ROS del 38%.
  - Nel mondo, Nespresso sta tendendo, recentemente, di entrare con forza nel mercato statunitense, con l'introduzione del sistema *Vertuoline*, con capsule più grandi per i modelli di consumo locali.
  - In Italia possiede 39 boutique e genera un fatturato di 260 milioni di euro nel 2014.

### 3. Il marketing strategico

- Segmentazione del mercato: viene eseguita su basi geografiche, demografiche, socioeconomiche, psicologiche e modalità di consumo;
- Targeting: Nespresso si rivolge al consumo di caffè in casa e a fasce di reddito mediamente elevate;
- Posizionamento: "caffè a casa come al bar", un caffè esclusivo e di alta qualità;
- Differenziazione:
  - vs clienti: sistema Nespresso (macchina + capsula);
  - dentro l'offerta: marketing di nicchia + moltissimi gusti e qualità di caffè.

### 4. Il marketing operativo

- Prodotto:
  - Caffè: alta qualità delle miscele, ampissima gamma, uso di capsule per conservare il gusto;
  - Macchine: di design, compatte, efficienti, facili da usare;
- Prezzo:
  - Alto costo del caffè (> 37cent a caffè);
  - Basso costo delle macchine → la redditività è costruita sulle capsule.
- Comunicazione:
  - Canali: all'inizio attraverso un club privato, retto dal passaparola. Successivamente TV, Social;
  - Tipo del messaggio: *What else?* non c'è nulla di più desiderabile mentre si beve un caffè Nespresso.
- Canali:
  - Caffè: *in esclusiva* → canale diretto nelle *boutique* Nespresso o online ma non nella GDO;
  - Macchine: *in estensiva* → nella GDO, negozio di elettrodomestici, online.

## 7. LA GESTIONE FINANZIARIA: FINANZA, AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

(P24, DMPV Napolifollia)

### La gestione finanziaria: definizione e principali compiti

- La gestione finanziaria è un tipo di gestione aziendale che si occupa di formulare previsioni di tesoreria, decidere la tipologia, la forma e la tempistica degli investimenti e definisce le modalità di raccolta delle risorse (*capital budgeting e processi strategici*)
- Qualsiasi scelta gestionale produce riflessi finanziari e in tutte le imprese le risorse finanziarie costituiscono un fattore scarso che condiziona gli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo, e quindi richiedono scelte oculate. Al fine di acquistare o produrre risorse, l'impresa deve fare ricorso a fonti di finanziamento, che possono essere scelte tra debiti verso terzi e/o mezzi propri.
- Le figure aziendali di riferimento sono il **treasurer** (si occupa dei fondi e della gestione delle liquidità, nelle piccole imprese. In quelle di più grandi dimensioni la funzione è più strutturata) e il **controller** (verifica se i fondi sono impiegati in maniera efficiente).
- I principali compiti ascrivibili alla gestione finanziaria sono:
  1. Determinare il fabbisogno finanziario (**processi operativi**)
  2. Valutazione e decisioni degli investimenti (**capital budgeting**)
  3. Individuare le forme di finanziamento (**processi strategici**)
- Nella sua gestione caratteristica l'impresa incrementa le sue attività e decrementa le passività → crea, quindi un **fabbisogno finanziario**, spiegando quindi la necessità di tale gestione.
- La gestione finanziaria agisce quindi come **interfaccia fra l'impresa e il mercato dei capitali**. L'obiettivo ultimo è la **creazione di valore**, nel senso che ogni operazione deve dimostrarsi capace di accrescere il valore dell'impresa.
- I rapporti fra la gestione finanziaria e le altre gestioni sono complessi. Infatti, è ovvio che quest'area, incaricata di gestire il denaro, riceva continue richieste da parte delle altre. Questa gestione quindi, essendo di cruciale importanza, deve avere frequenti e strettissimi rapporti con i vertici dell'azienda: rispetto alla gestione commerciale e a quella delle operations, essa si caratterizza per un **maggior accentramento al vertice**.
- In sintesi, la gestione finanziaria deve:
  1. Regolare i rapporti di credito con i clienti;
  2. Fissare le condizioni di pagamento con i fornitori;
  3. Gestire il patrimonio mobiliare e immobiliare dell'impresa;
  4. Esprimere pareri sulla fissazione dei prezzi di vendita e sulle scelte strategiche (fusioni, acquisizioni ecc.);
  5. Gestire i rischi d'impresa.

### La determinazione del fabbisogno finanziario

- Il **fabbisogno finanziario** si genera quando o aumentano le attività o diminuiscono le passività:
  - Se le **attività aumentano** (e di conseguenza aumentano i crediti, le immobilizzazioni, le rimanenze...), allora occorre trovare nuovi finanziamenti sul mercato del credito;

- Se le **passività si riducono** (grazie alla riduzione di debiti finanziari o vs. i fornitori di varia natura, distribuzione di dividendi, riduzione del TFR, perdite), c'è necessità di ricercare fondi aggiuntivi per pareggiare lo stato patrimoniale.
- Il fabbisogno può essere soddisfatto ricorrendo all'autofinanziamento, tramite disinvestimenti o generando nuovo debito.
- Teoricamente, solo in tempi lunghi il totale dei costi corrisponde con il totale delle uscite e il totale dei ricavi con quello delle entrate, perché vi è uno **sfasamento tra momento economico e momento monetario** a causa della diffusa presenza di costi e ricavi anticipati o differiti.
- Il modo, l'entità e i tempi secondo cui si combinano entrate e uscite possono quindi generare un **avanzo o un disavanzo finanziario**.
- Il fabbisogno finanziario può mutare per due motivi principali:
  1. **Ciclo di acquisti-trasformazione-vendita**
  2. **Decisioni relative agli investimenti**

### Il Ciclo di acquisti-trasformazione-vendita

- È legato all'attività caratteristica dell'azienda e al fatto che non sempre i debiti possono scadere prima dei crediti (stress finanziario). Sono tre le macro-voci di SP che si movimentano per effetto di questo ciclo:
  - + Crediti
  - + Rimanenze
  - Debiti vs. fornitori
- La **somma algebrica** di queste voci definisce il **capitale circolante netto (CCN)**:

$$CCN = +crediti + rimanenze - debiti vs. fornitori$$

- La **variazione di CCN ( $\Delta CCN$ )** tra un anno e l'altro esprime la **variazione di fabbisogno finanziario associato al ciclo acquisti-trasformazione-vendite**. Preferibilmente deve essere il più basso possibile: l'azienda più vende più genera liquidità (incassare subito + just in time).
- Inoltre, se il  $\Delta CCN$  è
  - $>0$  → aumenta il fabbisogno finanziario ☹️
  - $<0$  → l'azienda ha generato liquidità 😊
- Riassumendo: lo scenario migliore è avere 0 crediti e rimanenze, mettendo positivi i debiti verso i fornitori.

Ricavi		1500		Ricavi		2000	
31/12/2018				21/12/2019			
SP				SP			
Attivo		Passivo e Netto		Attivo		Passivo e Netto	
Crediti	500	Debiti vs. fornitori	300	Crediti (↑)	750	Debiti vs. fornitori	450

Rimanenze	100	Mutui	500	Rimanenze (↑)	150	Mutui	500
Immobilizz.	1000	C/C	0	Immobilizz.	1000	C/C	150
		CN	800			CN	800
AN	1600	Tot P&N	1600	AN	1900	Tot P&N	1900

- In conclusione, le imprese devono quantificare in anticipo non solo l'importo del fabbisogno finanziario, ma anche quando esso si manifesterà nel tempo e per quanto tempo perdurerà (= **ciclo del circolante**, ovvero il numero di giorni che intercorrono tra gli incassi e il momento dell'incasso e il momento del pagamento)

**$CDC$  (in giorni) = momento dell'incasso – momento dell'esborso**

- $>0$  → incasso dopo aver avuto l'esborso ☹
- $<0$  → incasso prima dell'esborso 😊

- Tale valore dipenda da una serie di fattori:
  - Tempi medi d'incasso dei clienti (TMI)
  - Tempi medi di giacenza in magazzino (TMG)
  - Tempi medi di pagamento a fornitori (TMP)
- Un altro concetto importante è quello di intensità del capitale, che indica "l'entità del capitale che l'impresa in crescita deve impiegare per conseguire un euro di fatturato in più".
- Affinché determinate decisioni siano prese correttamente, c'è bisogno di un'attenta analisi sugli aspetti economico-finanziari dell'impresa. Punto di partenza per tale analisi è il bilancio di esercizio, ovvero "l'insieme di documenti che al termine di un periodo amministrativo esprime il risultato di gestione".
- È indispensabile cercare di quantificare con largo anticipo le dimensioni dei fabbisogni, per provvedere alla raccolta con tempestività e nelle migliori condizioni possibili.
- Intorno a tale bisogno si sviluppano:
  - La **PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**, che è orientata al breve periodo e si basa quasi esclusivamente sul budget di tesoreria;
  - La **PIANIFICAZIONE FINANZIARIA**, che è orientata al medio-lungo periodo (3-5 anni).
- Esse hanno lo scopo di prevedere importi, tempi di manifestazione e durata dei fabbisogni, consentendo una negoziazione anticipata di questi tre elementi, e permettendo di preservare solvibilità (equilibrio finanziario o di medio-lungo termine) e liquidità (equilibrio monetario o di breve termine) dell'impresa.

### La valutazione degli investimenti

- Un investimento è un trasferimento di risorse finanziarie nel tempo. L'obiettivo dell'investimento è che l'esborso di risorse finanziarie oggi, porti a benefici finanziari (superiori di quelli impiegati inizialmente) domani.

- Un investimento genera **flussi di cassa** ovvero un'uscita monetaria iniziale che, in teoria, deve essere riempita, dopo un lasso di tempo, da un'entrata, distribuita nel tempo.
- Esistono vari flussi:
  - **Monetari**: vi è necessariamente un flusso monetario in uscita, ma non sempre se ne riesce ad ottenere uno in entrata;
  - **Differenziali**: le uscite ed entrate nette che descrivono il profilo finanziario dell'operazione devono essere derivate confrontando due gruppi di flussi: quelli producibili anche senza l'investimento e quelli che si manifestano solo in seguito ad esso;
  - **Netti di imposta**: flussi di uscita ed entrata depurati da eventuali crediti e debiti di imposta;
  - **Lordi di oneri finanziari**: non vanno considerati gli interessi passivi legati all'iniziativa.
- Per valutare l'investimento occorre:
  1. Calcolare l'**entità dei flussi (Ft) generati** dall'operazione (entrate e uscite generati dall'investimento)
  2. **Valutare la distribuzione dei flussi** lungo un periodo di tempo, preferendo l'alternativa che presenta flussi più vicini nel tempo
  3. **Attualizzare il valore di flussi** che si manifesteranno in futuro. Tale valore dovrà essere *rapportato ad oggi* poiché il valore di un flusso riflette anche il rischio presente assunto e non avrà, per questa ragione lo stesso valore oggi come domani → ottengo i flussi di cassa (**cash flow**)

### Il calcolo dei flussi di cassa

- I **flussi di cassa** sono **flussi di liquidità**. Per calcolarli occorre:
  - Calcolare un **Conto Economico preventivo e incrementale**, ponendoci in prospettiva negli anni successivi all'investimento, +  $\Delta$ ricavi, -  $\Delta$ costi, +  $\Delta$ ROGC;
  - Definisco, parallelamente, lo SP preventivo
  - Costruisco la tavola dei flussi di cassa, ovvero il calcolo di come è stata assorbita la liquidità generata da un investimento:

Gestione  
Corrente

+	fatturato incrementale	
-	costi GC incrementali	
=	<b>ROGC incrementale</b>	
-	Imposte incrementali su ROGC	
=	<b>ROGC incrementale al netto delle imposte</b>	
+	Ammortamenti	
+	Accantonamento a TFR	
=	<b>Flusso del circolante della GC (FCGC)</b>	
-	Aumento dei crediti	- $\Delta$ CCN > 0
-	Aumento delle rimanenze	+ $\Delta$ CCN < 0
+	Aumento dei debiti vs. fornitori	
=	<b>Flusso monetario della GC (FMGC)</b>	

## Investimenti

-	Investimenti incrementali
+	Disinvestimenti
=	<b>Flusso monetario operativo d'investimento (FMOI)</b>
+	Aumento del capitale sociale/debiti
-	Distribuzione dividendi/Riduzione dei debiti
-	Investimenti incrementali
=	<b>FLUSSO MONETARIO TOTALE (CASH FLOW)</b>

- La tavola dei flussi di cassa, quindi, dà informazioni aggiuntive (è il terzo documento di bilancio) riguardo al modo in cui è stata generata o assorbita la liquidità del periodo per effetto di:
  - Gestione corrente
  - Investimenti
- Occorrerà calcolare poi il **valore attuale** dei flussi futuri:

Oggi	Domani	Dopodomani
<b>1000</b>	$1000 + 1000 * i$	$1000 * (1 + i)^2$
$\frac{1000}{1 + i}$	<b>1000</b>	

$$\text{Valore attuale di un flusso} = VA(F) = \frac{F_t}{(1 + i)^t}$$

con:  $t = \text{anno di calcolo del flusso}; i = \text{tasso d'interesse}$

$$\frac{1}{(1 + i)^t} = \text{fattore di sconto (o di attualizzazione)}$$

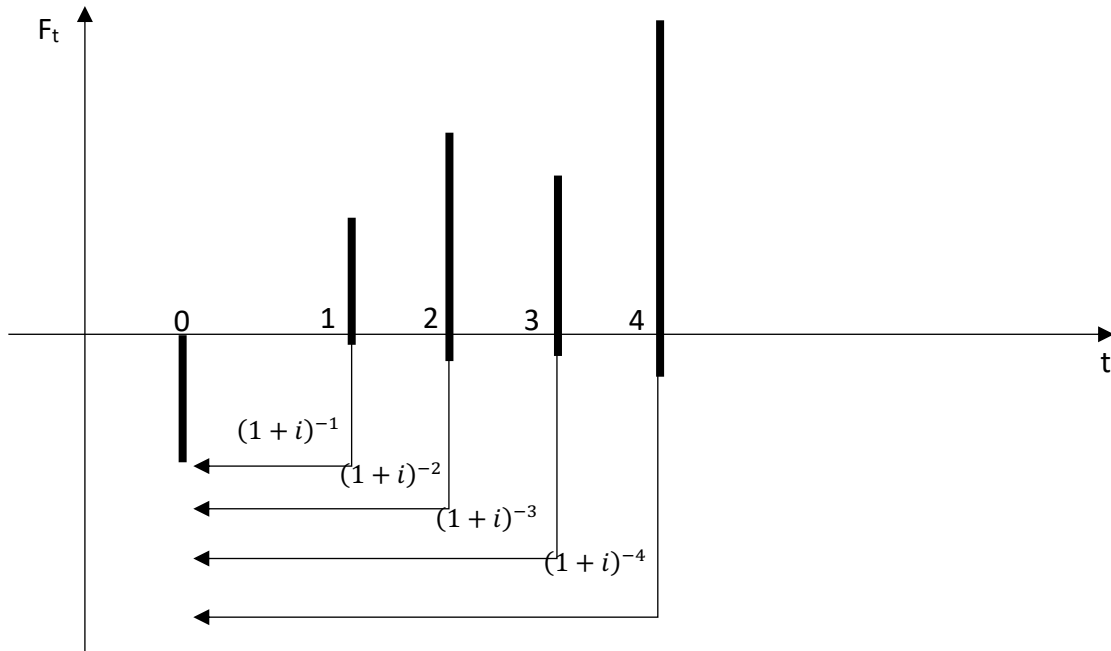
- Il valore  $i$  rappresenta il costo medio ponderato del capitale, ovvero il costo opportunità del capitale che mi permette di calcolare il valore dell'investimento fatto attualizzato ad oggi.
- Estendendo quindi il ragionamento per  $n$  anni ottengo il **Valore Attuale Netto di un investimento**:

$$VAN = \left( \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + i)^t} \right) - I_0$$

con  $I_0 = \text{ammontare dell'investimento effettuato}$

- $VAN > 0 \rightarrow$  conviene investire;
- $VAN < 0 \rightarrow$  NON conviene investire.





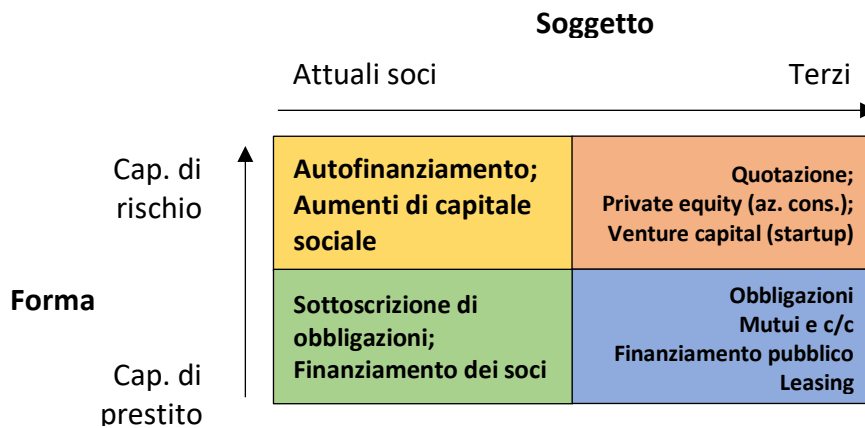
- Il calcolo consiste nel riportare al tempo presenti tutti i flussi di cassa, positivi o negativi, derivanti dall'investimento.
- Il VAN è una funzione inversa del fattore di sconto:
  - Se il fattore di sconto tende a 0, allora il VAN sarebbe la somma dei soli flussi positivi e negativi che esso genera;
  - Se il fattore di sconto tende a infinito, allora i flussi futuri sarebbero privi di valore e il VAN del progetto sarebbe negativo e pari al suo flusso iniziale (negativo)

Anno (t)		0	1	2	3	4	5	VAN
Flussi		-1000	100	200	300	500	400	
i=5%	Fattore di attualizzazione	$(1+i)^t = 1$	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	
	Flussi attualizzati	$\frac{F}{fatt. att.} = -1000$	95,2	181,3	259,1	411,2	313,5	260,3
i=10%	Fattore di attualizzazione							
	Flussi attualizzati							
i=15%	Fattore di attualizzazione							
	Flussi attualizzati							

**Le forme di copertura di un investimento: la raccolta dei mezzi finanziari**

- Possono essere di varia natura:
  - **Interne o esterne:**
    - Interne = **autofinanziamento** attraverso gli utili: se l'azienda produce ricchezza, questa può finanziarsi senza ricorrere all'approvvigionamento esterno;

- Esterno = capitale di rischio (soci o azionisti) o capitale di debito (fornitori ma principalmente banche)
- **Capitale di rischio o capitale di prestito:**
  - Capitale di rischio = fondi versati a titolo di rischio dagli azionisti con attesa di ritorno monetario
  - Capitale di prestito = mercato del credito
- **A breve o a medio-lungo termine:**
  - A breve termine: c/c, debiti vs. fornitori... non più di 12-18 mesi
  - A medio/lungo termine: mutuo, capitale di rischio, TFR... non più di 18-60 mesi (medio) e oltre 60 mesi (lungo)
- **Struttura del finanziamento:**
  - **Struttura definita:** condizioni e durata perfettamente definite ex ante (es.: mutuo a tasso fisso, anticipazioni su crediti, leasing finanziario);
  - **Struttura non definita:** condizioni e durata variabili (es.: mutui a tasso variabile, capitale di rischio)



**La struttura finanziaria: i profili di analisi, i rischi e gli oneri**

- Gli aspetti da considerare nell’ambito della valutazione e della selezione delle fonti di finanziamento sono numerosi e complessi, in particolare si delineano tre fattori critici:
  1. Le **caratteristiche del fabbisogno finanziario**: la natura qualitativa e quantitativa del fabbisogno influenza le scelte delle imprese in merito alle modalità di copertura.
  2. La **convenienza economica dell’operazione**: la selezione del finanziamento più conveniente si effettua confrontando il costo effettivo degli alternativi strumenti di finanziamento (lo strumento di valutazione principale è il VAN). Questo criterio è corretto a condizione che le forme di finanziamento confrontate siano omogenee per caratteristiche quantitative e qualitative (principio di equiparazione / equivalenza).
  3. La **fattibilità finanziaria**: bisogna chiedersi se una data forma di finanziamento è finanziariamente sostenibile o meno, cioè se l’azienda sarà o non sarà in grado di fronteggiare il relativo piano di rimborso. Quindi la fattibilità finanziaria riguarda la

verifica della compatibilità dei progetti di sviluppo dell'impresa con il fabbisogno di risorse da essi generato.

- La valutazione delle alternative di finanziamento si basa anche su altri elementi, come gli **assetti proprietari** (esigenze legate al controllo societario e alle condizioni del mercato finanziario) e gli aspetti legati alla **complessità** e ai **tempi di attesa** delle varie forme di finanziamento.

### **Il caso Napolifollia**

*Napolifollia* è una azienda costituita da 4 amici nel 2010, che vende t-shirt personalizzate con slogan, proverbi e frasi tipici della cultura napoletana.

Il loro time to market (TTM) è di 10 gg. Il prezzo per ogni t-shirt 15€. I loro clienti sono i turisti ma anche il comune di Napoli, che ha recentemente sponsorizzato un evento.

I risultati del primo anno sono di 125.265€, ma non hanno una liquidità molto bassa, di 5990€, e non possono pagare, per questa ragione, dividendi.

Ci domandiamo:

1. Perché la liquidità è bassa? Si tratta di un problema strutturale o temporaneo, legata alla fase di startup?
2. Come si può risolvere?

Si scopre, analizzando i flussi di cassa, che -92,510€ sono flussi connaturati del business che ci aspettiamo ripetersi ogni anno. Il flusso di -101,500€ sono solo temporanei e legati alla fase di startup. Considerando l'apporto di Capitale Sociale di 200,000€, il flusso di cassa legato alla fase di startup è considerevole, ma solo legato al primo anno di esercizio.

Per risolvere i problemi di liquidità dell'azienda sarà necessario agire sulla parte strutturale dei flussi: per ridurre il fabbisogno finanziario occorrerà ridurre il CCN:

- Aumentare i debiti verso i fornitori
- Ridurre le rimanenze
- Ridurre il credito verso i clienti → rinegoziare le condizioni + rinunciare a vendere direttamente al comune
- Ridurre gli investimenti (arredi/pc meno costosi)

Ma se non si riuscirà a ridurre il fabbisogno finanziario, sarà necessario coprirlo. Come?

- Anticipazione sui crediti
- Impianto in leasing
- Linee di credito (c/c)

Le forme di copertura del debito vanno valutate in coerenza con le caratteristiche del fabbisogno.

### Esercizi possibili di gestione finanziaria:

- Calcolo del CCN e  $\Delta$ CCN → e come ridurre il CCN: ridurre i TMI, ridurre i TMG rimanenze e aumentare i TMP fornitori;
- Ciclo del circolante;
- Esercizi su VA(F), VAN e Tasso di Attualizzazione;
- Esercizi sui flussi di cassa.

### Esercizio sui flussi di cassa

- FCGC = 1000
- CCN iniziale = 150
- CCN finale = 450
- Investimenti = 1200

Calcoliamo:

- $FMGC = FCGC - \Delta CCN = 1000 - 300 = 700$
- $FMOI = FMGC - \text{Investimenti} = 700 - 1200 = -500$
- **Commento:** l'azienda ha prodotto nel ciclo di acquisti-trasformazione-vendita 1000€ di liquidità. Di questi sono stati assorbiti 500 dal CCN, rappresentante la gestione corrente, mentre 1200 vengono assorbiti dagli investimenti. La situazione non sembra essere preoccupante poiché gli investimenti si suppongono essere solo legati all'anno in corso e non destinati a ripetersi negli esercizi successivi.

## 8. LA GESTIONE DELLE OPERATIONS: PRODUZIONE, LOGISTICA E APPROVVIGIONAMENTI

(P23)

### Le operations

- La **gestione delle operations** fa riferimento alle attività di trasformazione fisico-tecnica di input in output. Che arrivano sui mercati di sbocco per essere impiegati in attività di consumo.
- Il processo si costituisce di diverse fasi:
  1. **Logistica in entrata**, ovvero gli approvvigionamenti;
  2. **Produzione** con impianti e macchinari;
  3. **Logistica in uscita**, ovvero la distribuzione di prodotti finiti.

### La produzione: definizione e obiettivi

- = svolgimento di attività di acquisizione, combinazione e trasformazione di input, con la finalità di ottenere output, da destinare al consumo finale o da utilizzare quali input di ulteriori produzioni.
- Gli obiettivi e i compiti della produzione in generale sono riconducibili a:
  - Ricercare l'efficienza della produttività;
  - Proporre nuovi e innovativi prodotti;
  - Migliorare costantemente la qualità del prodotto;
  - Assicurare la rapidità dei tempi di consegna;
  - Adattare, all'ambiente circostante, il sistema produttivo.
- **Il ciclo operativo di gestione precede il ciclo di vendita:**



### La progettazione del layout e del sistema produttivo

- I principali compiti della produzione riguardano due macro-aree:
  - **Progettazione del layout degli impianti** (leve hardware) = disposizione fisica dei macchinari e degli impianti nello spazio.
  - L'impianto può definirsi come il complesso dei beni materiali e immateriali d'uso durevole, il cui impiego avviene su più esercizi amministrativi, nei quali l'impresa industriali deve investire per svolgere la sua attività economica.
  - L'importanza del lay-out è legata alla necessità di sfruttare al massimo l'utilizzo degli impianti unitamente all'ottimizzazione dello spazio disponibile.
  - Non esiste un'alternativa migliore ma essa dipende dal tipo di produzione attuata dall'azienda:
    - Layout a punto fisso (cantiere navale): il prodotto è un'opera complessa e le persone/macchinari ruotano attorno al prodotto stesso, dal momento che questo non può essere spostato;
    - Layout in linea (catena di montaggio automobile): i macchinari sono disposti linearmente ed è il prodotto a muoversi lungo la linea produttiva;
    - Per reparti: i macchinari sono disposti in modi omogenei nello spazio e a seconda della loro funzione;
    - Per gruppo tecnologico: i macchinari sono disposti *ad isola* per le diverse famiglie di prodotti.
  - **Scelta e gestione del sistema produttivo** (leve software): scelta delle soluzioni organizzative, tecniche e metodologiche di gestione della produzione:

	<b>JOB SHOP</b>	<b>A LOTTI</b>	<b>IN LINEA</b>	<b>A FLUSSO CONTINUO</b>
Tipo di prodotto	<b>Esemplari unici o altamente personalizzati</b> (cantieri navali, mobili su misura) con <b>volumi di prodotto molto limitati</b>	<b>Alta varietà e bassa variabilità</b> (= bassa personalizzazione del prodotto) (abbigliamento o alimentari)	Produzione ad <b>alti volumi</b> e con <b>verità e variabilità contenuta</b> (settore delle auto o dell'elettronica)	<b>Altissimi volumi</b> e nessuna variabilità o varietà (settori di commodity: petrolchimico, elettricità, acciaio)
Sequenza delle attività	1. <b>Preventivo</b> 2. <b>Ordine</b> 3. <b>Produzione</b>  Non ci sono rimanenze di prodotto finito	1. Catalogo 2. Raccolta degli <b>ordini di acquisto</b> o <b>previsione della domanda</b> 3. <b>Produzione</b>  Produzione <b>su ordine acquisto</b> o <b>su previsione della domanda</b>	1. Pianificazione delle vendite 2. Avvio della produzione secondo la lavorazione in sequenza  Se Just in Time viene prima fatto l'ordine ma raro;	1. Produzione per magazzino 2. <b>Ciclo tecnologico vincolato</b> : flusso e sequenza produttiva ben determinati 3. Irreversibilità della produzione (≠ assemblaggio)

<p>Tipologia di macchinari e delle competenze dei lavoratori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impianti generici e poco specializzati su un singolo prodotto</li> <li>• Competenze adattabili</li> <li>• Personale polivalente (artigiani → processo di apprendistato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari specializzati per fasi di lavorazione</li> <li>• Persone specializzate per fasi di lavorazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari dedicati</li> <li>• Competenze generiche</li> <li>• Ripetitività dei cicli produttivi</li> <li>• Possibilità di rotazione delle mansioni (evitare l'alienazione da lavoro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari altamente specializzati ed estremamente automatizzati → <b>Capital Intensive</b></li> <li>• Operai indiretti</li> </ul>
<p>Criticità del processo</p>	<p>Gestione dei <i>flussi incrociati</i> → il ruolo critico è quello del <i>capo commessa</i></p>	<p>Previsione della domanda + pianificazione degli acquisti MP o semilavorati... È alto i rischi di rimanenze nel caso di errata previsione della domanda</p>	<p><b>Pianificazione:</b> errori possono causa rimanenze o la non piena soddisfazione della domanda. Occorre evitare anche i <b>colli di bottiglia</b> (processi che rallentano la produzione) che rallenta drasticamente il ritmo produttivo</p>	<p>Evitare interruzioni del ciclo che possono causare danni ai macchinari e tempi di ripristino lunghi e costosi</p>

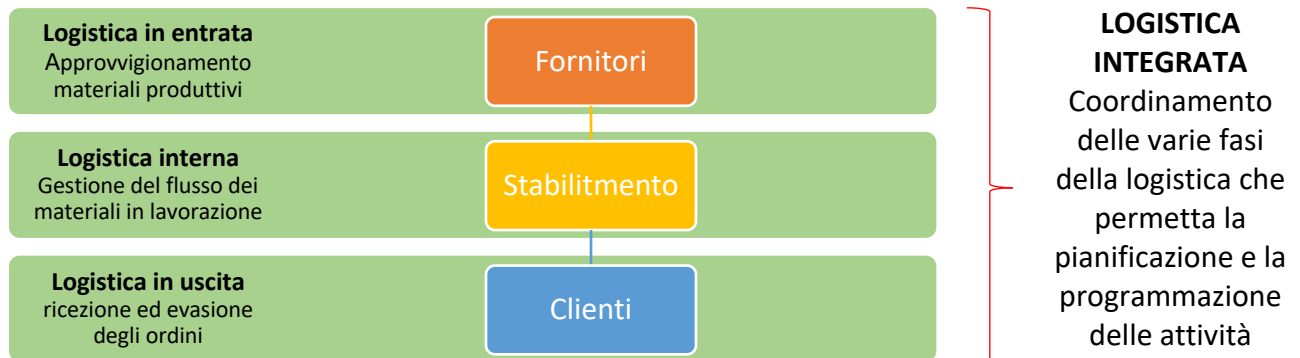
### La produzione e l'erogazione dei servizi

- La produzione di servizi si differenzia da quella di beni per via di alcune sue caratteristiche:
  1. **Impossibilità di immagazzinare il servizio:** la capacità produttiva dovrà essere sufficiente per affrontare le punte di domanda della clientela, in modo da garantire in ogni momento la disponibilità del servizio riducendo al minimo le attese. Questo risultato può anche essere ottenuto differenziando le tariffe per fasce orarie o per periodi.  
Inoltre, data la necessità della presenza del fruitore al momento dell'erogazione, la produzione di servizi è spesso caratterizzata da un maggiore decentramento delle strutture fisiche rispetto alla produzione di beni.
  2. **Necessità di personale professionale, motivato e capace** di comprendere i bisogni del cliente: in questo caso le attività di comunicazione e l'addestramento del personale sono più importanti rispetto all'industria.
- Si possono distinguere due tipi di servizi:
  - **ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE**, in cui il valore è generato dal contatto diretto con il cliente (es. studio medico);
  - **ATTIVITÀ DI BACK OFFICE**, in cui la qualità del servizio dipende dalla sua progettazione, non dal lavoratore che entra in contatto con il cliente (es. fast food)

### La logistica

- = arte di far arrivare il materiale che serve nel luogo in cui serve al momento giusto.

- = processo di pianificazione, gestione e controllo dei flussi fisici dei materiali e dei correlati flussi di informazione, al fine di assicurare la disponibilità dei prodotti nel tempo, nello spazio e nei volumi rischiesti
- Possiamo distinguere in:



- Occorre raggiungere un **bilanciamento** tra:
  - **Costo della logistica:** le spese che un'azienda deve gestire rispetto alla logistica:
    - Costo del trasporto: camion, benzina, autisti;
    - Costo legato ai centri di distribuzione (stoccaggio): magazzini, acquisto, costi di gestione della merce;
    - Costi di movimentazione: muletti, personale;
  - **Servizio logistico**
    - Disponibilità: contenere le rotture di stock (= non rimanere senza prodotti)
    - Tempestività: poco tempo che intercorre tra ordine e consegna
    - Affidabilità: rispetto dei tempi dichiarati, regolarità delle consegne e stato del prodotto
    - Flessibilità: possibilità di personalizzare le consegne
- Il costo della logistica aumenta più che proporzionalmente rispetto al servizio logistico offerto → funzione di costo è concava!

### La gestione dei magazzini e delle scorte

- **Magazzino** = impianto logistico costituito da locali, attrezzature e personale in grado di ricevere diversi materiali o prodotti finiti, custodirli e renderli disponibili per la produzione e la consegna
- Possedere un magazzino permette di:
  - Separare fasi della produzione e ridurre i costi;
  - Assicurare capacità di stoccaggio;
  - Garantire il costante e corretto scorrimento dei flussi fisici per un appropriato livello di servizio al cliente.
- Le MP o i prodotti finiti presenti in magazzino rappresentano le scorte o *stock*: la gestione delle scorte permette di garantire la continua disponibilità dei materiali, minimizzare l'investimento in capitale circolante e ottimizzare la capacità produttiva.

- La gestione delle scorte si rapporta al principio di economicità e con le seguenti gestioni aziendali:
  - Commerciale: marketing e gestione della vendita;
  - Operations: processo di acquisto-produzione-distribuzione;
  - Finanziaria: dimensione economica delle scorte.
- Le *imprese produttrici di beni* possono gestire più magazzini coordinati (MP, semilavorati e prodotti finiti). Nelle *imprese produttrici di servizi*, il magazzino è atto a stoccare solo quei beni complementari al servizio.
- In sintesi, la **gestione dei magazzini e delle scorte** consente all'impresa di conciliare gli **sfasamenti temporali** tra i diversi reparti produttivi e tra questi ultimi e clienti e fornitori

### Gli approvvigionamenti

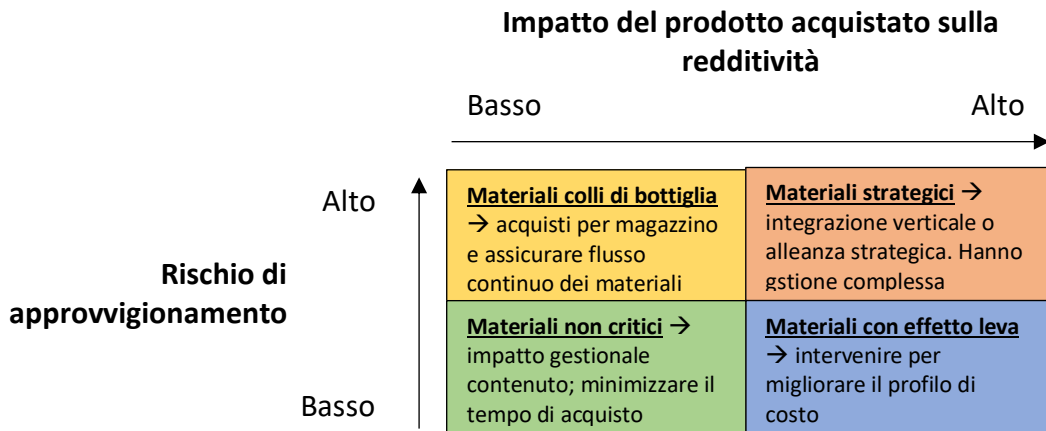
- = l'insieme delle attività tecnico-commerciali attraverso cui le imprese
- acquistano sul mercato beni e servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi e gestionali.
- I suoi obiettivi sono:
  1. Assicurare l'economicità degli acquisti;
  2. Preservare la continuità della produzione;
  3. Garantire il rispetto degli standard di qualità
- Nel concreto, non parliamo solo di acquisti, ma anche di negoziazione delle condizioni di fornitura (tempi, luoghi, qualità, prezzi), della conservazione e della consegna agli enti utilizzatori dei materiali.
- Attualmente, a causa dei sempre più frequenti decentramenti produttivi, gli approvvigionamenti hanno assunto un ruolo primario: le imprese ricorrono all'indotto per soddisfare specifici bisogni di subfornitura.
- Possiamo distinguere la subfornitura di capacità (che soddisfa un bisogno di elasticità produttiva con la realizzazione di volumi produttivi incrementali) da quella di specialità (che corrisponde all'esigenza di apporti da terzi di competenze tecnologiche distintive) e la subfornitura permanente (relazione consolidata nel tempo) da quella occasionale (legata a fabbisogni episodici).

### Il marketing d'acquisto

- Eccessivi acquisti causano elevati costi di magazzino, mentre acquisti insufficienti determinano costi di stock-out.
- La **gestione degli approvvigionamenti** permette quindi di coordinare acquisti e fabbisogni.
- Le attività di approvvigionamento sono correttamente supportate dal **marketing d'acquisto**, che opera sui mercati dei fattori con un insieme di leve chiamato ***procurement mix***. Il marketing d'acquisto è lo studio sistematico, nell'ottica degli approvvigionamenti, dell'ambiente, dei mercati, dei prodotti e dei fornitori.
- Esistono **4 LEVE DEL PROCUREMENT MIX** →
  1. **Politiche di prodotto**: insieme di decisioni relative ai materiali approvvigionati. Sono legate alle caratteristiche del portafoglio materiali e componenti in termini di criticità economica e di rischiosità dell'approvvigionamento.



La politica di prodotto deve cercare di ridurre l'impatto economico esercitato dai materiali con effetto leva e la rischiosità di quelli per cui si corre il rischio di avere dei cosiddetti colli di bottiglia e deve affrontare in maniera articolata la gestione dei beni strategici;



2. **Politica delle fonti di approvvigionamento:** si basa sul monitoraggio dei mercati di fornitura
3. per identificare, valutare, selezionare e controllare i diversi fornitori. L'obiettivo principale è la valutazione dell'**efficienza** e del **potere contrattuale** dei fornitori rispetto all'impresa. La valutazione ha lo scopo di inserire alcuni fornitori nel parco fornitori dell'azienda (**qualificazione**) ed eventualmente emettere ordini di acquisto;
4. **Politiche di prezzo:** è diretta negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con il fornitore. L'attenzione non viene dedicata soltanto al fissare il prezzo in senso stretto, ma anche agli altri costi da sostenere. Sono quindi importanti anche conformità, affidabilità e flessibilità delle forniture.
5. **Politiche di comunicazione:** consistono nella promozione dell'immagine aziendale presso i fornitori potenziali e consolidati.

### La gestione dei fornitori

- Attualmente, la **gestione dei fornitori** è divenuta di estrema importanza, in quanto è caratterizzata da rapporti di quasi-partnership o addirittura dall'integrazione nei processi di pianificazione e innovazione dell'impresa.
- Tale gestione passa attraverso un'analisi di affidabilità dei fornitori. Esistono diversi sistemi di valutazione delle prestazioni del fornitore, detti **vendor rating**, che si basano su parametri tecnici, commerciali, logistici ed economici misurati su base periodica. Solitamente si utilizzano due indici di affidabilità:
  - Il ritardo medio nelle consegne;
  - La qualità media dei prodotti consegnati.
- Altro elemento cruciale è il potere contrattuale dei fornitori nei confronti dell'impresa, influenzata dalla capacità del fornitore di sostenere i tassi di sviluppo del mercato in cui

opera, dal suo grado di flessibilità, dal grado di sostituibilità della fornitura e dall'impatto economico che essa genera sull'impresa cliente nel caso in cui la sua qualità sia scarsa.

- Alcuni fornitori hanno un grande potere, perché l'impresa cliente può sostituirli solo affrontando elevati costi (elevati costi di switching).

## 9. LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER PER LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

(P6, 7.1, 7.2.1; DMPV Settore Pasta)

**L'importanza della *Corporate Sustainability*: dalla creazione di valore alla sua distribuzione agli stakeholder e all'aumento della competitività**

- È fondamentale per le imprese gestire i suoi rapporti con i suoi stakeholder, al fine di accumulare, presso le loro varie categorie, legittimità, appoggio e consenso
- **CORPORATE SUSTAINABILITY, CS:** modello manageriale basato sulla valorizzazione delle relazioni con gli stakeholder e l'integrazione strategica delle questioni sociali e ambientali
- Il contributo della CS è da ricercarsi nella *stabilità patrimoniale* (passato), *l'andamento economico favorevole* (presente) e *l'innovazione, l'efficienza, la competitività* (futuro)
- Essa trova uno dei suoi presupposti di fondo nella **teoria degli stakeholder**: l'impresa è un sistema aperto di soggetti interagenti e risulta essere profondamente integrata con il contesto sociale, economico e giuridico nel quale opera.
- Le aziende non sono libere e indipendenti ma possiedono **vincoli** posti da:
  - Gli stakeholder → soggetti che, per diverse ragioni, sono interessati all'attività che l'azienda svolge e, che per questa ragione, sono fondamentali nell'operato dell'azienda stessa
  - Il sistema giuridico-formale
- L'azienda crea valore per gli stakeholder primari (soggetti la cui partecipazione è fondamentale per l'azienda stessa) e secondari (soggetti non direttamente coinvolti nelle operazioni dell'azienda)
- La messa in atto di logiche di CS permette di aumentare la fiducia dei singoli portatori d'interesse e di rafforzare le relazioni tra questi e l'azienda stessa
- L'implementazione delle logiche di CS permette, grazie alla diminuzione dei costi di transazione (= costi legati all'organizzazione di un'attività), il miglioramento delle performance finanziarie ed economiche, attraverso il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder chiave

### Il sistema degli stakeholder

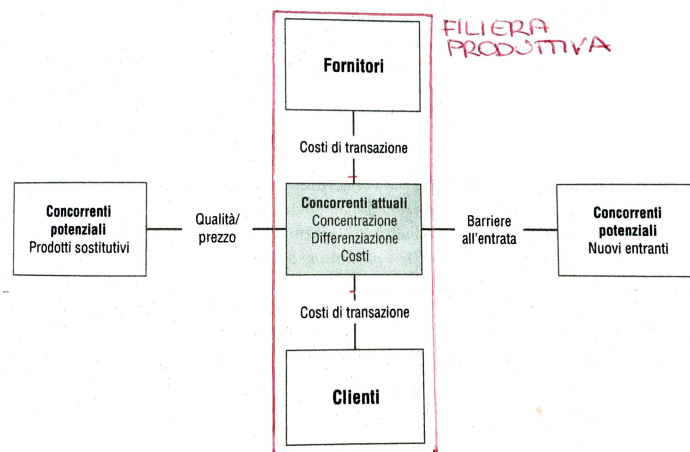
- Tra i diversi stakeholder annoveriamo:
  - **Stakeholder Interni**
    - Azionisti
    - Dipendenti
    - Manager
  - **Stakeholder Esterni Primari**
    - Concorrenti (attuali e potenziali)
    - Fornitori
    - Clienti
  - **Stakeholder Esterni Secondari**
    - Stato
    - Organizzazioni Internazionali

- Banche
- Associazioni e gruppi
- Cittadini e Comunità
- Media
- Tutti questi soggetti hanno influenze decisionali sull'azienda. Analizziamo ora i diversi tipi...
- **STAKEHOLDER INTERNI**
  - **AZIONISTI/PROPRIETÀ:** sono i conferenti di capitale di rischio (capitale sociale). Essi si chiamano:
    - Azionisti nelle SPA
    - Soci in tutte le altre
 A seconda della configurazione degli azionisti un'azienda si definisce:
    - CONCENTRATA (spesso in Italia): pochi azionisti che detengono alte quote → maggiore influenza della proprietà
    - FRAMMENTATE (Public Companies): tanti azionisti con piccole quote → minore influenza della proprietà
 Esistono poi diversi tipi di AZIONISTI
    - A seconda della PARTECIPAZIONE
      - DI MAGGIORANZA: Assoluta (= 50%+1 diritto di voto); Relativa (= non ha la magg. assoluta ma ha la quota più grande degli altri → maggiore decisionalità)
      - DI MINORANZA: hanno una quota bassa; ma possono unirsi in coalizioni, detti *Patti di Sindacato*, mettendosi d'accordo sulla scelta di voto → minore decisionalità (controllo e monitoraggio dell'andamento aziendale) /in dipendenza dalla dimensione della coalizione con altri azionisti
    - A seconda della NATURA DELL'INTERESSE NUTRITO
      - INDUSTRIALI: soggetti interessati all'aspetto operativo di medio/lungo termine (es.: imprenditore stesso come azionista)
      - FINANZIARI: orientati solo al ritorno economico di breve termine; investono su un'azienda comprandone le azioni oppure forniscono capitale a titolo di debito (speculatori: comprano le azioni di un'azienda per sola redditività)
    - A seconda della presenza dello STATO
      - AZ. PUBBLICO: Stato investe nel capitale di rischio di alcune società
      - AZ. PRIVATO
  - **DIPENDENTI:** la forza di intervenire nelle decisioni dipende da:
    - Livello di partecipazione al processo decisionale
      - Impostazione dello stile di direzione autoritario (Samsung) o partecipativo (Google)
      - Legislazione dei diversi paesi: in alcuni paesi per legge che ci siano dei rappresentanti dei dipendenti in CdA (Germania)
    - Livello di rappresentanza delle associazioni sindacali: dipendenti sono più forti se rappresentati da un'associazione sindacale
  - **MANAGER:** dipendente con maggiore importanza di ruolo e quindi maggiore interesse nell'azienda. La capacità decisionale dipende da:
    - Dimensione/complessità dell'azienda: se l'azienda è più grande, il manager, avendo più delega da parte degli azionisti, ha più forza decisionale
    - Struttura proprietaria se essa è concentrata (meno forza del manager) o frammentata (più forza del manager)

- Meccanismi di incentivo: retribuzione variabile o fissa. Tanto più elevata è la parte variabile, tanto più il manager è incentivato alla partecipazione
- Presenza di un mercato finanziario efficiente: maggiore è l'efficienza, più il manager è incentivato a comportarsi in modo trasparente agli occhi della proprietà
- **STAKEHOLDER ESTERNI SECONDARI**
  - **SISTEMA FINANZIARIO**: la capacità delle banche di incidere sulle decisioni d'impresa dipende da:
    - Livello di indebitamento dell'impresa: alta influenza del sistema finanziario a maggiore indebitamento
    - Prestigio/dimensione dell'impresa:
    - Caratteristiche dei mercati capitali (IT: importanza delle banche; UK/USA: capitali direttamente dal mercato di borsa)
  - **GRUPPI D'INTERESSE**: associazioni sindacali, di consumatori, tutela dell'ambiente. L'importanza di questi stakeholder è dovuta proprio a quella moderna visione d'impresa (CSR → CS)
  - **STATO**: regolamentazione dei mercati, tutela della concorrenza (Antitrust), politiche macroeconomiche
  - **BANCHE**
- **STAKEHOLDER ESTERNI PRIMARI**: per comprendere la forza di questi portatori d'interesse si usa il **MODELLO DELLE 5 FORZE** di **PORTER**, il cui obiettivo è quello di spiegare come si forma la **redditività** in un determinato **settore**

$$ROIC = \text{Revenue on Invested Capital} = \frac{(\text{Prezzo Unità} - \text{Costi Unità}) \cdot (\text{Quantità})}{\text{Capitale Investito}}$$

- Porter costruisce un modello che permette di comprendere perché in un determinato settore sia più o meno redditizio



- (si indicherà con + le forze che aumentano il ROIC, con - quelli che lo diminuiscono)
  - CONCORRENTI: altre imprese che concorrono (e quindi in rivalità tra loro) nel mercato per un'offerta simile (*competitor*). Esistono diversi indici per comprendere la competitività di un mercato
    - Tasso (grado) di concentrazione (+): distribuzione delle **quote di mercato** di un settore.  
Per quota di mercato si intende:

$$Q.ta\ di\ mkt = \frac{vendite\ dell'azienda}{vendite\ del\ settore}$$

che può essere misurata in VALORE (ricavi, €) oppure in QUANTITÀ (unità vendute)

Maggiore è la concentrazione del mercato, minore sarà la concorrenza (poche aziende, grandi quote = mercato concentrato → spesso le aziende si spartiscono tacitamente il mercato); viceversa in mercati frammentati, vi sarà maggiore competitività (molte aziende, piccole quote = mercato frammentato)

- Differenziazione del prodotto (+): in termini di qualità, prezzo...
- Costi:
  - Fissi (-): costi che non dipendono da altri fattori se non direttamente quelli legati all'operatività dell'azienda (struttura rigida)
  - Variabili (+): costi che dipendono dall'aumento della produzione/operatività dell'azienda (struttura variabile)
- Tasso di domanda (+)
- Per i competitor potenziali entranti si presentano invece delle barriere all'entrata, vincoli che determinano la capacità operativa in un determinato mercato tra cui il fabbisogno di capitale (finanziamento degli investimenti, pubblicità), economie di scala (aumento della scala di produzione vs. benefici economici), approvvigionamento delle risorse (materie prime e canali distributivi), licenze e permessi, importanza della forza del brand, grado di differenziazione dalle aziende già presenti
- MINACCIA PRODOTTI SOSTITUTI:
  - Rapporto qualità/prodotti sostituti (-)
  - Propensione al cambiamento del cliente (-)
  - Costi di passaggio (*switching cost*) (+)
- (Potere contrattuale) FORNITORI: soggetto che rifornisce l'impresa dei prodotti necessari al suo funzionamento. La filiera produttiva rappresenta l'insieme delle lavorazioni che consentono di arrivare ad un prodotto/servizio finito. Ad ogni passaggio l'oggetto/servizio acquista un determinato *valore aggiunto*. I fornitori sono stakeholder in misura di tre fattori:
  - Struttura del mercato di fornitura: se concentrato (pochi soggetti, poche alternative = maggiore forza contrattuale) o se frammentata (= molti soggetti, molte alternative = minore influenza)
  - Valore di scambio: importanza legata alla specificità del prodotto richiesto e alla dipendenza dell'azienda riguardo al determinato prodotto
  - Caratteristiche della relazione: una relazione solida e duratura, basata sulla fiducia e la trasparenza informativa → riduzione dei costi di transazione
- (Potere contrattuale) CLIENTI: soggetti a cui l'offerta aziendale è diretta; ultimi anelli della filiera di produzione
  - Struttura del mercato di sbocco: concentrato (-) o frammentato (+)
  - Valore di scambio:
    - Importanza/utilità di chi compra (+)
    - Alternative disponibili (-)
  - Caratteristiche della relazione
    - (Bassa) Ripetitività → (Maggiore) opportunismo → (Maggiori) costi
    - (Bassa) Trasparenza informazioni → (Maggiore) opportunismo → (Maggiori) costi

- Si noti che la **FILIERA PRODUTTIVA** è costituita da FORNITORI → CONCORRENTI → CLIENTI
- **ROA**

$$\text{Revenue on Asset} = \frac{\text{Reddito Operativo (Ricavi - Costi)}}{\text{Beni dell'attività (tutti i beni che un'impresa ha acquistato per svolgere la sua attività e per i quali è stato fatto un investimento)}}$$

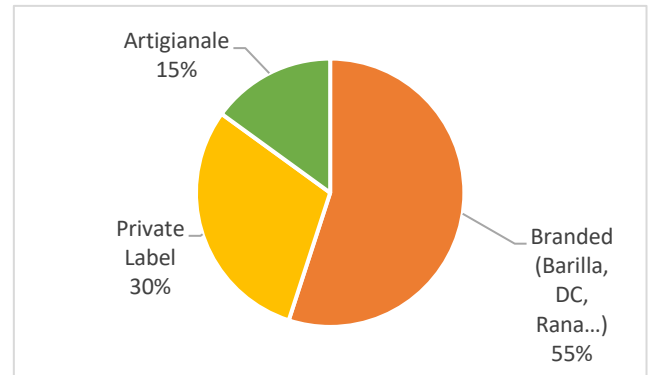
Esempio 1: il settore del trasporto aereo

- ROA: 5,9%
- Rivalità tra concorrenti
  - Aumento dei vettori low cost
  - Competizione sui prezzi
  - Capacità produttiva non saturata
- Minaccia di potenziali entranti
  - Riduzione delle barriere:
    - Legali
    - Fabbisogno di capitale necessario (leasing aeromobili)
- Potere contrattuale fornitori
  - Carburante
  - Aeromobili (solo Boeing/Airbus)
  - Società di gestione aeroportuale
- Potere contrattuale clienti
  - Clienti finali:
    - Riduzione costi di passeggero
    - Crescente utilizzo di canale internet → maggiori info disponibili
  - Agenzie viaggi (riduzione potere contrattuale)
- Minaccia dei sostituti
  - Videoconferenze
  - Treni AV

Esempio 2: **il settore della pasta in Italia** (IMPORTANTE)

- ROA (Revenue on Assets) medio: 6% (7,4% Barilla ma non chiaro se solamente pasta o altri prodotti)
- Il mercato della pasta (pasta secca, fresca, riso e noodle) è un mercato molto complesso ma anche molto importante per la tradizione alimentare italiana. Il nostro Paese (con 49€ di spesa media pro-capite all'anno) stacca di netto le altre nazioni per consumo annuale di pasta
- Nonostante questo dato, nel quinquennio 2010-15 la vendita di pasta ha registrato una contrazione, e gli analisti hanno previsto che questo trend continuasse anche negli anni successivi. Questo a causa di:
  - Crisi economica e contrazione dei consumi
  - Attenzione all'aspetto salutistico degli alimenti
  - Predilezione di prodotti meno lavorati
  - Propensione al consumo di sostituti della pasta (farro, orzo, quinoa)
- Il mercato della PASTA SECCA è sicuramente il più rilevante (70% delle vendite complessive). La filiera produttiva della pasta secca segue diversi passaggi:
  1. Raccolta e produzione della semola di grano duro con necessità di approvvigionamento dai mercati esteri e dipendenza dalla fluttuazione del prezzo (condizioni climatiche, stagionalità...) e dall'andamento di quei mercati

2. Produzione dell'impasto e trafilatura: a livello industriale necessità di moderni macchinari automatizzati
  3. Distribuzione attraverso GDO (maggior parte) o al dettaglio/artigianale
- Principali produttori italiani di pasta
    - Produttori **brand** affermato (Barilla, De Cecco, Rana, Rummo, Divella, La Molisana...) → **55%**
    - Terzisti per **private label** (Esselunga, Coop...) → **30%**
    - Produttori Locali → **15%**
  - Sulla base del modello delle 5 forze di Porter, analizziamo ora il mercato della pasta in Italia
    - (ALTA) Rivalità tra concorrenti:
      - Q.ta di mkt: il settore della pasta è un settore frammentato → tanti piccoli produttori, con Barilla unico leader al 17,5% (il secondo, De Cecco, ha solamente il 6,6%) (-)
      - Grado di differenziazione del prodotto: commoditization → il 48% delle vendite avviene in promozione → elevata competizione sul prezzo
      - Struttura di costo (?) → alcuni grandi produttori (ec. scala) + tanti piccoli produttori (artigianalità)
      - Tasso di crescita della domanda: stabile, in riduzione → mercato saturo
    - (ALTA) Prodotti sostituti (-) (riso, orzo, farro...)
      - Alto rapporto qualità/prezzo (-)
      - Propensione al cambiamento alta (-)
      - Bassi costi di passaggio (-)
    - (ALTA) minaccia potenziali entranti (-)
      - Barriere all'entrata (BASSA se si entra piccoli/ALTE se come grossi produttori)
        - Basso fabbisogni economico all'entrata (50K-70K per pastificio artigianale → fattibile per molti ma solo su piccola scala)
        - Grande difficoltà di accesso alla GDO per alti costi (che vende 87% dei volumi)
    - (MOLTO ALTO) Potere contrattuale dei clienti (-)
      - Struttura mercato di sbocco: concentrato (GDO: 87% → supermercati)
      - Valore dello scambio: basso
        - Prodotto è una (quasi) commodity
        - Tantissime alternative disponibili
      - Caratteristiche della relazione
        - Alta ripetitività ma la GDO mette in competizione i produttori
      - Potere contrattuale dei fornitori (?)
        - Alta incertezza e no informazioni costanti (cambiamento ogni anno)
        - Grano (rappresentante 50/60% del valore del prodotto)
          - Mercato del grano con fortissime fluttuazioni
          - 50% importato dall'estero → differenza dei tassi di cambio)
    - Il ROA è molto basso (6% - 3,8% senza Barilla) perché
      - Prezzo basso a causa dell'alta competizione
      - Quantità bassa a causa di un mercato che non cresce e con tanti beni sostituti



- Costi variabili a causa dell'alta incertezza sul costo del grano determinato da vari fattori
- Quali sono, in definitiva, le principali LEVE COMPETITIVE?
  - PREZZO → abbassamento generale del prezzo medio
    - Politica promozionale della GDO + private label
    - Crisi del mercato di produzione del grano (post 2009)
    - Tendenza alla commoditization → necessità di differenziazione del prodotto attraverso innovazione e marketing
  - INNOVAZIONI DI PRODOTTO → nuovi formati di pasta, artigianalità (trafilatura al bronzo, lenta essiccazione), biologico o senza glutine, Made in Italy (post EXPO 2015)
  - ATTIVITÀ PROMOZIONALI E DI COMUNICAZIONE → promozioni (sui prezzi, promozioni cross-category) e comunicazione (riconoscibilità del brand, Made in Italy, Social Network...)
    - Stipulazione di accordi con aziende della ristorazione (McDonald's, Chef Express)

### La rilevanza degli stakeholder

- Ogni stakeholder è rilevante, in diversa misura, per l'impresa. Le categorie che quantificano tale rilevanza sono (secondo *Mitchel et al.*)
  - Il grado di potere: che a sua volta può essere
    - Coercitivo: una regolamentazione o legge che vieta certi comportamenti all'impresa (Stato)
    - Utilitaristico: un fornitore in posizione di monopolio; una banca detentrica di un'alta quota aziendale
    - Simbolica: una piccola azienda che è affianca ad un leader di settore in un particolare progetto
  - La legittimità: percezione generalizzata che le azioni di un soggetto siano desiderabili o appropriate; la legittimità non è per forza direttamente proporzionale al potere nell'azienda (azionista di minoranza in azienda con proprietà concentrata)
  - L'urgenza: delle proposte di un determinato stakeholder, che possono divenire pressanti o critiche, nonostante tale soggetto non detenga un potere d'intervento o possa vantare una legittimazione di natura sociale

## 10. LA GESTIONE STRATEGICA

(P15.1, 15.2; P16, P17, P18, P19, P20, P21)

### La strategia d'impresa

#### Una visione d'insieme delle strategie aziendali

- L'impresa compie scelte strategiche che possono riguardare diversi ambiti
- Si definisce **Orientamento strategico di fondo (OSF)** l'insieme di valori e convinzioni di fondo che ispirano le decisioni
  - *Deliziare i consumatori di tutto il mondo con una tazzina di caffè eccellente* è l'OSF di Illy
- Seguendo l'OSF, l'azienda attua la sua **strategia**, ovvero quelle determinate scelte che influenzano l'andamento aziendale.
- Essa può essere a diversi livelli:
  - A livello aziendale (*Corporate strategy*), ovvero definire:
    - Gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso



- In quali e quanti *business* essere presenti
- Quali e quante risorse attribuire a ciascun business
- A livello di singolo business → **Strategia Competitiva** (*Competitive strategy*)
  - Come posizionarsi e competere in ciascun business
  - Tipo di vantaggio da perseguire
  - Ambito di operazione
- A livello di singola funzione → **Strategia Operativa**
  - Definire gli obiettivi alle singole funzioni
  - Assegnare risorse alle singole funzioni

**Fonti e dinamiche delle strategie competitive**

**Le strategie competitive**

- Obiettivo delle strategie competitive è quello di generare una redditività superiore al settore  
→  $ROA_{az} > ROA_{settore}$
- Esistono due approcci per comprendere le strategie competitive:

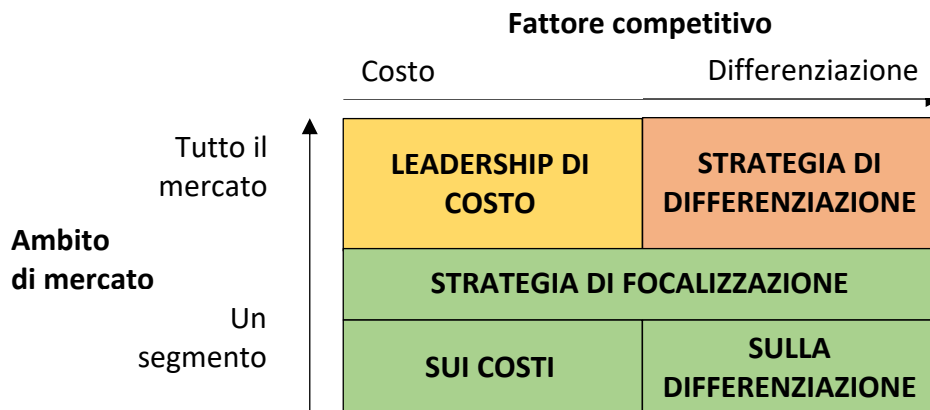
1. **ACTIVITY BASED VIEW (ABV) (Porter, Harvard)**: esistono, secondo Porter, tre strategie competitive di base, ovvero tre strade alternative per raggiungere una redditività maggiore della media nel medio/lungo termine.

Queste strategie hanno come presupposto due elementi:

- Quale tipo di vantaggio si vuole ottenere
  - Differenziazione del prodotto
  - Costo del produrre
- In quale ambito si vuole competere
  - Ampio: rivolgersi a tutto il mercato
  - Stretto: rivolgersi solo ad una parte del mercato

Poste queste premesse si possono ora ottenere le 3 strategie di base:

- **LEADERSHIP DI COSTO**: competizione sul costo e lavorando su tutto il mercato
- **STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE**: competizione sulla differenziazione del prodotto e lavorando su tutto il mercato
- **STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE**: realizzazione delle precedenti strategie ma su una nicchia di mercato e facendo competizione, quindi, su:
  - COSTI: controllo dei costi
  - DIFFERENZIAZIONE, del prodotto

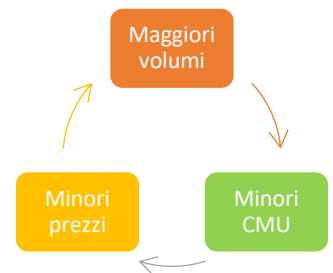


Analizziamo prima di tutto i presupposti:

- Il tipo di vantaggio

	Venchi	Gelato Medio	McSundae
Prezzo	3,0€ (+1€)	2,0€	1,7€ (-0,5)
CMU	2,0€ (-0,8€)	1,2€	0,7€ (+0,5)
ROGC	1,0€ (+0,2€)	0,8€	1,0€ (+0,2)
VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE			
		VANTAGGIO DI COSTO	

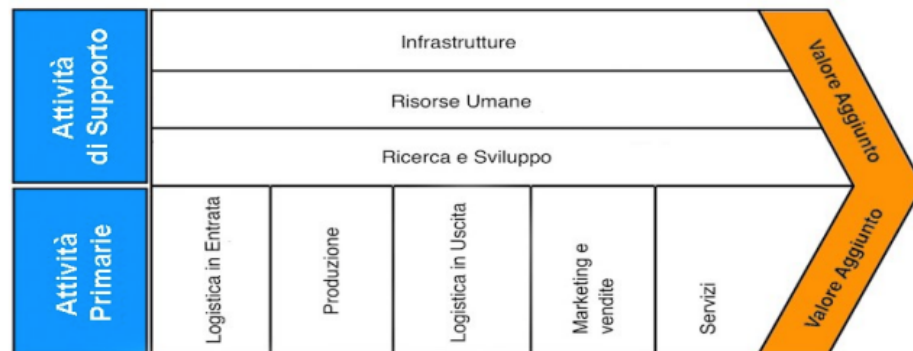
- VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE
  - Price premium ( $\Delta$  prezzo vs. concorrenza)
  - Unicità percepita del prodotto
  - Extra cost non deve erodere il vantaggio ottenuto sui prezzi
- VANTAGGIO DI COSTO →
  - Costi sono minori di quelli dei concorrenti;
  - Prezzo allineato o inferiore a quello dei concorrenti;
  - Eventuale riduzione dei prezzi non deve erodere il vantaggio ottenuto sui costi;
  - Accettabilità del prodotto → contribuisce ad aumentare i volumi di vendita.



- Ambito competitivo

- o Ampio
- o Stretto
  - in base a:
    - Numero di segmenti di clientela serviti (età, reddito, istruzione, status...)
    - Numero di paesi geografici serviti
- Attività: secondo l'Activity Based View, le strategie competitive si costruiscono attraverso le **attività uniche**, cioè quelle attività che sono la forza della particolare azienda e che le permettono di creare il margine di valore. Porter costruisce una **catena del valore**, che raggruppa le attività che generano valore (ricavi-costi) in:
  - o **Attività primarie**
    - Logistica in entrata
    - Produzione
    - Logistica in uscita
    - Marketing e vendite
    - Servizi
  - o **Attività di supporto alle primarie**
    - Attività infrastrutturali
      - Pianificazione strategica, programmazione e controllo, legali e finanziarie
    - Attività di gestione delle risorse umane

- Selezione del personale, carriera, formazione, struttura organizzativa
  - Ricerca e sviluppo
  - Approvvigionamenti
- È anche possibile coniugare il vantaggio di differenziazione con il vantaggio di costo se un'azienda è la prima ad aver inventato un determinato prodotto (*vantaggio del first mover*) e, contemporaneamente, essere leader produttivo in quel settore (Samsung, mercato dei semi-conduttori)



## 2. RESOURCE BASED VIEW (RBV): l'azienda è un portafoglio di risorse di vario tipo:

- **Materiali:** impianti, macchinari...
- **Immateriali:** marchi, brevetti, reputazione, know-how, cultura d'impresa. Queste possono avere un valore in bilancio (marchi, brevetti...) o no, ma influenzandolo comunque
- **Finanziarie**
- **Umane**

La azienda che hanno un vantaggio competitivo (maggiore redditività rispetto ai concorrenti) detengono risorse con le seguenti **caratteristiche** (devono essere tutte e tre rispettate sempre contemporaneamente),

- **Valore:** rilevanti dal punto di vista strategico = permettono di soddisfare meglio dei concorrenti le esigenze dei clienti; senza il valore delle risorse l'azienda ricadrebbe in uno **svantaggio competitivo**;
- **Scarse:** non sono largamente disponibili per tutti nel settore. La scarsità può dipendere da:
  - Natura delle risorse → rendite ricardiane: il vantaggio competitivo che ne deriva dipende dal fatto che l'azienda possiede il controllo (almeno parziale) di una riserva scarsa in natura;
  - **Innovazione** → rendite schumpeteriane: l'azienda riesce a sfruttare le risorse in modo innovativo all'interno di un ambiente incerto e rischioso, soppiantando le condizioni di superiorità delle risorse precedenti.

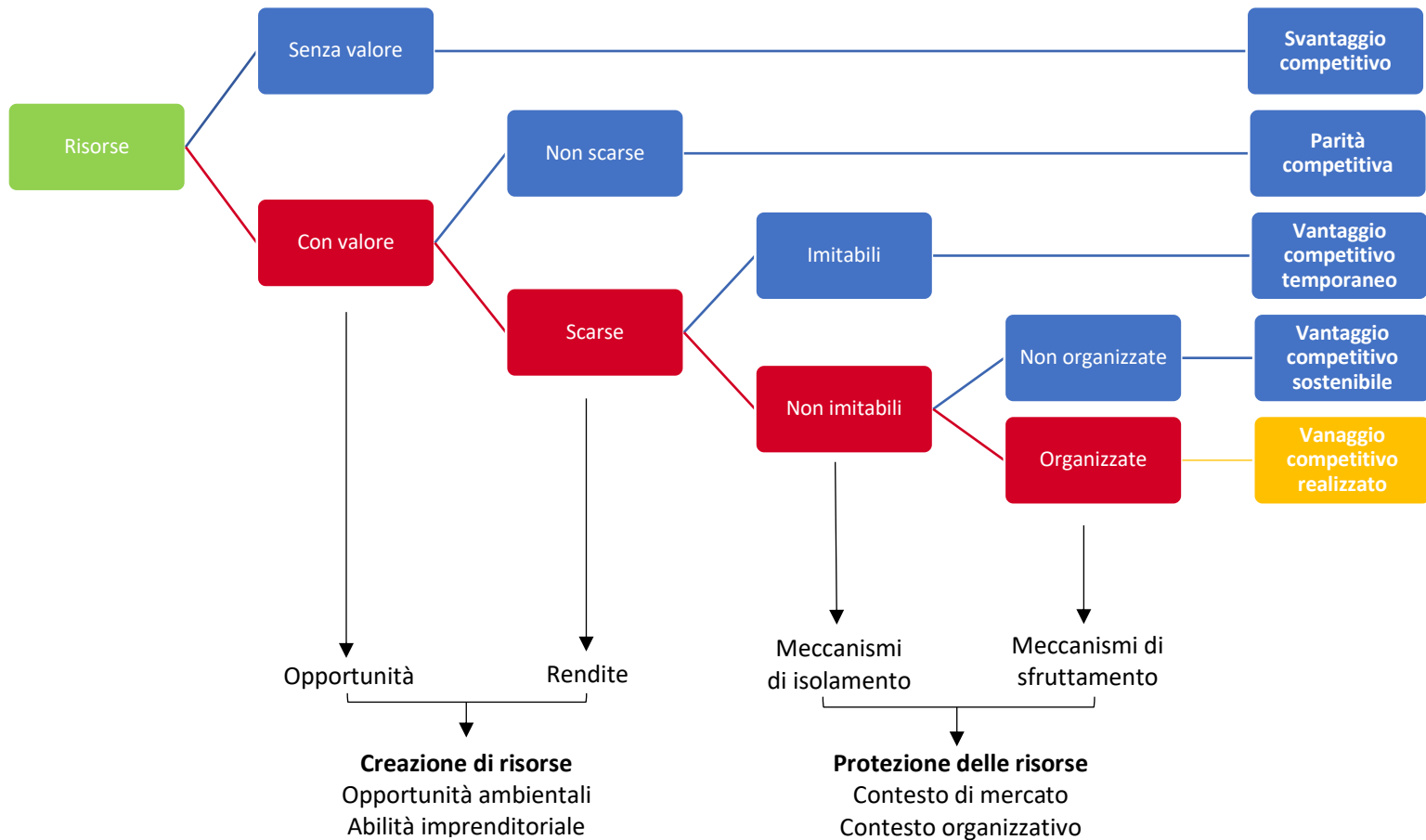
Se le risorse non fossero scarse, l'azienda si troverebbe in una condizione di **parità competitiva**;

La compresenza delle caratteristiche di **valore** e **scarsità** permette all'azienda di godere del **vantaggio competitivo temporaneo**

### **I meccanismi di isolamento e l'organizzazione: come generale la sostenibilità del vantaggio competitivo**

- Affinché il vantaggio competitivo sia duraturo e difendibile nel tempo, le risorse devono essere anche **non-imitabili**, ossia non deve essere facile copiare tali risorse da parte dei concorrenti. In caso contrario, il vantaggio competitivo risulta solo temporaneo. Come una risorsa viene resa non imitabile, cioè come viene protetta una risorsa dall'imitazione? Attraverso i meccanismi **formali** (brevetti) o **informali** (asimmetrie informative) e soprattutto grazie ai **meccanismi di isolamento**.
- I meccanismi di isolamento sono fattori che permettono alle risorse di essere protette e rendono molto difficile la possibilità che tali risorse possano essere copiate da altri concorrenti.
- Ne esistono di diversi tipi:
  - **Diseconomia di compressione temporale:** comprime il tempo di sviluppo di una risorsa aumenta esponenzialmente il costo di sviluppo della risorsa stessa → vantaggio del *first mover*;
  - **Dimensione ottima minima:** accrescere il livello di una risorsa è più semplice e meno costoso se non si parte da zero (compresa la notorietà del marchio);
  - **Interdipendenza:** la capacità di una risorsa di generare redditività spesso dipende anche da risorse collegate (es.: modello delle compagnie aeree *low cost*);
  - **Ambiguità causale:** si riferisce all'impossibilità, per un competitor, di individuare tutte le determinanti all'origine del vantaggio competitivo di un'impresa;
  - **Non mobilità:** alcune risorse non possono essere spostate.
- Quando un'azienda è in possesso di risorse che soddisfano le precedenti caratteristiche (valore, scarsità, *non-imitabilità*) e riesce anche a proteggerle a seguito di meccanismi d'isolamento, allora pone le basi per un **vantaggio competitivo sostenibile** (o *latente*) → CN ma non CS per raggiungere il vantaggio competitivo
- La CS è rappresentata dall'**organizzazione**: capacità di organizzare e sfruttare al meglio le diverse risorse → **VANTAGGIO COMPETITIVO REALIZZATO** e sostenibile nel tempo.

- La difesa del vantaggio competitivo è realizzata proprio dai meccanismi di non limitabilità (contesto di mercato → isolare le risorse dai competitor) e dallo sfruttamento organizzativo (→ combinazione interna delle risorse)



### Le competenze dinamiche e il capitale intangibile come fonti di vantaggio e di valore competitivo

- Alcune risorse si prestano più di altre ad essere protette e, quindi, sono più adatte per difendere il vantaggio competitivo → competenze e risorse immateriali (fondamentali soprattutto alla luce della teoria degli stakeholder e della RCS → finalità è la *creazione di valore*):
  - Competenze dinamiche**: processi attraverso i quali le imprese riconfigurano il loro portafoglio di risorse, rinnovandolo di continuo per generare nuove strategie per la creazione di valore (sviluppo di nuovi prodotti, pianificazione strategica, ricerca e sviluppo, ristrutturazione interna, collaborazione strategica, fusioni, acquisizioni)
  - Capitale umano**: le persone e le competenze di cui sono portatrici. In relazione ad esso è possibile affermare che investire nella formazione e nella possibilità di apprendimento, nella sicurezza del posto di lavoro, nella equità organizzativa, e nei processi di selezione può generare un importante ritorno economico-finanziario
  - Capitale organizzativo**: sistemi di codifica e trasmissione delle informazioni (procedure, routine). Tali sistemi sono di natura tecnologica (ricerca e sviluppo), di

mercato (processi di distribuzione, vendita e consumo) e integrativa (sfruttamento dell'organizzazione delle competenze tecnologiche e di mercato)

- Capitale relazionale: portafoglio di relazioni che un'impresa possiede con i suoi stakeholder

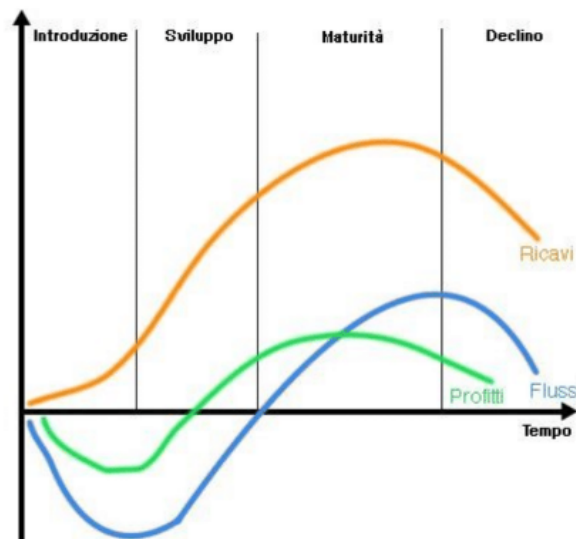
### In sintesi

- Secondo la RBV, il **vantaggio competitivo realizzato** è generato da **risorse**
  - Che abbiano le seguenti **caratteristiche**:
    - **Con valore**
    - **Scarse**
    - **Non-imitabili**
    - **Organizzate**
  - E di due **tipologie** principali:
    - **Competenze**
      - Tecnologiche
      - Di mercato
      - Integrative
    - **Fiducia**
      - Interna (lavoratori, manager...)
      - Esterna (stakeholder)

### Strategie d'impresa nei contesti dinamici

#### Il modello del ciclo di vita

- Il ciclo di vita di un'azienda può essere utilizzato per descrivere l'evoluzione di un prodotto, di un settore o di una intera azienda
- Un settore vive, secondo questo modello, diverse fasi:
  1. **Nascita o Introduzione**
  2. **Sviluppo**
  3. **Maturità**
  4. **Declino**



- La forma tipica di questo modello è quella ad S, come nel grafico sopra, ma in settori particolarmente soggetti a mode, si può trovare ad una funzione di vendita a cuspide, che presenta una brevissima fase di introduzione e sviluppo.
- In ogni stadio cambiano diversi fattori: la caratteristica della domanda, la concorrenza, le azioni strategiche.

### Le diverse fasi della vita di un'impresa: domanda, concorrenza e azioni strategiche

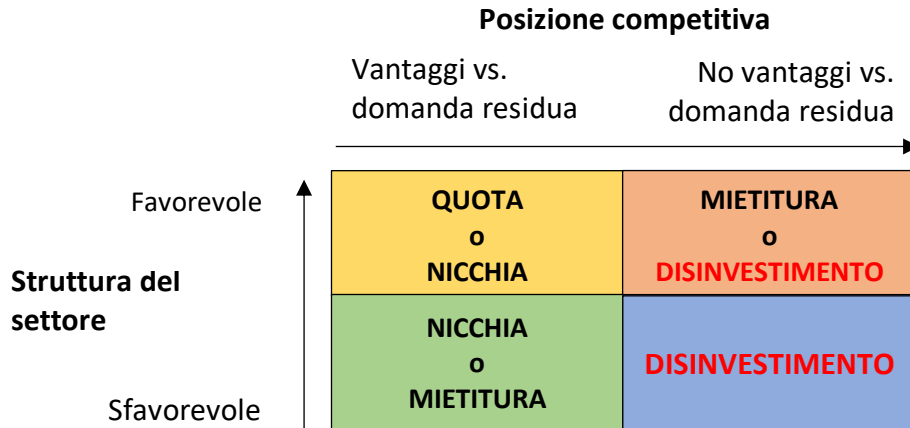
	NASCITA	SVILUPPO	MATURITÀ	DECLINO
<b>D O M A N D A</b>	La domanda è molto <b>contenuta</b> e solo i <b>pionieri</b> sono i soggetti che acquistano il prodotto.	La domanda è in <b>forte crescita</b> : l' <b>interesse</b> verso il prodotto è <b>alto</b> e la <b>conoscenza</b> è molto <b>bassa</b> . Contestualmente diminuisce il livello di incertezza.	La crescita della domanda <b>rallenta</b> e il <b>cliente</b> conosce bene il prodotto: è <b>ben informato</b> e per questa ragione è <b>sensibile</b> sia al <b>prezzo</b> sia al <b>brand</b>	La domanda si <b>contrae</b> per effetto della nascita di prodotti sostituti
<b>C O N C O R R E N Z A</b>	La concorrenza è <b>poca</b> e vi sono solo poche aziende innovatrici che si assumono un <b>rischio molto alto</b> .	Il numero di concorrenti diventa <b>alto</b> . Si pongono qui le <b>condizioni</b> per divenire <b>leader di settore</b>	Emergono i <b>leader del settore</b> ma possono anche presentarsi <b>eccedenze di capacità produttiva</b> a causa di un rallentamento della crescita della curva di domanda del mercato.	Il numero dei concorrenti diminuisce (disinvestimenti e fallimenti). La capacità produttiva è ora in eccesso, vi è una <b>altissima rivalità</b> tra le aziende rimaste, l'innovazione è del tutto assente → lotta per la sopravvivenza
<b>A Z I O N I  S T R A T E G I C H E</b>	Sono 7 gli step fondamentali da effettuare al fine di superare l'avvio dell'attività: 1. L'imprenditore, sotto una personale spinta creativa, procede all' <b>identificazione dell'opportunità di mercato</b> e allo sviluppo di una determinata <b>idea di business</b> e realizzazione del <b>prototipo</b> del bene, sia esso un servizio o un'intera impresa → capacità di <b>cogliere le opportunità</b> . 2. Successivamente occorre <b>rifinire l'idea</b> ,	L'impresa entra nella fase di <b>innovazione del prodotto</b> : inizia un processo di <b>abbassamento dei CMU</b> per poter anche abbassare prezzo unitario così che la domanda aumenti ulteriormente. Nel mentre l'impresa effettua le sue <b>scelte di posizionamento</b> : sceglie gli specifici ambiti competitivi e quale tipo di vantaggio competitivo sfruttare. La fase di sviluppo è fondamentale al fine di sfruttare il <b>vantaggio del first mover</b> per poter sfruttare al massimo le <b>economie di esperienza</b> .	Occorre i <b>ridurre ulteriormente i CMU</b> poiché il consumatore è sempre più attento al prezzo. Per realizzare questo fine può essere utile lavorare su: • <b>Economie di scala o saturazione</b> • <b>Economie di esperienza</b> • <b>Ottenimento di risorse produttiva a prezzi inferiori</b> (← potere contrattuale) • <b>Elevati livelli di efficienza operativa</b> , in tutti gli ambiti della gestione → <b>business reengineering</b> In seconda battuta si agisce sulla	Posso attuare diverse strategie: • <b>Strategia di quota</b> : compenso la diminuzione delle vendite con un tentativo di aumento della quota di mercato sul mercato rimasto → diminuisco drasticamente i prezzi. Al riguardo assumo importanza anche i <b>switching cost</b> , che il cliente deve sostenere per adottare un diverso bene; • <b>Strategia di nicchia</b> : punto su un segmento di mercato protetto dal declino (nel

<p>per adattarla alle esigenze di mercato.</p> <p>3. A questo punto l'impresa attua misure volte a <b>proteggere</b> l'idea <b>dall'imitazione</b> (brevetto, ostacoli all'imitazione, barriere all'entrata...).</p> <p>4. Viene poi costituito una squadra (<b>teaming</b>) e viene sviluppato il <b>business plan</b>, il piano strategico finanziario nel quale vengono definite la <i>mission</i> e la <i>vision</i> dell'impresa, le risorse necessario, il patrimonio (materiale e immateriale) a disposizione e le prospettive di crescita.</p> <p>5. Inizia la raccolta di <b>finanziamenti</b> al fine di mettere in esecuzione il progetto attraverso l'entrata i capitali (familiari, amici banche, borsa...)</p> <p>6. Nasce l'<b>entità giuridica</b> (<i>start-up</i>)</p> <p>7. Viene <b>lanciato</b> il <b>prodotto</b> sul mercato.</p>	<p>È in questa fase che si definisce il vero <b>leader di settore</b>.</p>	<p><b>delocalizzazione produttiva</b>, per abbassare i costi della manodopera. L'azienda riesce così a divenire <b>leader di costo</b>. È utile sfruttare determinate <b>leve</b>, per riuscire a sostenere l'elevata competitività del settore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinamica di nicchia:</b> individuo nicchie di mkt in crescita e cerco di entrarvi;</li> <li>• <b>Dinamica qualitativa:</b> miglioro le prestazioni e la qualità del prodotto;</li> <li>• <b>Potenzialità innovativa:</b> introduco innovazioni su un preciso campo;</li> <li>• <b>Vuoti di offerta:</b> vado a coprire parti del mercato lasciate libere da concorrenti che sono usciti.</li> </ul>	<p>mercato dei CD puntare sui vinili);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategia di mietitura:</b> ottenere il maggior ritorno finanziario dal business in declino: riduzione della gamma o semplificazione del prodotto;</li> <li>• <b>Strategia di uscita:</b> chiusura o vendita dell'attività.</li> </ul>
--	--	--	---

### Le strategie nei settori in declino

- Le diverse strategie che vengono attuate nei settori in declino a seconda di come il settore sia configurato (**Harrigan e Porter**):
  - STRUTTURA DEL SETTORE: che risulta essere favorevole o sfavorevole a seconda di:
    - Intensità del tasso di caduta
    - Barriere all'uscita
  - POSIZIONE COMPETITIVA
    - Vantaggi rispetto alla domanda residua
    - Non avere vantaggi rispetto alla domanda residua

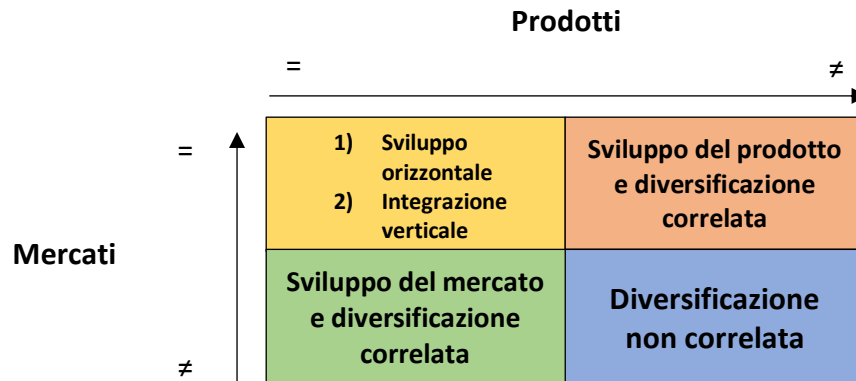




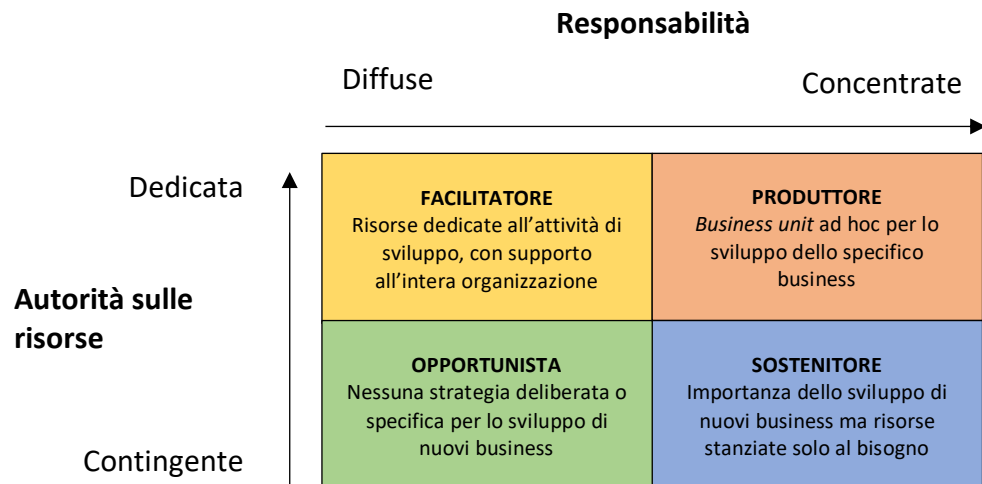
- Rimane comunque la possibilità, in un mercato in declino, di **innovare** o **rilanciare il prodotto**.
- Possono esservi numerosi motivi relative alla **CRISI D'IMPRESA**: un periodo di difficoltà che può essere, faticosamente, risolto, recuperando la fiducia negli stakeholder, ma che può anche condurre a conseguenze ben più gravi e irrisolvibili.
- Le **cause della crisi d'impresa** si classificano in:
  - **CAUSE PRIMARIE**
    - Eventi esterni anche eccezionali
    - Cambiamento del settore
    - Errori strategici: venir meno della coerenza tra ambiente e strategie
    - Organizzativi: decadimento dell'efficienza
    - Finanziario-societari
  - **CAUSE SECONDARIE**: intervengono dopo che le cause primarie sono divenute patologiche e moltiplicano i loro effetti:
    - Venir meno del sostegno dei diversi stakeholder (dipendenti, banche, fornitori)
    - Aumento dell'inefficienza
    - Peggioramento del clima interno dell'azienda
- Al fine di uscire dalla crisi d'impresa possono essere poste in atto **strategie per fronteggiare la crisi**: la più diffusa è il **turnaround**, che consiste nel cambiamento rapido, talvolta traumatico, delle condizioni stesse dell'impresa → contenere le inefficienze, sostituire il management, ridurre drasticamente i costi...
- Questo processo intende riportare l'impresa in condizioni gestionali ordinarie ricorrendo ad un **piano di risanamento**, che passa attraverso il doloroso stadio della **ristrutturazione**, prima di intraprendere, se possibile, una nuova fase di investimento e sviluppo.

### Le strategie di crescita

- Le strategie di crescita (corporate) possono articolarsi in diverse:
  - **DIREZIONI (TRAIETTORIE) DI CRESCITA**: possono essere diverse e riassunte dalla matrice qui di seguito:



- **MODALITÀ DI CRESCITA:** attuazione delle strategie di sviluppo
  - **Crescita interna:** processo di sviluppo delle unità esistenti all'interno di una struttura societaria ben determinata.  
 Essa si spiega con il fatto che, nell'azienda, sono presenti risorse che vengono utilizzate solo in modo parziale: il loro pieno sfruttamento permette all'azienda di espandersi e di migliorare. L'apice dello sviluppo interno è raggiunto dallo sviluppo di nuove applicazioni (*new business development*). Il vero vincolo allo sviluppo esterno può essere rappresentato dalla difficoltà di creare e valorizzare capacità imprenditoriali nell'ambito dell'organizzazione → *intrapreneurship*: i quattro diversi approcci al tema dell'imprenditorialità interna sono basati su due dimensioni complementari:
    - Struttura delle responsabilità interne → diffuse o concentrate
    - Autorità sulle risorse → contingente o dedicata



- **Crescita esterna:** si realizza tramite operazioni di acquisizione, fusione o altre combinazioni interaziendali che si concludono in tempi relativamente brevi ("costruzione di un impero").  
 I vantaggi sono legati alla facilità di superare le barriere all'entrata di un mercato acquisendo direttamente l'impresa con marchio affermato e punti di forza difficilmente imitabili + il prezzo di acquisto è a volte inferiore allo sviluppo di tecnologie per l'ingresso nel settore

I limiti sono rappresentati dalla necessità di avere grande liquidità, superare ostacoli politici e governativi e, in Italia, dal fatto che molte aziende sono sotto il controllo familiare e avverse alla quotazione in Borsa, cosa che non permette la facile modifica del controllo societario;

- **Crescita per accordi (contrattuale):** crescita basata sull'attuare rapporti di collaborazione con imprese terze (si vedano più avanti le *strategie collaborative*).

MODALITÀ	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>1. INTERNA (MAKE)</b> = con le proprie forze, attraverso investimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore controllo qualità</li> <li>• Sfruttamento delle competenze e delle risorse già in possesso</li> <li>• Maggiore controllo dei tempi</li> <li>• Alta coerenza con le caratteristiche specifiche aziendali</li> <li>• Protezione delle risorse e delle competenze strategiche</li> <li>• Minori costi di transazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno di risorse (investimenti)</li> <li>• Incapacità di superare barriere all'entrata</li> <li>• Maggiore rischio operativo</li> <li>• Maggiore rigidità della struttura di costo</li> <li>• Problemi legati allo scetticismo della clientela → necessità di costruirsi un'immagine</li> <li>• Maggiore complessità → maggiori costi per la coordinazione</li> <li>• Processo lungo e articolato</li> </ul>
<b>2. ESTERNA (BUY)</b> = acquisizioni di società già attive in un determinato business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo più rapido della crescita interna</li> <li>• Sfruttamento delle competenze delle aziende acquisite</li> <li>• Accesso alle economie di esperienza dell'azienda acquisita</li> <li>• Acquisto anche il portafoglio di risorse (brand, brevetti, immagine)</li> <li>• Superamento più agevole delle barriere all'entrata</li> <li>• Legami già consolidati con i fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di grandi risorse liquide</li> <li>• Problemi di opportunismo (anche del management)</li> <li>• Problemi di integrazione (anche culturale)</li> <li>• Grandissima complessità nella gestione, almeno in fase iniziale</li> <li>• Costo dell'avviamento, legato, anche, alla difficoltà di definire il prezzo</li> </ul>
<b>3. CONTRATTUALE (CONNECT)</b> = partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi ridotti</li> <li>• Rischio basso</li> <li>• Minor complessità organizzativa (ogni azienda rimane sé stessa)</li> <li>• Bassi investimenti monetari</li> <li>• Riduzione del rischio grazie alla sua condivisione</li> <li>• Apprendimento dal partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altissimo rischio di opportunismo</li> <li>• Minore redditività potenziale → problemi di partizione della redditività</li> <li>• Problema di scontro tra culture (necessità di un <b>FIT CULTURALE</b>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condivisione di risorse e competenze utili (FIT STRATEGICO)</b> senza l'acquisto dell'intera azienda</li> </ul>	
--	---	--

Vedi **strategie di cooperazione**

### Strategie e percorsi di crescita e di sviluppo

- Riguardo alla TRAIETTORIA della crescita possiamo distinguere tre strategie differenti:

#### 1) ESPANSIONE O CONCENTRAZIONE NEI BUSINESS ESISTENTI

##### 1. SVILUPPO ORIZZONTALE

- = crescita o ampliamento dei business esistenti o creandone di nuovi. Possibilità anche di acquisire imprese operanti nel medesimo mercato (integrazione orizzontale)
  - Aumento delle quote di mercato, sottraendone ai clienti e ai concorrenti
  - Potenziamento della capacità produttiva
  - Diversificazione della gamma per attirare diversi segmenti di clientela
  - Aumentare il numero di unità locali → espansione territoriale
- Ma occorre ricordare l'esistenza di vincoli tecnologici o di mercato (vincoli di domanda e offerta)
- I vantaggi riguardano la riduzione dei costi grazie soprattutto all'eliminazione, nel caso di sviluppo orizzontale mono settoriale, dei costi duplicati (*tangible savings*)

##### 2. INTEGRAZIONE VERTICALE

- = scelta del numero di fasi della filiera produttiva da svolgere internamente.
- Si parla di:
  - *Scelte di integrazione a monte* → verso i fornitori
  - *Scelte di integrazione a valle* → verso i clienti
- Possiamo quindi individuare gli svantaggi e i vantaggi:
  - **Vantaggi:**
    - Vantaggi tecnici: maggiore efficienza associata all'integrazione dei processi → maggiore controllo dei tempi
    - Vantaggi concorrenziali: maggiore controllo qualità e una maggiore protezione delle risorse distintive. Inoltre, se l'integrazione è a valle è possibile avere una maggiore vicinanza al cliente
    - Motivazioni economiche: appropriazione di margini di clienti e fornitori.

A livello di costi l'integrazione verticale e l'outsourcing (esternalizzazione) devono essere attentamente valutati: infatti da un lato con l'integrazione verticale devo confrontate:

- + costi di produzione: investimenti, ecc. di scala, ecc. di saturazione
- + costi di coordinamento

Dal lato dell'outsourcing (esternalizzazione) devo confrontare:

- + costi di acquisto

+ costi di transazione: raccolta di info sui venditori, negoziazione di contratti, definizione delle clausole contrattuali per proteggersi dall'opportunismo (costi ex ante) a cui si aggiungono i costi per gestire eventuali comportamenti opportunistici della controparte (costi ex post) → Williamson, *le determinanti dei costi di transazione*:

- Opportunismo;
- Razionalità limitata;
- Specificità del bene e degli investimenti;
- Frequenza e incertezza delle negoziazioni.

I costi di transazione sono tanto più alti quanto più vi è asimmetria informativa, e tanto più ci sono da effettuare investimenti specifici. Svolto questo tipo di analisi è possibile comprendere se attraverso l'integrazione verticale siano effettivamente efficaci per la riduzione dei CMU

▪ **Svantaggi:**

- Investimenti necessari
- Dimensioni minime efficienti: per essere efficienti in alcuni settori occorre anche poter sfruttare ecc. di saturazione o di scala per far fronte agli alti costi di produzione, cosa che non tutte le aziende sono interessate a fare
- Maggiore rischio operativo e riduzione della flessibilità strategica: dovuta all'innalzamento del BEP, e a maggiori costi fissi.
- L'integrazione verticale è tipica delle fasi di sviluppo del mercato poiché è più facile fare previsioni di crescita circa il futuro andamento della domanda.

## 2) DIVERSIFICAZIONE DEI NUOVI BUSINESS

- = scelta del numero di business: numero di prodotti o numero di mercati in cui operare:
  - **DIVERSIFICAZIONE CORRELATA**: business assimilabili e vicini tra loro dal punto di vista della tecnologia produttiva e dei clienti;
  - **DIVERSIFICAZIONE NON CORRELATA** (o conglomerale): business diversi e lontani tra loro.
- Esistono diversi motivi alla base delle scelte di diversificazione → 4 TIPOLOGIE DI ECONOMIE:
  - **Diversificazione del rischio** (con div. non correlata): protezione additiva da rischi del singolo settore;
  - **Ricerca di sinergie** (con div. correlata)
    - Operative: messa in condivisione di attività
    - Finanziarie: unire business che generano e assorbono cassa (con div. non correlata)
  - (Ingresso in nuovi settori in sviluppo):
  - **Economie di campo** (o di raggio d'azione): risparmi di costo derivanti dalla compresenza in più settori che possono, almeno in parte, condividere più risorse materiali o immateriali (*core competence*);
  - **Economie finanziarie**: vantaggi legati all'operatività in mercati diversi che possono alternativamente assorbire o generare risorse finanziarie;
- In prospettiva storica vi è stata un'evoluzione rispetto al rapporto tra le aziende e la diversificazione:

- **Anni '50** → diversificazione conglomerale (logica finanziaria /rischio)
- **Anni '70** → rallentamento della crescita economica ma mantenimento di una logica finanziaria/rischio. Ma maggiore esigenza di modelli per gestire la crescita e rendere efficiente la gestione del proprio portafoglio di business:
  - **Boston Consulting Group** sviluppa la **matrice BCG** per la gestione del portafoglio di business in logica finanziaria attraverso l'analisi di due variabili:
    1. Attrattiva del settore → proxy della liquidità assorbita
    2. Posizione relativa → proxy della liquidità generata



- **Anni '80-'90** → **Porter**: la diversificazione deve avvenire con l'obiettivo di migliorare il posizionamento anche nel business di partenza. Deve, cioè, permettere di migliorare il proprio vantaggio competitivo iniziale, dal quale sono partito → la ricerca infatti deve essere quello di **sinergie operative**. Porter parla di **economie di raggio d'azione**, ovvero benefici economici (in termini di minori CMU) che derivano dalla condivisione di attività e risorse. Le risorse che possono essere messe in comune sono sia di natura materiale che immateriale rispettando però un importante vincolo:
  - Risorse materiali → vincolo = capacità produttiva non completamente sfruttata
  - Risorse immateriali (marchio, brevetto...) → vincolo = coerenza
- **Anni '90** → Corsa alla **rifocalizzazione sul core business**, disinvestendo da business considerati *non-core*
- **Oggi** → importanza della diversificazione correlata e attenzione all'economie di raggio d'azione

### 3) STRATEGIE DI (RI)FOCALIZZAZIONE SUL CORE-BUSINESS

- = operazioni strategiche di rafforzamento o di assestamento dell'impresa su ciò che quest'ultima sa fare meglio.
- Si parla, in questi casi, di:
  - **Corporate restructuring & development**: strategie attuate su imprese sane ma con necessità di snellire i costi e volte razionalizzare i settori di attività di un gruppo diversificato (*refocusing on core business*). Questo tipo di strategie viene attuato nonostante le attività aziendali negli altri settori siano sane: il disinvestimento

permette di snellire l'organizzazione, rifocalizzare i piani di sviluppo e generare anche importanti risorse finanziarie, da reinvestire sul core business.

Tuttavia, a queste strategie si accompagna, purtroppo, un taglio occupazionale importante: occorre eliminare l'organico (a tutti i livelli) che non crea valore.

- **Outsourcing:** è la ricerca sistematica di affidamento a terzi di processi in precedenza realizzati dall'azienda e considerati *no-core*. È tipico delle *imprese network*, attorno alle quali si genera il così detto *indotto*. Può essere *completo* o *parziale*.  
Può generare problemi di coordinamento.

#### 4) ESPANSIONE INTERNAZIONALE

- = scelta dei mercati geografici nei quali essere presenti. In particolare, il dispiegamento geografico delle attività della catena del valore (acquisti, produzione vendite).
- Vedi le strategie di gestione dell'internazionalizzazione

#### Il caso Calzedonia: una storia di crescita

- Nata dall'imprenditore Sandro Veronesi nel 1987 a Verona, Calzedonia inizia come retailer di calze multi-brand, soprattutto Golden Lady, di proprietà del suocero di Veronesi. Nel 2002, Golden Lady ritira i suoi prodotti dai negozi, e Calzedonia diviene un negozio monomarca di grandissimo successo, grazie al suo eccellente rapporto qualità prezzo. Il gruppo, al 2015, continua a crescere e ad espandere i suoi diversi brand tra cui annoveriamo *Intimissimi*, *Tezenis*, *Cash&Carry by Calzedonia*, *Falconeri*, *Singorvino*, *Atelier Emé*, *Agribel*, alcuni dei quali presenti anche in diversi del mondo: dalla Russia (principale mercato estero) all'Europa continentale, al mercato asiatico (la Cina in primis). I negozi, principalmente in **franchising** ma anche di proprietà, sono localizzati nelle zone centrali delle città. Da non dimenticare anche l'e-commerce che copre tuttavia solo una marginale parte delle vendite (1,5% sul totale). Il fatturato dell'azienda è, nel 2015, di 1,8 miliardi di euro, con oltre 4000 negozi in 50 paesi e oltre 30.000 dipendenti nel mondo. Gli stabilimenti produttivi hanno sede in Sri Lanka, Croazia, Romania, Bulgaria e Serbia (per i prodotti di qualità meno pregiata) mentre gli stabilimenti in Italia producono per le linee premium dell'azienda.
- Diverse direzioni di crescita:
  - 1) Sviluppo orizzontale
    - Ampliamento della gamma (dalle calze, ai leggings, maglie, pigiama);
    - Crescita del numero dei negozi;
    - Aumento dei punti di prezzo (Tezenis: abbassamento dei prezzi e focus sul mercato dei teenager);
    - Aumento del numero degli stabilimenti;
  - 2) Integrazione verticale
    - A monte: Calzedonia passa da essere distributore di Golden Lady ad essere produttore di calze in proprio (2002)
    - A valle: possesso di punti vendita a marchio proprio e potenziamento dell'e-commerce
  - 3) Diversificazione:
    - Correlata: Intimissimi (abbigliamento intimo, 1996), Falconeri (maglie in cashmere, 2009) Atelier Emé (abiti da sposa e cerimonia, 2014)
    - Non correlata: Singorvino (enoteche, pet project: passione personale di Veronesi, 2012), Agribel (azienda agricola con produzione biologica)
  - 4) Crescita internazionale
    - Vendite: nel 2019, il 56% delle vendite del gruppo è all'estero. Il mercato estero più importante è la Russia, ma la volontà del gruppo è quello di

espandersi in Francia (mercato molto difficile a causa della grande attenzione del paese rispetto all'intimo). Ma è davvero un orientamento internazionale?

- Produzione: stabilimenti produttivi principalmente nei paesi con mano d'opera a basso costo (2/3 dei dipendenti sono all'estero). Gli stabilimenti italiani sono dedicati alla produzione dei prodotti di maggiore qualità.
- Le modalità di crescita:
  - 1) Interna
    - Lo sviluppo interno è la modalità di crescita maggiorante praticata + aggiunta continua di stabilimenti produttivi (integrazione verticale a monte)
  - 2) Esterna: acquisizione di *Atelier Emé* e *Falconeri*
  - 3) Contrattuale: Franchising (integrazione verticale a valle)

### La gestione strategica dell'internazionalizzazione

- = strategia volta ad assicurare all'azienda sbocchi in mercati differenti rispetto a quello di origine

### **L'omogeneizzazione del mercato mondiale**

- Grazie al processo di **globalizzazione** i diversi mercati hanno subito una uniformazione → *The world is flat*, Friedman, 2005 → *il mondo è un unico campo di battaglia dove le aziende possono competere*.
- Ciò è stato permesso da:
  - Omogeneizzazione dei bisogni dei consumatori
  - Abbattimento delle barriere legali e istituzionali
  - Sviluppo dei mezzi di trasporto e della comunicazione
  - Diffusione tecnologica
- Ma si è anche parlato di **semi-globalizzazione** → *Redefining global strategy*, Ghemanat, 2007: sviluppo del Cage Distance Framework Model → continuano a esistere differenze tra paesi e, in particolare, **distanze** che dividono i paesi dal punto di vista:
  - Culturale (vestiario in India)
  - Amministrativo → leggi (restrizioni del web in Cina)
  - Geografico → costi di trasporto (trasportare beni in altre parti del mondo)
  - Economico → diverso reddito pro capite, potere d'acquisto, costo del lavoro...

In sostanza, sono presenti **diversi consumatori in diversi paesi del mondo**.

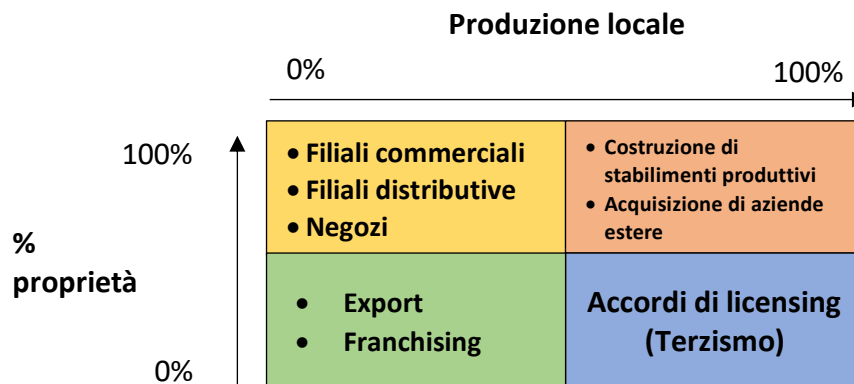
- Le aziende volte all'internazionalizzazione possono lavorare su **3 A**:
  - **Adattamento**: adattare un prodotto alle esigenze dei consumatori locali;
  - **Arbitraggio**: sfruttamento dei vantaggi comparati, e disgregare la catena del valore per far uso dei punti di forza dei vari mercati (es.: design "Made in Italy", manodopera meno cara in Cina, alte competenze ingegneristiche nella Silicon Valley, California, Call Center in India);
  - **Aggregazione**: gestione di gruppi di paesi simili in modo congiunto, come grandi *cluster* di prodotti altamente standardizzati (paesi europei, asiatici, americani).

### **L'espansione aziendale nei diversi mercati**

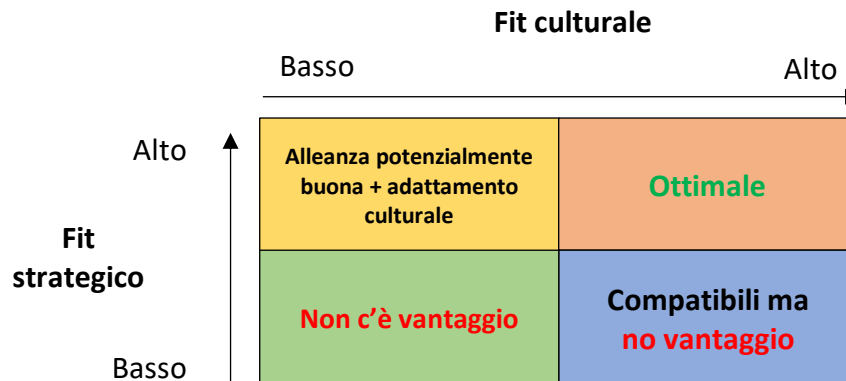
- Sulla base delle scelte riguardanti i tre orientamenti sopracitati, le aziende possono competere in tre modi diversi:
  - **Orientamento internazionale**: sfruttamento del modello di business sviluppato nella casa madre in altri paesi, senza adattamenti (es.: export, filiali commerciali). Non vi è alcun tipo di adattamento e le filiali locali non hanno nessun tipo di autonomia (es.: Ferrari);



- **Orientamento multinazionale:** forte adattamento, a livello locale, dei prodotti e delle strategie. L'autonomia delle filiali locali è molto alta e, di conseguenza, il *country manager* ha un alto potere. I processi decisionali sono del tipo *bottom-up* (dal basso all'alto → dalla filiale alla sede centrale, quest'ultima con poco potere). Ciò può causare però anche uno scarso coordinamento tra paesi → il successo in un paese non condiziona il successo negli altri;
- **Orientamento globale:** affronta diversi paesi come se fossero un unico grande mercato: non viene usato nessun tipo di adattamento, secondo la logica *one size, fits all*, e viene lo sfruttamento dell'arbitraggio, ovvero ogni attività viene svolta nei paesi in cui effettivamente conviene.
- Oggi si parla anche di aziende GLOCAL → un approccio globale che si adatta anche, in parte, ai mercati locali



**Le strategie collaborative (o cooperative)**



- Oggi si parla anche di **coompetition** (*cooperation + competition*)
- Si può valutare anche l'**intensità del rapporto** (= diversi investimenti in capitale di rischio unitamente a contratti formali) su una scala che ha due estremi e all'interno diverse forme di collaborazione:
  - **Puro scambio**
  - Incrocio di amministratori
    - Presenza incrociata di amministratori in CDA
  - Associazioni di categoria

- Società senza scopo di lucro che nascono con lo scopo di raccogliere, elaborare e trasformare le informazioni in merito all'andamento di un settore sulla base dei dati forniti dagli associati + piattaforma di lobbying verso le autorità pubbliche
- Alleanze non-equity
  - Accordi tra imprese, che NON prevedono scambi di capitale di rischio, finalizzati allo svolgimento in comune di una determinata attività. Possono avere varia natura:
    - Tecnologica → contratti di licensing
    - Commerciale → Tata e Fiat per la commercializzazione di auto a marchio Fiat attraverso i loro concessionari in India
    - Marketing → Co-branding: Apple e Nike per Apple Watch
- Network stabili
  - Accordi (anche impliciti) che svolgono una stessa attività o attività complementari
    - Costellazioni → accordi non formalizzati tra imprese con lo scopo di realizzare prodotti complessi. In genere sorgono intorno ad una impresa madre. Es.: FCA è al centro ed essa è circondata da altre aziende che la riforniscono e che possono, esse stesse, cucire rapporti tra loro
    - Distretti → aggregazioni locali di imprese di piccole e medie dimensioni caratterizzate da produzioni simili o complementari. Es.: Motor Valley in Emilia
- Alleanze equity
  - Accordi tra imprese per svolgere un'attività in comune che prevedono scambi di capitale di rischio
- Consorzio
  - Società costituita dall'apporto di capitale di rischio da parte di una serie di imprese, per svolgere insieme una determinata attività. Ogni *consorziato* ha una parte di azioni del consorzio.
    - Acquisti: consorzio di acquisto dell'energia elettrica;
    - Marketing: condivisione del brand per mettere insieme la forza pubblicitaria + controllo qualità (Prosciutto di Parma, Parmigiano Reggiano)
- Joint venture
  - Creazione di una società ad hoc attraverso il versamento di capitale di rischio da parte di due o più imprese per realizzare un prodotto/attività comune. Es.: Star Alliance, Sky Team, One World nel mercato delle compagnie aeree; Swatch e Mercedes per creare Smart nel mercato automobilistico
- **Acquisizione o fusione**

PURO  
SCAMBIO

Incrocio degli  
amministratori

Associazioni  
di Categoria

Alleanze  
non-equity

Network  
stabili

Alleanze  
equity

Consorzio

Joint  
Ventures

ACQUISIZIONE  
o FUSIONE

- La motivazione dell'attuazione delle strategie cooperative riguarda:

- L'ottenimento e la condivisione di risorse e asset strategici;
- La difesa di risorse e competenze chiave siano esse proprietarie che basate sulla conoscenza.
- In alcuni casi la cooperazione può portare alla creazione di un **vantaggio competitivo relazionale**, ovvero il vantaggio competitivo (= condizione di maggiore redditività) che nasce per effetto della collaborazione
- Sono necessarie alcune condizioni:
  - Investimento del partner nella relazione → durata dell'accordo e intensità della relazione;
  - Trasferimento di conoscenze e meccanismi di apprendimento → allineamento degli obiettivi, capacità di assorbimento, fiducia e reputazione;
  - Costruire sinergie operative → economie di raggio d'azione.

### **La gestione strategica nella gestione dei processi relativi all'innovazione tecnologica**

#### **I diversi tipi di innovazione tecnologica**

- Esistono diverse direzioni d'innovazione
  - Prodotto (What)
    - Miglioramento delle prestazioni
    - Maggiori e nuove caratteristiche tecnologiche
    - Diverso modo di utilizzo dei prodotti
    - Nuova percezione del prodotto
  - Clienti (Who)
    - Ridefinizione dei clienti
      - Bisogni latenti
      - Segmenti inesplorati
      - Lavorare sui non-clienti
  - Modo di fare (How)
    - Produrre (Just in Time, Toyota)
    - Vendere (e-commerce e consegna veloce, Amazon)

#### **L'innovazione**

- = creazione e applicazione economica di nuove conoscenze tecnico-scientifiche al fine di sviluppare processi nuovi o migliorare quelli già esistenti. L'innovazione rappresenta la rottura di un comportamento abitudinario al fine di ottenere equilibri economici più favorevoli per lo sviluppo, la sopravvivenza e la creazione di valore
- L'essenza dell'innovazione risiede nella capacità di proporre al mercato un **vantaggio rispetto all'offerta precedentemente disponibile**.
- Essa è la parte della strategia d'impresa volta a creare e mantenere il vantaggio competitivo di lungo termine.
- L'innovazione si differenzia per:
  - Natura:
    - Innovazioni radicali (*rivoluzioni tecnologiche*)
    - Innovazioni incrementali
  - Forma:
    - Nuovo prodotto o servizio
    - Nuovo processo produttivo o distributivo
- Pertanto, distinguiamo tra **innovazione**:
  - **Di prodotto**: dispositivi, strumenti e conoscenze legati a prodotti o servizi. Essa assume diversi significati:

- Creazione di una tecnologia totalmente nuova;
  - Può costituire una novità solo per l'impresa che intende lanciarlo ma non per il mercato;
  - Può sostituire prodotti obsoleti;
  - Può ampliare la gamma con nuovi modelli;
  - Può apportare miglioramenti alle caratteristiche di un prodotto già esistente.
- **Di processo produttivo**: cambiamenti nel modo di produrre e vendere i prodotti o i servizi
- L'innovazione tecnologica è da considerarsi un **fattore critico di successo**, poiché permette di creare e mantenere il vantaggio dell'azienda: sempre di più sono le aziende che ricercano un altro grado ed un'elevata qualità dell'innovazione.
- L'innovazione può essere:
  - **Demand pull**: innovazione trainata dal mercato che nasce per soddisfare specifici bisogni dei clienti;
  - **Technology push**: innovazione trainata dalla tecnologia;
  - **Customer driven**: oggi la tendenza è quella a indirizzare l'investimento verso le aspettative più urgenti del cliente, rendendo l'innovazione sempre più dipendente da quest'ultimo. Per questa ragione, nel processo innovativo, viene sempre più coinvolto il **marketing**, proprio per individuare le attese del cliente. Il risultato è stato l'aumento della frequenza del fenomeno innovativo per saziare o accrescere la **customer satisfaction** (continui ma marginali miglioramenti prestazionali)

### La tecnologia

- Le politiche tecnologiche costituiscono il complesso di scelte volte ad accrescere e sfruttare il patrimonio tecnologico (=l'insieme di competenze, conoscenze e abilità aziendali) di cui l'azienda è dotata, in linea con le strategie complessive.
- Le competenze che costituiscono il patrimonio tecnologico riguardano:
  - **Know how** → come si realizza una data attività economica
  - **Know why** → perché una certa azione ha determinati effetti
- Sono quattro le categorie di tecnologie che costituiscono il patrimonio tecnologico di un'impresa
  - **Di base (fondamentali)**: tecnologie necessarie per operare in un settore (given technology);
  - **Strategiche (chiave)**: sono alla base del vantaggio competitivo di alcune aziende e permettono di soddisfare meglio le esigenze dei clienti;
  - **Complementari (integrative)**: residuali rispetto alle tecnologie strategiche e ne sono complemento;
  - **Emergenti (sostitutive)**: scarsamente conosciute e possono potenzialmente minacciare e sostituire le tecnologie attuali.
- Ogni azienda possiede poi una determinata **ampiezza** delle conoscenze maturate e una **profondità** delle stesse → questi due fattori sono alla base della **potenzialità applicativa** di una data tecnologia, ovvero la numerosità delle sue applicazioni commerciali.

### Gestione strategica dell'innovazione e della tecnologia

- La posizione tecnologica dipende dal confronto con le soluzioni tecniche disponibili e quelle effettivamente detenute:
  - **Forte (o dominante)**: superiorità tecnologica (in settori in crescita);
  - **Allineata**: nessuna distinzione significativa rispetto alla concorrenza (settori maturi);

- **Debole:** inferiorità e inadeguatezza delle competenze.
- Tale posizionamento tecnologico non è sempre indice del posizionamento concorrenziale dell'impresa nel suo complesso.
- Le diverse aziende possono avere diversi approcci e orientamenti all'innovazione tecnologica e che molto dipendono anche dal ciclo di vita di una determinata tecnologia:
  - **Leadership tecnologica:** l'azienda adotta la **tecnologia** nella **fase di nascita** della stessa, introducendo per primi le soluzioni innovativi e divenendo il first mover: l'azienda si garantisce un vantaggio d'immagine, la possibilità di avere un monopolio temporaneo, poter scendere più rapidamente e prima degli altri lungo la curva d'esperienza e fissando lo standard. L'azienda si assume però un altissimo rischio (*rischio del pioniere*) e dovendo fronteggiare alti costi operativi (R&S);
  - **Follow the leader (Imitazione):** l'azienda adotta la **tecnologia** quando essa si trova già in **fase di sviluppo**. L'azienda acquisisce, quindi, soluzioni tecnologiche introdotte da altri, apportandovi miglioramenti incrementali o innovando sui processi produttivi, potendo così diminuire i CMU;
  - **Me too:** l'azienda adotta la **tecnologia** nella **fase di maturità** con l'obiettivo di puntare alla massimizzazione dell'efficienza, diminuendo drasticamente i CMU e, conseguentemente, il prezzo.
- L'impresa di successo, in ogni caso, è quella che indirizza il suo sforzo tecnologico verso una posizione di solida dominanza.
- In ogni caso, limitate capacità innovative possono dipendere da fattori di natura **culturale, organizzativa, finanziaria o strategica**

#### L'iter del processo innovativo: la funzione di Ricerca & Sviluppo

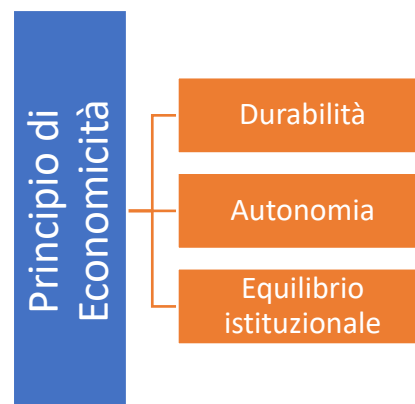
- La funzione di R&S richiede la compresenza di competenze tecnico-scientifiche (*operations*), commerciali e finanziarie. Essa punta al perfezionamento delle conoscenze produttive e alla realizzazione di nuovi prodotti per i clienti.
- All'interno dell'iter innovativo i distinguono quattro fasi:
  1. **Ricerca di base** → studio di nuove leggi che governano fenomeni chimici, fisici, biologici
  2. **Ricerca applicata** → volta a identificare le specifiche modalità di utilizzo delle conoscenze prodotte dalla ricerca di base
  3. **Attività di sviluppo:** messa a punto di un prodotto + test di efficacia.
    - a. **Sviluppo preliminare:** vengono affrontati da diversi gruppi le diverse fasi del progetto in merito alla loro fattibilità e budget a disposizione. Il lavoro è guidato da un **project leader**, che viene preventivamente individuato;
    - b. **Sviluppo avanzato e pre-industrializzazione:** viene realizzato un prototipo e predisposto il progetto per l'impianto. È qui che si supera il punto di non ritorno poiché da questo punto in poi gli impegni finanziari divengono ingenti e l'annullamento di un lancio commerciale può provocare gravi danni d'immagine
  4. **Industrializzazione e Commercializzazione:** viene realizzato il prototipo del prodotto e l'impianto pilota (predisposizione della capacità produttiva). Viene poi iniziata la fase di comunicazione iniziale del prodotto al mercato e iniziative di lancio.
- In ultima analisi, l'importanza della R&S nelle fasi del processo innovativo è da ricercarsi:
  - nel fatto che essa è depositaria del *know how* e può dare risposte ai diversi problemi riscontrabili;
  - nel fatto che solo una stretta relazione tra mercato e produzione permette un indirizzo efficace delle attività, anche future, di ricerca.

## 11. IL PRINCIPIO DI ECONOMICITÀ E IL BILANCIO

(ABC 5.1 e 5.2; 6.1-6.4; 7.1.1 e 7.1.2)

### L'economicità come principio e come obiettivo

- Per come sono stati definiti, gli istituti devono avere 3 caratteristiche fondamentali:
  1. DURABILITÀ (CONTINUITÀ): l'istituto ha come obiettivo la perdurabilità nel tempo all'interno di un ambiente mutevole
  2. AUTONOMIA: autonomia finanziaria → autonomia decisionale
  3. EQUILIBRIO ISTITUZIONALE: tutti i membri condividono stessi obiettivi e modalità di governo e ricevono ricompense e benefici giudicati equi rispetto ai contributi forniti → ovvero i membri dell'istituto sono motivati a entrarvi e a rimanervi (= gli istituti sono società umane *relativamente aperte*)
- Nel funzionamento delle aziende, il rispetto del PRINCIPIO DI ECONOMICITÀ permette alle aziende di rispettare tutte le caratteristiche sopracitate, ponendosi alla base del loro rispetto → = capacità di perseguire i propri fini generando le risorse necessarie (materiali e umane) per ripagare tutte le condizioni di produzione impiegate → operare senza accumulare perdite
- L'accumulo di perdite porta alla cessione di vita dell'istituto, alla sua acquisizione o alla necessità di risanarlo economicamente
- L'economicità è condizione necessaria (principio ed obiettivo) per la sopravvivenza degli istituti i quali, se accumulano perdite, possono cessare di vivere o subire trasformazioni radicali → L'economicità è principio e obiettivo fondamentale del buon governo dell'istituto



### L'economicità delle imprese

- Il principio di economicità si declina in due forme complementari:
  - *Perseguimento dei fini economici istituzionali* (per cui si veda la tabella in ABC 2)
  - *Rispetto simultaneo di 4 condizioni di svolgimento dell'attività economica* dal momento che i costi vengono sostenuti in via anticipata:
    1. EQUILIBRIO REDDITUALE = capacità di remunerare tutti i componenti negativi di reddito con i componenti positivi di reddito
      - ricavi > costi
      - valore output > valore input
      - **CPR (Componenti Positivi di Reddito) > CNR (Componenti Negativi di Reddito)** → generazione di un utile
 Sono importanti due precisazioni:
      - Orizzonte temporale: l'equilibrio reddituale è importante nella misura del **medio/lungo termine**
      - Oggetto di riferimento: l'equilibrio reddituale si considera, nel caso specifico, riguardo al **gruppo** nel suo complesso → **BILANCIO CONSOLIDATO**
    2. EQUILIBRIO FINANZIARIO/MONETARIO: capacità di far fronte, momento per momento, ai propri impegni di pagamento
      - Entrate > Uscite

Esempio: ad un cantiere navale viene commissionato, nel 2020, uno yacht da 2 mln €. Per produrlo sono necessari 1,5 mln €. L'utile generato sarà di 0,5 mln €.  $CPR > CNR$

Tuttavia, il cliente pagherà 1 mln € subito e 2 mln € nel 2021. Così il cantiere navale dovrà versare subito 1,2 mln € (nel 2020) e i restanti 0,3 mln € nel 2021.

Nel 2020 quindi, benché l'utile sia positivo, dovrà versare più di quanto entra nelle sue casse. Solo 2021, quando il cliente salderà il restante milione, l'azienda raggiungerà l'equilibrio finanziario

Ecco un esempio di un'azienda in utile con un disequilibrio monetario nel 2020

Quindi all'equilibrio monetario non equivale un equilibrio reddituale e viceversa

- La gestione finanziaria (ricorso al prestito) agisce da cuscinetto per compensare momenti di mancanza di liquidità con momenti di eccesso di eccesso di liquidità → ma attenzione agli interessi passivi (CNR)

### 3. EFFICIENZA e FLESSIBILITÀ: capacità di operare senza sprechi

$$Efficienza = \frac{(\uparrow) Output}{Input (\downarrow)}$$

L'efficienza può anche essere perseguita attraverso innovazioni. Toyota ad esempio ha introdotto:

- *Just in time* → ↓ rimanenze di magazzino
- *Total quality management system* → controllo di ogni singola fase della produzione del veicolo, con elevatissimi standard di qualità, con ↑ qualità e ↓ scarti

All'efficienza è collegata la *flessibilità*, ovvero la capacità dell'azienda di evolversi ed adattarsi ad un mercato, come quello odierno, mutevole

### 4. CONGRUENZA DELLE REMUNERAZIONI: capacità di remunerare in modo equo tutte le condizioni di produzione (CSR)

- Come si valuta l'equità → in base alle condizioni di mercato del determinato paese (costo della vita, stipendi medi associati a posizioni singole...) ovvero attraverso le strutture di domanda e di offerta del lavoro e del capitale nel determinato paese
- solo attraverso il rispetto simultaneo di queste quattro condizioni, il principio di economicità si identifica con quello di massimizzazione del profitto

## IL BILANCIO D'ESERCIZIO

### I contenuti fondamentali: reddito e capitale

- Risponde a due domande fondamentali
  1. L'attività economica dell'impresa, in un determinato periodo, ha prodotto utili o perdite? → equilibrio reddituale, **reddito d'esercizio** → CONTO ECONOMICO (valori flusso)
  2. In un determinato momento, quali sono i beni e i diretti di cui l'impresa vanta? E quali sono i suoi obblighi? → equilibrio monetario, **capitale di funzionamento** → STATO PATRIMONIALE (variabili stock)

### La redazione del bilancio: il metodo della Partita Doppia

- Redigere il bilancio significa:
  - Rilevare le operazioni di scambio (negoziazioni) → acquisti (MP, lavoro, prestito, macchinari), produzione, vendita (prodotti, contratti di affitto)
  - Il bilancio riguarda solo le operazioni scambio perché:
    - lo scambio prevede la sua formalizzazione attraverso valori espressi in moneta
    - Certezza dei valori di un bene
  - L'operazione di scambio si registra solamente al momento della sua fatturazione (momento di moneta o credito → MMC)
    - Questo perché la fattura è un documento giustificativo a livello legale e definiscono, con essa, le condizioni formalizzate
- Metodo di rilevazione → **METODO DELLA PARTITA DOPPIA (Fra Luca Paciolo, 1494)**. Esso viene così definito perché ogni operazione va rilevata due volte con uguale importo e segno opposto

### I periodi del bilancio: esercizio generale, esercizi particolari, esercizi annuali; i cicli di operazioni

- Che **periodo** si considera nel **conto economico**? Si considerano normalmente **periodi di 12 mesi** non necessariamente corrispondenti con l'anno solare → **esercizio parziale annuo** corrispondente con il **periodo amministrativo**, periodo di tempo definito in continuità con i processi economici aziendali
- Molti processi aziendali si articolano su cicli di breve, medio e lungo termine, non necessariamente di 12 mesi → si determinano, per questa ragione, definire periodi che taglino a metà il minor numero di processi

### Il principio di competenza

- **PRINCIPIO DI COMPETENZA**: principio di coerenza logica secondo il quale nel conto economico devono essere riportati i valori di tutti e solo gli output prodotti nel periodo (CPR) e, poi, tutti e solo gli input assorbiti nel periodo (CNR)



- Per rispettare tale principio, dopo aver registrato tutte le fatture dell'anno, devo attuare delle **rettifiche contabili**, aggiustamenti attraverso i quali vengono frazionati eventi che durano più anni:
  - **AMMORTAMENTI**: compro un macchinario che sarà utilizzabile per 10 anni; nel CE dell'anno comparirà un CNR pari a 1/10 del valore del macchinario
  - **RIMANENZE**: conteggio delle MP avanzate che vanno in eredità nell'anno successivo → da rimanenze iniziali (esercizio precedente) a rimanenze finali (esercizio successivo)

### Unitarietà del Bilancio

- N.B.: AD OGNI + EQUIVALE UN - PER OGNI OPERAZIONE

### Il contenuto del conto economico e dello stato patrimoniale



- CONTO ECONOMICO (CE)
  - Mostra la ricchezza generata in un determinato periodo

1/1/19 CNR	CPR 31/12/19
(+)	(-)
VALORI DI INPUT ASSORBITI IN UN DETERMINATO PERIODO ricevute dai vari soggetti e distribuite secondo il principio di competenza	VALORI DI OUTPUT OTTENUTI IN UN DETERMINATO PERIODO e distribuite secondo il principio di competenza
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RIMANENZE INIZIALI (dall'esercizio n-1)</li> <li>▪ ACQUISTO MP E SERVIZI</li> <li>▪ ACQUISTO IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Quote di ammortamento</u> (= i beni acquistati forniscono utilità per più esercizi annuali. Ogni esercizio riceve una quota del costo rispetto all'utilità ricevuta)</li> </ul> </li> <li>▪ IMMOBILIZZAZIONI DI PROPRIETÀ DI TERZI               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Canoni di locazione</u></li> <li>▪ <u>Fitti passivi</u></li> </ul> </li> <li>▪ LAVORO               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Stipendi</u></li> <li>▪ Oneri provv./assist.</li> <li>▪ <u>TFR</u></li> </ul> </li> <li>▪ MINUSVALENZE</li> <li>▪ BENI PUBBLICI STATALI               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Imposte</u></li> <li>▪ <u>Tributi</u></li> </ul> </li> <li>▪ CAPITALE DI PRESTITO               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Interessi passivi</u></li> </ul> </li> <li>▪ COPERTURA DI RISCHI SPECIFICI               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Premi assicurativi</u></li> </ul> </li> <li>▪ CAPITALE DI RISCHIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RICAVI DI VENDITA</li> <li>▪ PLUSVALENZE (= aumento di valore → ricavo)</li> <li>▪ DIVIDENDI</li> <li>▪ AFFITTI ATTIVI</li> <li>▪ INTERESSI ATTIVI (obbligazioni...)</li> <li>▪ RIMANENZE FINALI</li> </ul>
<b>CPR - CNR = UTILE o PERDITA</b>	

- STATO PATRIMONIALE (SP)
  - Mostra i beni/diritti/obblighi di un'azienda in un determinato periodo (giorno)  
**31/12/2019**

ATTIVO	PASSIVO/NETTO
(+)	(-)
(+)	(-)

VALORI DEI BENI E DIRITTI DI UN'AZIENDA IN UN DETERMINATO MOMENTO	1) VALORE PASSIVITÀ (OBBLIGHI VS TERZI) 2) VALORE CAPITALE NETTO (OBBLIGHI VS CONF. CAPITALE DI RISCHIO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CREDI VS CLIENTI</li> <li>▪ C/C BANCARIO ATTIVO</li> <li>▪ IMMOBILI, STABILIMENTI, TERRENI</li> <li>▪ RIMANENZE</li> <li>▪ PARTECIPAZIONI E AZIONI IN ALTRE AZIENDE</li> </ul>	1) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DEBITI VS. FORNITORI</li> <li>▪ DEBITI TRIBUTARI</li> <li>▪ C/C PASSIVO</li> <li>▪ MUTUI FINANZIARI</li> <li>▪ TFR (FONDO PER LIQUIDAZIONE)</li> </ul> 2) <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITALE SOCIALE (IN AUMENTO SOLO CON EMISSIONE DI NUOVE AZIONI)</li> <li>• UTILE DI ESERCIZIO (<u>DEBITO NEI CONFRONTI DEGLI AZIONISTI</u>) O PERDITE</li> <li>• RISERVE (UTILI PASSATI NON ANCORA DIVISI TRA GLI AZIONISTI)</li> </ul>

### La redazione del Bilancio

- Operazioni da svolgere
  - Rilevazione operazioni
  - Chiusura C/C
  - Rettifiche contabili
  - Calcolo imposte e utile; chiusura CE
  - Chiusura SP
- Ogni cosa indicata come ammortizzabile viene inserita nello SP come attivo (→ è come se fosse un debito verso di me). Vengono inseriti in questa categoria:
  - Spese di costituzione
  - Spese di marketing eccezionali
- Le rettifiche contabili si fanno sempre alla FINE
- Agenti di vendita: soggetti, anche non dipendenti, incaricati della vendita dei prodotti di un'azienda. Sono remunerati con *provvigioni di vendita* (percentuale sui ricavi di vendita)
- Gli interessi passivi sono sempre CNR
- Il conto si chiude ponendo il SALDO dal lato più piccolo del conto
  - Se il saldo c/c è negativo → SP passivo
  - Se il saldo c/c è positivo → SP attivo
- Rettifiche contabili di ammortamento
  - Quota di ammortamento: CNR
  - Fondo di ammortamento: Attivo con segno -
- Rettifiche contabili di TFR
  - Accantonamento TFR: CNR
  - Fondo TFR (debito vs. dipendenti): Passivo in SP
- Rettifiche contabili di Rimanenze
  - Attivo
  - CPR
- L'utile si pone nei CNR (per ragioni contabili) e nel SP Passivo

- Gli interessi sono sempre nel CE
  - Attivi → CPR
  - Passivi → CNR

### Operazioni standard di bilancio

- Costituzione dell'azienda
  - Versamento del capitale sociale
  - Spese di costituzione
- Acquisto MP/Macchinari
- Vendita prodotti con incasso:
  - Immediato
  - Differito
  - Misto
- Affitto passivo
- Stipendi
- Rata del mutuo:
  - Interessi passivi
  - Rimborso di capitale
- Interessi attivi (CPR) e passivi (CNR)
- Rettifiche contabili
  - Ammortamenti
  - Rimanenze
  - TFR
- Destinazione dell'utile
  - Dividendi
  - Riserve

### Operazioni *particolari* di bilancio

- Titoli di stato
- Perdita su crediti
- Minus/Plusvalenze
  - Minusvalenza (es. vendita di un bene di valore 1000 per un prezzo di 800, in contanti)
    - c/c → entrate, 800
    - SP → attivo, -1000
    - CE → CNR, 200
  - Plusvalenza (es. vendita di un bene di valore 1500 per un prezzo di 2000, in contanti)
    - c/c → entrate, 2000
    - SP → attivo, -1500
    - CE → CPR, 500
- Proventi/oneri straordinari
- Acquisto di un brevetto (es. l'azienda acquista un brevetto per 2500, in contanti)
  - c/c → uscite, 2500
  - SP → attivo, 2500
- Oneri/Proventi straordinari (es. l'azienda deve pagare una multa di 5000, pagamento immediato/ l'azienda ottiene sussidi statali, non destinati a ripetersi, per 1200, incasso immediato)
  - c/c → uscite, 5000
  - CE → CNR, 5000

- c/c → entrate, 1200
- CE → CPR, 1200

### La riclassificazione del bilancio

- **RICLASSIFICAZIONE DI BILANCIO:** riordinazione delle voci in modo da facilitarne la lettura, sulla base di determinati criteri:
  1. Per il CE → **Criterio per gestioni/a ricavi e costo del venduto:** trasformazione dello schema a T in un elenco, tenendo conto dei segni, **in forma scalare** che, partendo dai ricavi, giunge alla messa in evidenza del valore degli utili e della perdita
  2. Per lo SP → **Criterio finanziario/per liquidità ed esigibilità**

### La riclassificazione del Conto Economico

- Vuole osservare il contributo delle diverse gestioni alla formazione dell'utile/perdita.
- Si raggruppano 5 gestioni:
  1. Gestione caratteristica
  2. Gestione patrimoniale
  3. Gestione finanziaria
  4. Gestione straordinaria
  5. Gestione tributaria/fiscale

[la gestione assicurativa viene *spalmata* nelle altre sopra elencate]
- Il conto economico riclassificato viene così definito:

#### 1. GESTIONE CARATTERISTICA

- + Ricavi di vendita
- - Costo del venduto
  - - Acquisti MP
  - - Rimanenze iniziali
  - + Rimanenze finali
  - - Stipendi dei dipendenti
  - - Costi di trasporto
  - - Affitti passivi
  - - Spese generali
  - - Acc.to TFR
  - - Q.te di amm.to
- = **REDDITO OPERATIVO DELLA GEST. CARATTERISTICA (ROGC)**

CONSUMI MP

#### 2. GESTIONE PATRIMONIALE (+)

- + Proventi patrimoniali: interessi attivi, affitti attivi, dividendi
- + ROGC
- = **REDDITO OPERATIVO (RO)**

#### 3. GESTIONE FINANZIARIA (-)

- - Oneri finanziari: interessi passivi, ritenute c/c
- + RO
- = **REDDITO LORDO DI COMPETENZA (RLC)**

#### 4. GESTIONE STRAORDINARIA (+/-)

- +/- Componenti straordinari (plusvalenze, minusvalenze)
- + RO
- = **REDDITO ANTE IMPOSTE (RAI)**

#### 5. GESTIONE FISCALE

- - Imposte
- + RAI

▪ = **REDDITO NETTO (RN)**

- Riassumendo:

+	Ricavi di Vendita	
-	Costo del Venduto	= <b>ROGC</b>
+	Proventi Patrimoniali	= <b>RO</b>
-	Oneri Finanziari	= <b>RLC</b>
+/-	Componenti straordinari	= <b>RAI</b>
-	Imposte	= <b>RN</b>

**La riclassificazione dello Stato Patrimoniale**

- Le voci dell'attivo vengono riclassificate per **LIQUIDITÀ**, capacità di una voce di trasformarsi in moneta
- Le voci dell'attivo vengono riclassificate per **ESIGIBILITÀ**, il pagamento di debiti nei confronti di vari soggetti

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	
<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b> (i primi due sono detti <i>mezzi di terzi MT</i> , l'ultimo è detto <i>mezzi propri MP</i> )
<p style="text-align: center;"><b><u>ATTIVO CORRENTE (AC)</u></b></p> <p style="text-align: center;">Liquidità entro 12 mesi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. LIQUIDITÀ IMMEDIATE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C/C ATTIVO</li> <li>• TITOLI DI STATO</li> </ul> </li> <li><b>2. LIQUIDITÀ DIFFERITE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CREDITI VS. CLIENTI</li> </ul> </li> <li><b>3. DISPONIBILITÀ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIMANENZE</li> </ul> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>PASSIVO CORRENTE (PC<sub>R</sub>)</u></b></p> <p style="text-align: center;">Debiti in scadenza entro 12 mesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEBITI FINANZIARI A BREVE (es. C/C passivo)</li> <li>• DEBITI TRIBUTARI</li> <li>• DEBITI VS. FORNITORI</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>ATTIVO FISSO NETTO (AFN)</u></b></p> <p style="text-align: center;">Liquidità oltre i 12 mesi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. IMMOB. MATERIALI NETTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MACCHINARI (MENO F.DO AMMORTAMENTO)</li> </ul> </li> <li><b>2. IMMOB. IMMATERIALI NETTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BREVETTI</li> <li>• MARCHI</li> <li>• SPESE DI COSTITUZIONE</li> </ul> </li> <li><b>3. IMMOB. FINANZIARIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AZIONI</li> <li>• OBBLIGAZIONI</li> </ul> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>PASSIVO CONSOLIDATO (PC<sub>S</sub>)</u></b></p> <p style="text-align: center;">Debiti in scadenza entro 12 mesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE (es. mutuo, obbligazioni)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>CAPITALE NETTO (CN)</u></b></p> <p style="text-align: center;">Debiti in scadenza entro 12 mesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITALE SOCIALE</li> </ul>

• CREDITI OLTRE 12 MESI	• RISERVE DI VARIA NATURA
= ATTIVO NETTO	= TOTALE PASSIVO E NETTO

- Confronto dello SP di due aziende
  - Composizione attivo: confronto tra AC e AFN
    - $< AC$  e  $> AFN$  = struttura flessibile (Samsung) → maggiore rischio
    - $> AC$  e  $< AFN$  = struttura rigida (Apple) → minore rischio per facilità di smobilizzazione
  - Composizione passivo: confronto MT e MP / confronto  $PC_R$  e  $PC_S$ 
    - $MT < MP$  = minore indebitamento
    - $MT > MP$  = maggiore indebitamento
    - $PC_R > PC_S$  = azienda meno solida
    - $PC_R < PC_S$  = azienda solida (i debiti scadono tardi)
      - Ma occorre vedere la TIPOLOGIA del  $PC_R$ : se i debiti sono verso i fornitori, essi possono considerarsi debiti “buoni”
  - Equilibrio strutturale: confronto tra AC e  $PC_R$  / confronto AFN e CN
    - $AC > PC_R$  = azienda liquida → l'azienda è capace di ripagare i debiti entro l'anno
    - $AFN < CN$  = azienda solida → è preferibile aver pagato le immobilizzazioni con i risparmi degli azionisti, cioè con il capitale di rischio

### Indici di bilancio

- Sono quozienti sintetici che danno indicazioni di massima sullo stato di salute di un'azienda analizzando 4 profili:

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| 1. LIQUIDITÀ        | } SOLO SP       |
| 2. SOLIDITÀ         |                 |
| 3. REDDITIVITÀ      | } SIA SP CHE CE |
| 4. LEVA FINANZIARIA |                 |

- Vediamoli ora nel dettaglio:

#### 1. LIQUIDITÀ

= capacità di far fronte agli impegni di pagamento nel breve termine

= capacità di cogliere opportunità d'investimento

- Quoziente di liquidità (QL)

$$QL = \frac{\text{Liquidità immediata} + \text{liquidità differita}}{\text{Passivo Corrente } (PC_r)}$$

- Ideale:  $QL \geq 1$  ma non troppo alto per evitare:

- Problema di Agenzia, Free Cash Flow (Jensen), LBO + non si sono colte opportunità di investimento

- Quoziente di disponibilità

$$QD = \frac{AC}{PC_r}$$

- Ideale:  $QD > 1$  ma non eccessivamente diverso da QL ad indicare un peso non eccessivo delle rimanenze (che non sono un dato positivo → es. Toyota: *Just in time*)

- È opportuno, inoltre, che le liquidità siano rappresentate da c/c e non da crediti, perché il credito non è liquidità sicura al 100%

## 2. SOLIDITÀ

= capacità di far fronte a impegni di pagamento nel medio/lungo termine

= capacità di resistere a shock esterni

- Rapporto d'indebitamento

$$RI_1 = \frac{MT}{MP} = \frac{PC_R + PC_S}{CN}$$

$$RI_2 = \frac{AN}{CN}$$

sussiste una relazione:  $RI_2 = RI_1 + 1$

$$RI_3 = \frac{\text{debiti finanziari}}{CN} = \frac{c/c \text{ passivo} + \text{mutuo}}{CN}$$

- $RI_1$  e  $RI_2$  sono equivalenti.  $RI_3$  è molto interessante dal momento che mi permette di comprendere il solo il debito cattivo (escludendo, quindi, quello buono vs i fornitori)
- Giudizio:
  - $RI_1 > 2$  abbastanza alto...
    - Ma dipende dal rischio del settore. In generale l'azienda non deve esagerare nel suo livello di rischio. Se il rischio del settore è alto allora il rischio dell'azienda (e quindi il suo debito) deve essere basso. Al contrario, se il rischio di settore è basso, allora il rischio dell'azienda (e quindi il suo debito) può essere basso
    - Ma dipende dal tipo di debito: i debiti vs. i fornitori e il TFR (debito vs. i lavoratori) sono buoni
    - Ma dipende dalla scadenza (meglio  $PC_S$  che  $PC_R$ )
  - $RI_3 < 1$
- Copertura di immobilizzazione

$$CI = \frac{CN}{\text{Immob materiali nette}}$$

- Giudizio: non troppo inferiore a 1 (0,8; 0,9) e il più alto possibile

## 3. REDDITIVITÀ

= capacità di produrre ricchezza

- Return on Assets (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Attivo Netto}} \%$$

$$ROA_2 = \frac{ROGC}{AN} \%$$

- Giudizio: confronto con ROA medio del settore. Se il ROA e  $ROA_2$  sono diversi, permette di identificare il valore della gestione patrimoniale
- Return on Sales (ROS) → redditività delle vendite

$$ROS = \frac{RO}{V} \%$$

- Un ROS >0 ci indicherà che vi è una quota dei ricavi che avanza anche dopo aver retribuito tutte le condizioni di produzione della gestione caratteristica.
  - Un ROS=0 indica che l'impresa, al fine di generare un utile, deve affidarsi a risorse esterne alla gestione caratteristica (finanziaria, accessoria, straordinaria).
  - Un ROS<0 è sintomo di una grave crisi produttiva in cui i ricavi di vendita non sono in grado di remunerare le condizioni di produzione all'interno della gestione caratteristica.
- Tasso di Rotazione (TR) → quante volte *gira* l'attivo per effetto delle vendite (q.tà di vendita)

$$TS = \frac{Vendite}{Attivo Netto (AC + AFN)}$$

Giudizio: buono vicino a 1

- Scomposizione del ROA:

$$ROA = \frac{RO}{AN} = ROS \cdot TS = \frac{RO}{V} \cdot \frac{V}{AN}$$

- Ad esempio:

	Az. A (FIAT)	Az. B (Ferrari)
Ricavi	1.000	1.000
RO	75	300
ROS	7,5%	30%
AN	500	2.000
TR	2	0,5
<b>ROA</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

- Return on Equity (ROE) → dal punto di vista dell'azionista: indica il rendimento di 100€ investiti nell'impresa

$$ROE = \frac{Reddito Netto}{Capitale Netto}$$

- Giudizio: da confrontare con il *costo opportunità* (= rendimento di investimenti alternativi altrettanto rischiosi)



#### 4. **LEVA FINANZIARIA**

= legame tra redditività per gli azionisti e debito (Modigliani & Miller)

$$ROE^* = \frac{\text{Reddito Lordo di Competenza}}{\text{Capitale Netto}}$$

Ovvero la redditività per gli azionisti prima dei componenti straordinari e le imposte

$$ROE^* = ROA + RI_1(\text{Spread}) > 0$$

$$\text{con } i = \frac{\text{oneri finanziari}}{\text{mezzi di terzi}} = \frac{\text{int. passivi su c/c} + \text{interessi passivi su mutuo}}{PC_R + PC_S}$$

Es.

- Se ROA=15% e RI=1  
Con spread = 10% (i = 5%) allora ROE\*=25%
- Ma se ROA=15% e RI=2  
Con spread = 10% (i = 5%) allora ROE\*=35%

Ciò mi ricorda che se lo spread > 0 allora agli azionisti conviene aumentare il livello di indebitamento, poiché potrebbero ottenere un ROE\* maggiore. Viceversa, se spread < 0, l'aumento del debito amplifica la perdita e non conviene indebitarsi maggiormente.

Il debito, allora, agisce da leva. Ma presenta alcuni limiti:

- ROA può cambiare → tanto più quanto più il settore è rischioso
- *i* può cambiare in misura tanto maggiore quanto più alto è il debito contratto
- Cambia il profilo di rischio dell'azionista: aziende indebitate soffriranno in misura di redditività nel momento in cui lo spread diventi negativo. L'azionista confronterà il ROE\* con il costo opportunità per un capitale più alto.
- Le scelte d'indebitamento devono essere valutate considerando il rischio di settore
- Se lo spread > 0, durante l'anno ha agito un effetto leva finanziario positivo: quindi, se l'azienda in passata fosse stata più indebitata l'azienda avrebbe potuto aumentare il ROE\*

## 12. RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

(P5, DMPV Timberland)

[si ricorda di confrontare l'ultima parte del file *eagi\_ambiti teoria impresa*]

### DEFINIZIONI

- Integrazione su base volontaria delle istanze sociali e ambientali nelle attività dell'impresa e nell'interazione con gli stakeholder (UE)
- Tensione a soddisfare, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che solo economiche, dei vari portatori d'interesse, mediante lo svolgimento delle proprie attività

## DIBATTITO: DALL'INUTILE COSTO AL FINE DELLA CREAZIONE DI RICCHEZZA ALL'IMPORTANZA PER LA CREAZIONE DI VALORE

- Visione critica (Neoclassica):
  - “The business of business is business” (Friedman) → se si attuano comportamenti alla RSI ciò induce a:
    - Aumento dei costi che distolgono dal *core business* dell'impresa
    - Aumento degli obiettivi affidati ai manager che generano:
      - Maggiore discrezionalità
      - Maggiore difficoltà di controllo degli stessi
  - Secondo questo approccio si giunge ad un PEGGIORAMENTO DEI RISULTATI
- Visione positiva (Moderna):
  - Soddisfaccimento delle aspettative degli stakeholder
    - Maggiore produttività
    - Relazione di lungo termine con gli stakeholder
  - Secondo questo approccio si giunge ad un MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI
  - Questa è la VISIONE MODERNA dell'impresa

### COME SI ATTUA

- Attraverso azioni INFORMALI e SPORADICHE: assicurazione sanitaria ai dipendenti, donazioni, prestito agevolato ai dipendenti;
- Attraverso azioni CONVINTE: codice etico di comportamento, certificazioni (anche volontarie), *cause-related marketing*;
- Attraverso azioni INTEGRATE NELLA STRATEGIA AZIENDALE: utilizzo di prodotti realizzati attraverso materie prime green, realizzazione di prodotti per persone disabili;
- Attraverso azioni che permettano di CREARE VALORE CONDIVISO (Corporate Share Value, CSV): impegno a rimuovere ostacoli alla attività aziendale che aiutando concretamente la comunità; es.: **Jara**, produttore di fertilizzanti in Mozambico, aveva una grande difficoltà a trasportare fertilizzante nelle varie zone del Mozambico. Per convenienza, non solo per filantropia, ha investito, con il governo locale, per la costruzione di strade, utili sia a loro per il trasporto, sia per la comunità; **Illy**, produttrice di caffè, ha costruito scuole nelle zone in cui produce caffè (Brasile). Questo perché servono persone locali, con cui lavorare, che sappiano leggere, scrivere e parlare inglese: questo ha giovato sia all'azienda sia alla popolazione locale

### IL CASO TIMBERLAND (RSI integrato nella Strategia Aziendale)

STAKEHOLDER	INIZIATIVE	PERCHÉ? OBIETTIVI
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto di iniziative di no profit locale (<i>City Year</i>)</li> <li>• <i>Path of Service</i> → 16 ore settimanali di volontariato stipendiato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrarre nuovi clienti</li> <li>• Reputazione, immagine</li> <li>• Stimolazione del senso di appartenenza</li> <li>• Convinzione al supporto di attività meritevoli</li> </ul>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centri fitness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta fidelizzazione e coinvolgimento dei</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurazione sanitaria → spese per i trattamenti di fertilità</li> <li>• Supporto alle famiglie: asilo nido, lavanderie interne, supporto per le adozioni</li> </ul>	<p>dipendenti → aumento della produttività (grazie a dipendenti più felici) → riduzione di comportamenti opportunistici (McGregor) e ridurre il turnover (sostituzione dei dipendenti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificazione di genere</li> <li>• Miglioramento della salute (fisica → mentale) dei dipendenti → minore assenteismo e maggiore produttività</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dell'impatto inquinante delle loro produzioni</li> <li>• Monitoraggio delle emissioni</li> <li>• Utilizzo di materie prime riciclate al 100%</li> <li>• Punti vendita sostenibili (LEED)</li> <li>• Sensibilizzazione attraverso il marketing (campagna <i>Nature Need Heroes</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convinzione della necessità del rispetto ambientale</li> <li>• Questioni di immagine e reputazione</li> <li>• Differenziarsi dai competitor</li> <li>• Attrarre consumatori sensibili (coerentemente con la tipologia di prodotti dell'azienda: <i>outdoor activities</i>)</li> <li>• Riduzione dei costi → meno multe, più incentivi fiscali, meno scandali ambientali</li> <li>• Meno cause legali da parte della collettività/clienti</li> </ul>
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Global Business Alliance</i>: promotori di pratiche etiche nella supply chain</li> <li>• <i>Sustainable Leading Environment</i>: progetto per il miglioramento delle condizioni di vita dei fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzazione dei fornitori → minore turnover</li> <li>• Minori cause o scandali</li> <li>• Ridurre l'opportunismo</li> </ul>
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo di materiali organici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i clienti</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento e sensibilizzazione del cliente (community Earthkeeper e campagne pull for action, <i>Nature Needs Heroes</i>)</li> <li>• Prodotti riciclati al 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenerli uniti attorno ad un'idea (l'ideale più che il prodotto)</li> <li>• Attrarre segmenti di mercato sensibili a determinati temi</li> </ul>
--	---	--

## BENEFICI DELLA RSI

- Benefici di natura ECONOMICA (benché siano stati moltissimi gli studi di natura empirica NON è dimostrato che molta CSR conduca ad un aumento dei ricavi)
  - Contenimento dei costi: di richiamo/protesta, gestione di scandali, minor turnover dei dipendenti/fornitori (da qui minori costi di selezione, formazione), costi del personale (minore assenteismo), costi associati al finanziamento (le banche prestano soldi alle aziende più virtuose)
  - Incremento dei ricavi: attrazione verso i futuri dipendenti (*signaling theory*: il futuro dipendente sarà attratto dalle migliori condizioni di lavoro, benefit...), maggiore produttività dei dipendenti/fornitori, attrazione di nuovi clienti sensibili a determinati temi e aumento delle vendite, maggiore tutela del consumatore e maggiore fidelizzazione, miglior reputazione, immagine (da cui maggiore visibilità e aumento delle vendite)

## PERCHÉ ATTUARE LA RSI

- Motivazioni ALTRUISTICHE e SOCIALI (es.: donazioni per COVID-19)
- Motivazioni STRATEGICHE per DIFFERENZIAZIONI dai competitor (migliore immagine dell'impresa a livello di lealtà, fiducia e creazione di valore condiviso)
- Motivazioni DIFENSIVE in termini di reputazione ed evitare boycotts (rispetto delle minoranze, temi sociali sensibili...)

## 13. LE SCELTE DI DIMENSIONAMENTO DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA: ECONOMIE DI SCALA, DI SATURAZIONE E DI APPRENDIMENTO. LA STRUTTURA DEI COSTI

(ABC 11.2 – 11.4, DPMV Scaltrini, ABC 11.5, Esercizi BBoard da svolgere)

### Le scelte di dimensionamento della capacità produttiva

#### Il concetto di *economie* e la capacità produttiva

- **ECONOMIE** = vantaggio economico nella realizzazione di un'attività o processo.
- Il vantaggio economico è rappresentato dalla RIDUZIONE DEI COSTI MEDI UNITARI (CMU)

$$CMU = \frac{\text{Costi Totali } TC}{\text{Unità Prodotte } Q}$$

- I CMU possono essere ridotti giocando su:
  1. DIMENSIONI e CAPACITÀ PRODUTTIVA → **Economie di Scala**
  2. GRADO DI UTILIZZO DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA → **Economie di Saturazione**
  3. ESPERIENZA e APPRENDIMENTO → **Economie di Apprendimento**
  4. REPLICAZIONE → **Economie di Replicazione**

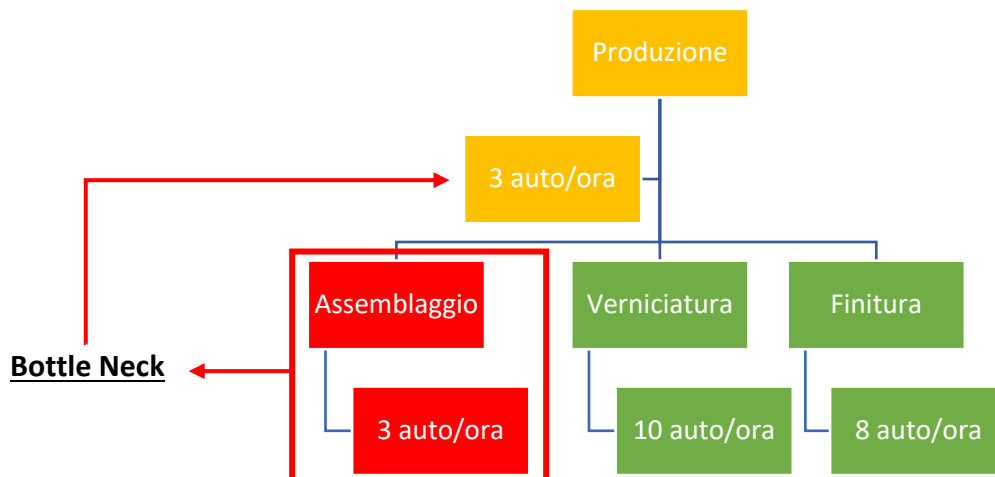
- Parlando di economie, e quindi di **SCELTE DI DIMENSIONAMENTO**, si fa riferimento a due grandezze aziendali:
  - Capacità produttiva (CP)** = numero massimo di output producibili in un dato intervallo di tempo a date condizioni operative
  - Produzione effettiva (PE)** = numero di output effettivamente prodotti in un dato intervallo di tempo
    - N.B.: Capacità produttiva  $\neq$  Produzione effettiva  $\rightarrow$  poiché:
      - Mancanza di domanda
      - Scelte aziendali
  - E facendo il rapporto tra i due ottengo:

$$\% \text{ utilizzo cap. produttiva} = \frac{\text{Produzione effettiva}}{\text{Capacità produttiva}}$$

- Ad esempio: FCA nel 2018
  - CP = 1.500.000 auto
  - PE = 900.000
  - % utilizzo cap. produttiva = 60%

### Le misure dell'output e le attività di riferimento

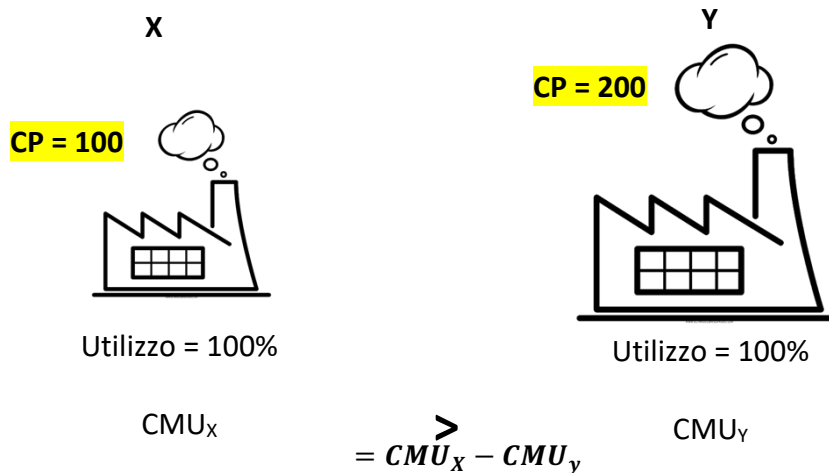
- Il concetto di capacità produttiva è riferibile a qualunque tipo di attività: perciò per quelle attività che producono servizi sarà necessario individuare l'output prodotto dall'attività stessa per comprenderne la CP.
- Ecco alcuni esempi:
  - Produzione: numero di prodotti
  - Consulenza: ore erogabili / uomo all'anno
  - Formazione: ore formazione erogabili / docente all'anno
  - Trasporto aereo: posti disponibili x miglia volate
    - ASM  $\rightarrow$  available seat mile (RJR = 115mld)
    - RPM  $\rightarrow$  revenue passenger mile (RJR = 110mld)
    - Load Factor  $\rightarrow$  ASM/RPM=96%
- Non basta però definire la capacità di una singola attività, ma bisogna bilanciare le diverse capacità produttive delle singole attività al fine di ridurre al minimo gli sprechi
- Sarà possibile identificare la **bottle neck activity**, ovvero quell'attività che deve essere potenziata affinché sia potenziata l'intera produzione



- Il bottle neck rappresenta proprio quell'attività che, a causa di errori di dimensionamento o di cause accidentali, che è VINCOLO allo sfruttamento della potenzialità di altri impianti.

**Le economie di scala (o di dimensione)**

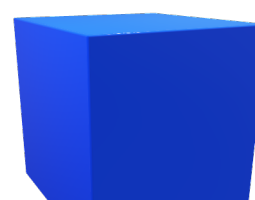
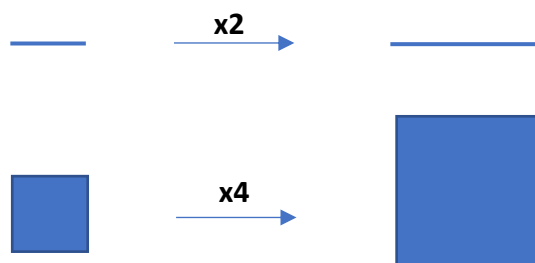
- = riduzione dei costi medi unitari (CMU) derivanti dall'aumento della capacità produttiva installata, dato un certo livello di sfruttamento di tale capacità

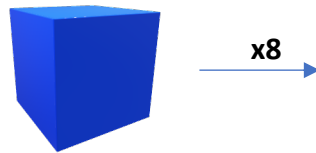


- Le FONTI (= condizioni che rendono possibile in vantaggio economico) dell'economie di scala sono

1. **Indivisibilità di alcuni componenti** = alcuni componenti non possono essere ridotti come dimensioni al di sotto di una certa scala minima e non possono essere divisi
2. **Maggior produttività input per effetto della specializzazione** = al crescere delle dimensioni è resa possibile anche specializzare maggiormente le risorse:
  - a. Umane = personale specializzato più efficiente
  - b. Tecniche = impianti specializzati per singole produzioni
 Generando una rendita economica dovuta ad una maggiore efficienza e qualità
3. **Proprietà geometrica dei contenitori**: per alcune attività la capacità produttiva è legata alla capacità di alcuni contenitori → il costo è associato alla superficie ma la capacità al volume.

Pensiamo ad esempio ad un magazzino: se la superficie quadruplica, il volume diventa otto volte maggiore (più che proporzionalmente). Poiché il magazzino viene acquistato *al metro quadro*, su una struttura che costa quattro volte tanto, ho un beneficio otto volte maggiore

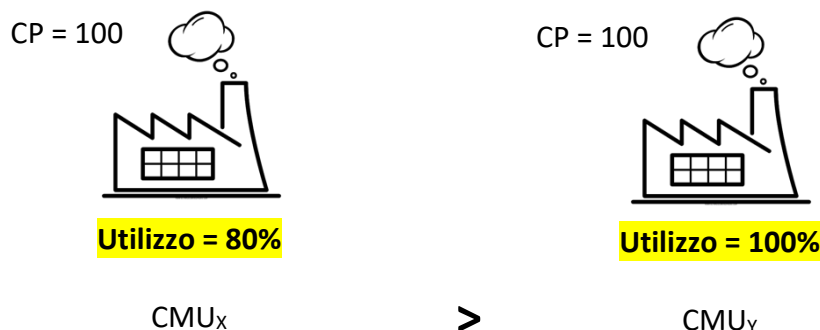




4. **Maggiore efficienza degli impianti più grandi:** all'aumentare delle dimensioni, le prestazioni crescono in modo (più che) proporzionale mentre i costi crescono in modo meno che proporzionale
  5. **Maggiore negoziazione con i fornitori:** maggiore potere contrattuale = minori costi unitari di acquisto → l'impresa ordina maggiori quantità di input dai fornitori e ha migliori condizioni sui prezzi d'acquisto. Anche i fornitori ne traggono vantaggio: un'unica grande quantità fornita è meglio di tante piccole quantità fornite poiché ogni negoziazione porta con sé inevitabili costi indivisibili (fattura, bolla di consegna...)
- Si parla anche di **DISECONOMIE DI SCALA**, quando l'aumento della produzione porta all'aumento dei CMU più che proporzionalmente. Ciò è dovuto da:
    - Limiti esterni:
      - Capacità di assorbimento del mercato
      - Esigenze di differenziazione dei consumatori
      - Andamento e fluttuazioni della domanda
    - Limiti interni:
      - Complessità gestionale
      - Costi di trasporto
  - Il maggiore assorbimento dei costi per via dei maggiori volumi non è fonte di EDS poiché la riduzione dei costi è legata alla ripartizione del costo totale su un maggiore numero di unità → economie di volume/assorbimento dei costi fissi/di saturazione.

### Le economie di saturazione (della capacità produttiva)

- = riduzione dei CMU associate ad un maggiore sfruttamento della capacità produttiva installata



- In formule:

$$CMU = \frac{\text{costi totali}}{\text{produzione effettiva}} = \frac{VC + FC}{Q}$$

$$CMU = \frac{VC_{unitari} \cdot Q}{Q} + \frac{\text{costi fissi}}{Q} = CV_{unitari} + \frac{FC}{Q}$$

- I costi dell'azienda possono essere infatti di due tipi:
  - Costi fissi (FC): non variano al variare della Q prodotta ma sono correlati ad una ben precisa CP → es.: costo MP
  - Costi variabili (VC): variano in funzione della Q prodotta → es.: energia
- Le FONTI delle economie di saturazione sono:
  1. **Costi fissi** che possono essere ripartiti su un maggior numero di unità prodotto → sfrutteranno maggiormente questo tipo di economie quelle imprese che hanno costi fissi molto elevati
- Si chiamano, invece, **DISECONOMIE DI SATURUAZIONE** quelle economie in cui la Q prodotto è inferiore e i costi fissi vengono spalmati su meno Q, causando l'aumento dei CMU
- N.B.: è chiaro che se da un lato è conveniente aumentare la produzione per beneficiare di economie di scala, dall'altro lato si può incorrere nel rischio di non saturare la produzione e quindi imbattersi in diseconomie di saturazione.

**Le economie di apprendimento (*learning by doing*)**

- = vantaggi economici associati all'esperienza. L'esperienza è misurata in termini di volumi di produzione cumulati (dall'anno zero ad oggi), ovvero il numero di output complessivamente prodotti dal momento zero ad oggi
- È stato osservato (negli anni 70 del Novecento dalla *Boston Consulting Group*) che i benefici dell'esperienza sono più forti in determinati settori rispetto ad altri settori. Fu così fornita la definizione di economie di apprendimento:

*Diminuzione dei CMU regolari e prevedibili che si verificano ogni volta che si raddoppiano i volumi di produzione cumulati*

	Aerei Prodotti (volume cumulato)	Giornate di manodopera
1° Raddoppio	1	200
	2	160
	3	140,4
2° Raddoppio	4	128
	5	119,1
	6	112,3
3° Raddoppio	7	106,9
	8	102,4

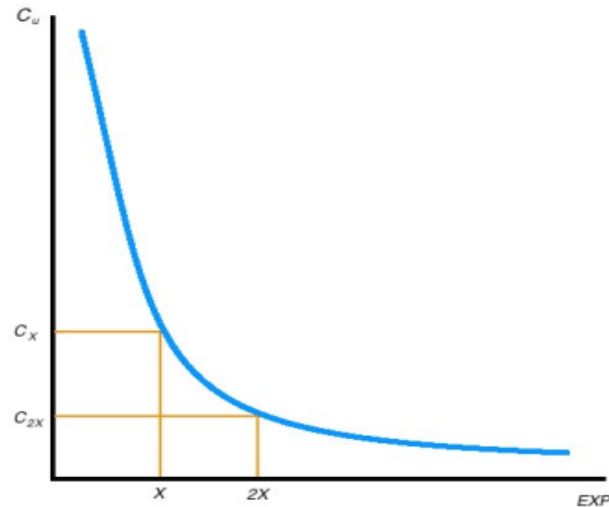
- La regolarità e la prevedibilità permettono di individuare una relazione tra costi ed esperienza nella *curva di esperienza (o di apprendimento)*

$$C_q = C_n \left(\frac{q}{n}\right)^{-b}$$

Con: Cq costo dell'ultima unità prodotta; Cn costo dell'unità prodotta nel tempo precedente; q quantità cumulata ad oggi; n quantità cumulata alla data precedente; b costante che esprima la *velocità di apprendimento*

Le condizioni produttive devono rimanere invariate.





- E la pendenza della curva si dice VELOCITÀ DI APPRENDIMENTO: più è alta e minore è il beneficio economico. Infatti:

$$\text{Velocità di apprendimento (\%)} = \frac{CMU_{2X}}{CMU_x} (* 100)$$

$$\text{Riduzione dei CMU} = V. \text{ apprend.} - 1$$

- La forma della CDA ci permette di comprendere che il grande risparmio si ha sui primi lotti; dopodiché, essendo sempre maggiori le quantità necessarie per il raddoppio, il vantaggio economico diminuisce
- Le FONTI sono:
  1. **Crescente abilità nello svolgimento delle attività:** capacità delle persone di imparare ad adottare nuovi e migliori modi di lavorare che consentano di svolgere in modo più rapido e in modo migliore l'attività assegnata
  2. **Migliore selezione delle risorse produttive:** scegliere le risorse più opportune e necessarie
  3. **Coordinamento più efficiente tra le risorse:** miglioramento nel lavoro in gruppo e coordinazione tra gruppi + miglioramento del layout (organizzazione dello spazio fisico aziendale)
  4. **Maggiore programmabilità delle attività:** comprendere in toto gli accadimenti e la loro prevedibilità in modo da gestire meglio le eccezioni
  5. **Semplificazione di prodotti o processi:** comprendere se esista la possibilità di semplificare i processi per avere costi più bassi e prodotti qualitativamente migliori
- I costi diminuiscono dal momento che:
  - Minori costi per sprechi
  - Migliore qualità del prodotto a parità di costo
  - Migliore sfruttamento delle risorse a disposizione
- Implicazioni strategiche:
  - Le diminuzioni dei CMU sono più forti sui primi lotti → vantaggi del first mover
  - Sono legate alle ec. di scala perché possono avere una maggiore portata al crescere delle dimensioni

SPECIALIZZAZIONE  
DEL LAVORO

- Spingono le imprese a competere per aumentare le quote di mercato (volumi di produzione cumulata) → il *cost leader* è anche il *price leader*, ovvero può fissare un prezzo al quale i concorrenti sarebbero in perdita (ciò è importante in particolare modo in quel settore dove ci sono scarse opportunità di differenziazione del prodotto = settori di (quasi) commodity, settori in cui spesso si compete sul prezzo)

### Le economie di replicazione

- = diminuzione dei CMU derivanti dal fatto di replicare le attività, ovvero dallo sfruttamento di competenze e routine presenti nel patrimonio aziendali sfruttando attività simili
- Ad esempio: l'apertura di un nuovo negozio da parte di IKEA (stesso design, stesso architetto, stesso progetto...) o di una CATENA in generale: Esselunga, IKEA, Hyatt, + **franchising**

### Il caso *Scaltrini S.p.A*: tra economie di scala ed economie di saturazione

#### Dati

- Cap. produttiva oraria = 435 compr/h
- % capacità = 80%
- N. op. diretti max = 196
- N. op. diretto 80% = 157
- Investimenti = 31,5 mln €
- Ammortamento = 15 anni
- Date queste info si è calcolato CMU = 22,815€

#### Risoluzione

$$CMU = \frac{\text{costi totali}}{Q} = \frac{\text{costi variabili} + \text{costi fissi}}{\text{cap. produttiva} * \% \text{utilizzo}}$$

Analizziamo i costi:

Costi fissi	Costi variabili
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi</li> <li>• Dipendenti indiretti</li> <li>• MO indiretta</li> <li>• Manutenzione</li> <li>• Spese generali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MP</li> <li>• MO diretta</li> <li>• Energia</li> </ul>

La risoluzione completa dell'esercizio, con tutti i calcoli, è sul foglio EXCEL

[[file:///Users/matteocordaro01/Downloads/Scaltrini\\_excel\\_ID\\_2020\\_base.xlsx](file:///Users/matteocordaro01/Downloads/Scaltrini_excel_ID_2020_base.xlsx)]

Qui una sintesi della tabella ottenuta:

	IMPIANTO PICCOLO (435 u/h)		IMPIANTO GRANDE (700 u/h)	
	80%	100%	100%	69%
Cap. produttiva	765.600	765.600	1.232.000	1.320.000
Prod. Effettiva	612.480	765.600	1.232.000	850.000
Costi totali	13.974.104	14.978.900	19.037.520	16.719.720
CMU	22.815	19.56	15.45	19.67
	ECONOMIE DI SATURAZIONE			
		ECONOMIE DI SCALA		
			DISEC. DI SATURAZIONE	

RICAVI TOTALI (P=28,5)	17.556.6802	6.840.700	16.074.480	24.225.000
ROGC (Ricavi- Costi)	<del>3.481.576</del>	6.840.700	<del>16.074.480</del>	7.505.280

Quale scelta fare? Dipende da diversi fattori:

- Dal punto di vista dei CMU l'opzione 2 sembrerebbe quella preferibile, ma verrebbe lasciata parte domanda insoddisfatta
- In termini di **ROGC**, l'opzione migliore è l'opzione 4 a sembrare quella preferibile
- Tra le 2 la migliore sembrerebbe l'opzione 4, ma la valutazione deve dipendere da:
  - Il profilo di rischio che l'azienda vuole assumersi
  - Da valutare in termini di rischio del settore = variabilità della domanda/risultati
  - Evoluzione prevedibile della domanda
  - Affidabilità delle stime
  - Costo del debito
  - Effetti della scelta sulla competizione:
    - Posso produrre di più e vendere all'estero
    - *Terzismo*:
      - *Passivo*: produrre su un impianto piccolo e acquisto da terzi i prodotti finiti che non riesco a produrre internamente
      - *Attivo*: produrre su impianto grande e produco per concorrenti terzi (a questo punto potrebbe rientrare anche l'opzione 3, prima impraticabile)
    - Fedeltà dei clienti (che potrebbero rivolgersi ai concorrenti nel caso in cui l'azienda non soddisfa interamente la domanda)

### Un esempio di economie di esperienza

Anno	Produzione annuale	Volumi prod. cumulata	CMU
2017	4.000	2.000+2.000 = 4.000	340 x (1-20%) = 272€
2018	4.000	4.000+4.000 = 8.000	217,6€
2019	2.000	10.000	
2020	4.000	14.000	
2021	2.000	16.000	170,1€

Velocità di apprendimento: 80%

La riduzione dei CMU ad ogni raddoppio è il complemento a 1 → 100-80=20%

N.B.: La stima dei CMU può avvenire **SOLO ai RADDOPPI** di volume di produzione cumulata

### Le scelte di struttura dei costi

#### **Volumi prodotti ed economicità: il modello costi-volumi-risultati**

- Il **modello costi-volumi-risultati** permette di analizzare l'effetto dei volumi effettivamente realizzati dall'azienda sui costi e sul risultato reddituale
- Le diverse scelte che l'azienda può compiere possono impattare sul risultato economico e, tali scelte, possono essere tutte ricondotte a tre classi fondamentali

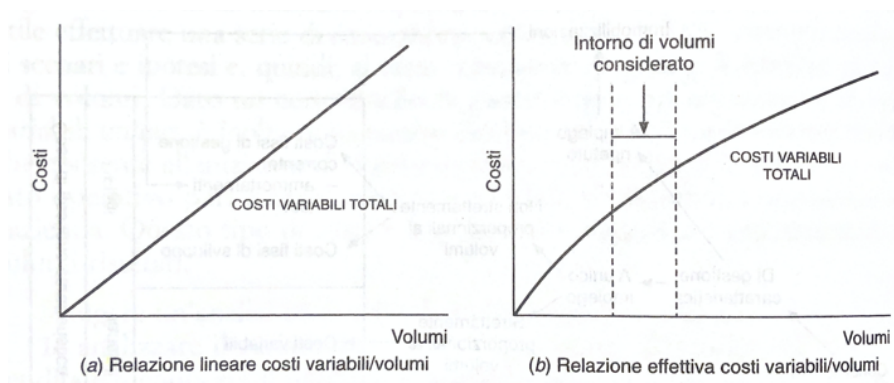
- **Gli elementi strutturali.** Sono determinati strutturali tutti quei fattori come la CP, l'esperienza, la specializzazione poiché il loro configurarsi determina la struttura e la modalità di funzionamento dell'azienda. Esse rappresentano, in sostanza, le determinanti prime delle economie di scala (aumento CP...), di scopo (allargamento della gamma dei servizi/prodotti offerti) e di esperienza (miglioramenti al lay-out degli impianti...) conseguibili da un'impresa;
- **Livello dei prezzi (prezzi-costo e prezzi-ricavo).** Il livello dei prezzi al quale l'azienda acquista o vende i beni di suo interesse è determinato da elementi interni (posizionamento, marchio, qualità → *premium price*) o esterni (aggressività dei concorrenti, concentrazione del mercato, andamento del mercato di sbocco...)
- **I volumi.** Essi determinano il livello effettivo dei costi (costi degli impianti, MP richieste...) ma anche dei ricavi.
- Tutti questi valori rappresentano le principali determinanti del REDDITO OPERATIVO = RICAVI - GESTIONE CARATTERISTICA.

### Il punto di pareggio: l'analisi costi-volumi-risultati

- L'analisi costi-volumi-risultati consente di illustrare e modellizzare le relazioni che esistono tra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa e i risultati operativi conseguiti
- Gli effetti delle molteplici azioni che si possono intraprendere per migliorare i risultati di un'attività economica possono essere classificati in tre grandi categorie:
  1. **Variazione nei volumi**
  2. **Variazione nei costi**
  3. **Variazioni nei prezzi di vendita**
- Svolgere quindi un'analisi costi-volumi-risultati vuol dire:
  1. Analizzare il variare del risultato economico al variare dei volumi e identificare il punto di pareggio
  2. Confrontare le diverse ipotesi di configurazione di costi e di prezzi
  3. Confrontare le diverse ipotesi di internalizzazione o esternalizzazione

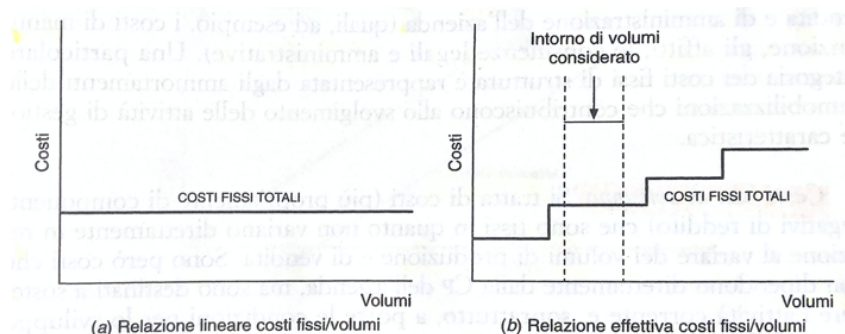
### Costi fissi e costi variabili

- Possiamo dividere i costi in:
  1. Costi variabili: costi direttamente correlati ai volumi di produzione e di vendita:
    - MP
    - Energia
    - Provvigioni agli agenti di vendita
    - Costi di packaging
    - MO diretta
  - Quando l'aumento dei costi è particolarmente coesistente si verificano riduzioni dei prezzi di acquisto degli input e un aumento delle rese dei materiali
  - Nella teoria i CV sono rappresentati da una retta inclinata positivamente. Nella realtà i CV sono rappresentati da una funzione crescente ma che "spiana" all'aumento della quantità prodotta (maggiore potere contrattuale, economie di scala...)



2. Costi fissi: costi collegati allo svolgimento dell'attività produttiva stessa:

- Affitti passivi
  - Ammortamenti di varia natura
  - MO indiretta
  - Spese generali
  - Manutenzione
  - Pubblicità
  - Formazione
  - Consulenza
  - Ricerca e Sviluppo
- } COSTI FISSI DI STRUTTURA → sono legati alla CP in essere in un dato momento
- } COSTI FISSI DI SVILUPPO → sono legati al porre le condizioni di sviluppo futuro della produzione aziendale stessa
- Nella teoria i CF sono una retta orizzontale (rimangono costanti sempre). Nella realtà i CF sono costanti e orizzontali solo in alcuni tratti, procedendo “a scalini”



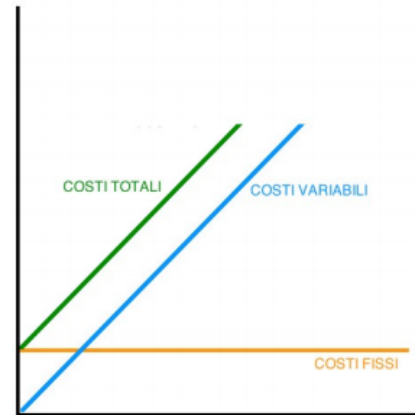
**Costi totali e costi unitari**

- I costi totali sono rappresentati da:

$$TC = FC + VC$$

- Graficamente la retta dei costi totali ha un punto di minimo pari all'ammoinare dei costi fissi e inclinazione pari a quella dei costi variabili
- Il costo totale unitario è rappresentato da:

$$UTC = \frac{TC}{Q}$$



### Il punto di pareggio in termini di volumi e di ricavo

- Punto di pareggio (BEP = Break Even Point):** rappresenta la q.tà da vendere o il fatturato da generare per non andare in perdita operativa (ROGC=0)

#### 1) In termini di volumi:

Matematicamente, poniamo

$$ROGC = 0$$

$$\text{Ricavi Totali} = \text{Costi Totali}$$

$$p \cdot Q^* = CV_{UN} \cdot Q^* + CF$$

da cui

$$Q^* = \frac{CF}{p - CV_{UN}}$$

Margine di  
contribuzione unitario  
(MDC<sub>UN</sub>)

Al denominatore troviamo il così detto **Margine di contribuzione** (unitaria) che rappresenta il contributo che la vendita di ogni unità di bene prodotta e venduta porta alla copertura dei costi fissi di gestione caratteristica.

La formula sopra esprime il *break-even point* in termini di **quantità**

#### 2) In termini di ricavi

Posso anche visualizzarlo in termini di **ricavo di pareggio** moltiplicando a destra e a sinistra della precedente equazione per p

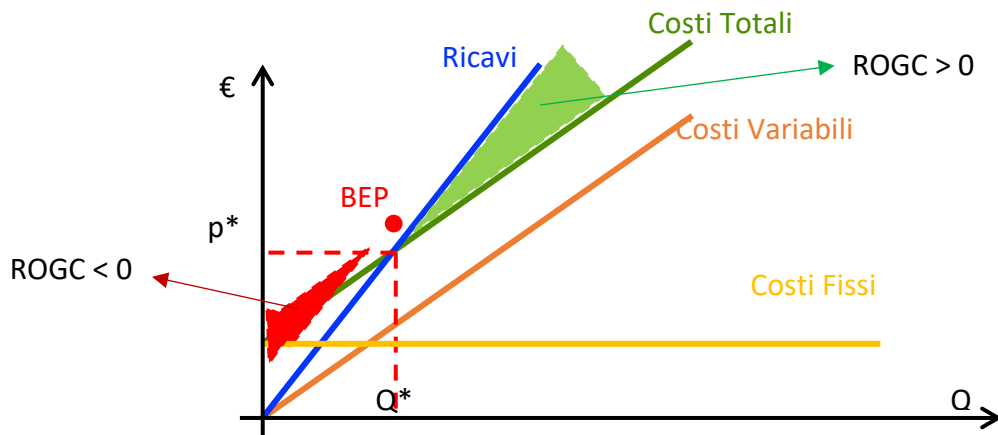
$$R^* = p \cdot Q^* = \frac{CF}{p - CV_{UN}} p$$

da cui

$$R^* = \frac{CF}{\frac{p - CV_{UN}}{p}}$$

Margine di  
contribuzione  
percentuale (MDC%)

- Graficamente otteniamo questo risultato. Si noti che la *forbice* generata dall'incrocio tra la retta di CT e la retta dei R rappresenta il ricavo o la perdita di gestione caratteristica



- Dal BEP possiamo ottenere un secondo risultato che ci permette di trovare un punto che assicuri un determinato guadagno  $\pi$ ; Si parla, allora, il **punto di profitto** = numero di output da vendere, o il fatturato, per produrre un  $ROGC = \pi$

$$PP \text{ in } Q = \frac{CF + \pi}{p - CV_{UN}}$$

$$PP \text{ in } R = \frac{CF + \pi}{\frac{p - CV_{UN}}{p}}$$

- Da un punto di vista matematico, il denominatore non deve essere mai toccato; al numeratore posso aggiungere tutti quei costi che voglio coprire grazie alla vendita unitaria

### Il rischio operativo

- Il rischio operativo rappresenta la probabilità più o meno elevata di subire risultati reddituali particolarmente positivi o negativi in relazione alla variazione dei volumi di produzione e vendita
- Un'azienda è sottoposta a vari tipi di rischio:
  1. Legato al settore
  2. Legato all'azienda
    - Finanziario, derivante dal debito
    - Operativo, derivante dalla struttura dei costi. Esso può essere misurato in tre modi diversi:
      - **BEP**: se alto, alto rischio operativo; se basso, basso rischio operativo → perché l'azienda deve sostenere molti CF
      - **Forbice Ricavi/CT**: essa è rappresentata dalla forbice generata dall'incrocio tra i R e i CT → tanto più è ampia, tanto maggiore è il rischio operativo. Infatti, nel caso di forbice stretta, è vero che se viene superato il BEP gli utili sono modesti, ma così è anche per le perdite, nel caso non si riesca a superare il BEP; viceversa, il contrario.
      - **Elasticità operativa**

$$\varepsilon_O = \frac{CV_{UN} \cdot Q^*}{CF}$$

Calcolo che incrocia i due elementi precedenti: prende in considerazione l'altezza del BEP e misura la forbice tra R e CT

- $\varepsilon \downarrow \rightarrow$  il rischio è alto (sono alti i CF)
- $\varepsilon \uparrow \rightarrow$  il rischio è basso (sono bassi i CF)

### Il caso di Marriott (esempio non in programma)

Ricavi/Stanza	EFFETTI SU ROGC		
	Franchised	Gestiti	Di Proprietà
↓ 1%	↓ 1%	↓ 3%	↓ 5%
↓ 5%			
↓ 20%	↓ 20%	↓ 60%	↓ 100%

- Marriott ha adottato una strategia mista di franchising/gestione/proprietà delle strutture alberghiere che ha permesso all'azienda di non subire eccessive perdite durante la crisi economica del 2008-2009
- Analizziamo la struttura dei costi nei diversi casi:
  - Franchised: no CF e CV (royalties)
  - In gestione: no proprietà immobile ma CF (personale) e CV (affitto)
  - Di proprietà: alti CF (amm.to immobile, personale, manutenzione...)
- Marriott, avendo pochissimi immobili di proprietà, è molti in franchising/in gestione ha avuto perdite molto inferiori, avendo pochi costi fissi e, quindi, una struttura di costo molto snella. In particolare:
  - Franchised: 50%
  - In gestione: 48%
  - Proprietà: 2%

→ Un altro esempio con calcoli su EXCEL

[file:///Users/matteocordaro01/OneDrive - Università Commerciale Luigi Bocconi/eagi\_rischio operativo Informa-MI.xlsx]

### Il punto di equilibrio reddituale

- La formula del punto di pareggio può essere adattata per ottenere il volume richiesto che consente di coprire sia i costi di gestione caratteristica che quelli finanziari e fiscali (OF = Oneri finanziari e fiscali), ottenendo un risultato reddituale netto pari a zero:

$$\text{Punto di equilibrio reddituale} = \frac{FC + OF + \text{Utile desiderato}}{MDC_{UN}}$$

- È possibile anche determinare il volume delle vendite tale per cui l'utile netto sia soddisfacente:

$$\text{Fatturato da conseguire} = \frac{FC + OF + \text{Utile desiderato}}{MDC_{\%}}$$

→ Ricordati di svolgere gli esercizi presenti in BBoard



## 14. LA GESTIONE COMMERCIALE: MARKETING, COMUNICAZIONE, VENDITE

(P22; DMPV Nespresso)

### Il ruolo della gestione commerciale: gli orientamenti dell'impresa e la centralità del cliente

- = processo volto a individuare, acquisire, soddisfare i bisogni e fidelizzare i propri clienti (marketing), mediante lo sviluppo di prodotti e servizi idonei e la distribuzione dei prodotti (vendite) sul mercato, generando valore e soddisfazione per tutti gli operatori.
- Possiamo individuare diversi orientamenti alla gestione commerciale:

Bassa

- **Orientamento al prodotto:** aziende operanti in mercati con prodotti a bassa differenziazione (commodity), la cui competizione è orientata sul prezzo. Il focus di questo tipo di aziende è sulla riduzione dei CMU. La gestione commerciale è solo accessoria;

- **Orientamento alle vendite:** aziende con alti costi fissi che danno grande importanza alle economie di scala. Spesso sono aziende che hanno problemi di eccesso di capacità produttiva.

Il focus è sull'aumento delle vendite e la gestione commerciale è incentrata sulla promozione del prodotto;

- **Orientamento al mercato:** aziende che fronteggiano una forte concorrenza. È presente un'ampia gamma di prodotti offerti con grandi possibilità di differenziazione.

Il focus è sull'analisi delle esigenze del cliente e la gestione commerciale è basata sullo studio del mercato, con forte input alla R&S

- **Orientamento al cliente:** il consumatore è posto al centro dell'attività aziendale e orienta i processi decisionali e strategici dell'impresa.

Il focus è sul coinvolgimento attivo del cliente (*engagemnet*): il cliente viene direttamente coinvolto nello sviluppo del prodotto. La mission dell'impresa e quella di generare e accrescere la *brand loyalty* del cliente e aumentare al massimo grado la *customer satisfaction*, creando un portafoglio di clienti che non solo è disposto a comprare nuovamente, ma che diffonde opinioni positive sulla marca con gli altri consumatori e risulta meno sensibile alle variazioni dei prezzi.

Alta

- In linea con le esigenze di una gestione commerciale deve raggiungere tre esigenze tra loro interconnesse:

- Soddisfacimento dei bisogni dei clienti
- Incremento del valore per la società (stakeholder)
- Accrescimento del valore per l'impresa

- L'azienda deve quindi sviluppare politiche aziendali e commerciali che sappiano soddisfare contemporaneamente tutti gli interessi in gioco (CSR e *Cause Related Marketing*, ovvero strategie di marketing che creano un legame tra l'adesione ad una causa sociale e gli obiettivi commerciali di un'impresa)

### Il processo di scambio con il mercato e la *customer satisfaction*

- La gestione commerciale ha come elemento di partenza i **bisogni** (di qualunque tipologia essi siano) dei clienti e il loro **desiderio** di **soddisfacimento** di questi ultimi.

Importanza  
della gestione  
commerciale

- Dai desideri dei consumatori si genera la **domanda per specifici prodotti o servizi**: il consumatore sceglie quei beni che meglio crede possano soddisfare i suoi bisogni.
- L'obiettivo di fondo della gestione commerciale è **individuare le richieste del mercato (bisogni e desideri dei clienti) e vendere i benefici o i servizi che tali beni forniscono**.
- L'acquisto di un dato prodotto rispetto ad un altro dipende dal **valore** che il consumatore attribuisce al prodotto stesso, in relazione alla sua capacità di soddisfare un bisogno. Pertanto, il successo commerciale dell'impresa è legato alla **capacità di generare soddisfazione rispetto al valore atteso da parte dei clienti**, ovvero accrescere ripetutamente e costantemente nel tempo la **customer satisfaction**, al fine di favorire la fiducia e la fedeltà dei clienti.
- Ciò è un fattore determinante al fine di generare quel circolo vizioso impresa-mercato che è legato al riacquisto dei prodotti dai clienti.



#### Definizione e obiettivi di *marketing e vendite*

4. **Il marketing management** → processi e analisi che precedono i processi operativi:
  - a. **Processi analitici:**
    - i. Analisi della domanda
    - ii. Analisi della concorrenza
  - b. **Processi decisionali:**
    - i. Segmentazione della domanda e targeting:
    - ii. Posizionamento competitivo-percettivo:
    - iii. Differenziazione dell'offerta:
  - c. **Processi operativi:**
    - i. Leve del marketing mix
5. **Il sales management** → materiale collocamento dei beni prodotti presso i clienti.
6. **Post-vendita: misurazione e controllo dei risultati** → analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi

#### Processi analitici del marketing management

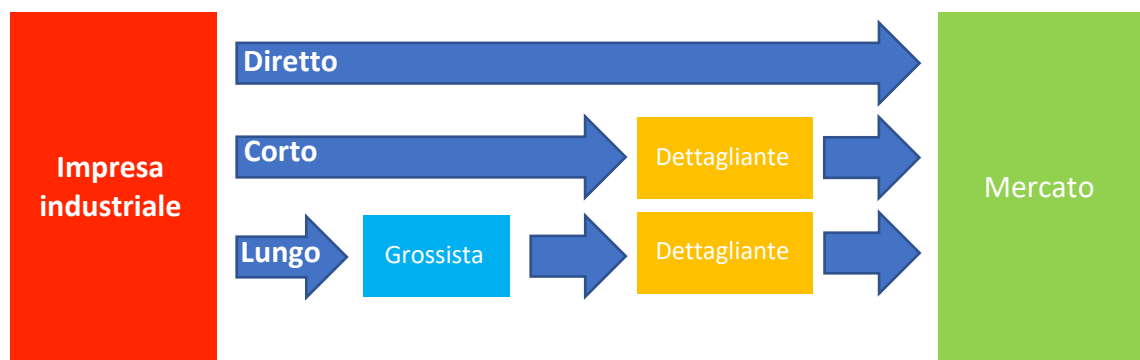
- **Analisi della domanda** = analisi della quantità richiesta di un determinato prodotto in un determinato periodo di tempo.  
L'obiettivo di tale analisi risiede nello stimare le dimensioni attuali e future del mercato e le sue potenzialità. Attraverso la raccolta e l'elaborazione di varie informazioni (raccolte attraverso ricerche di mercato), è possibile analizzare la domanda, attraverso il **metodo quantitativo** nei suoi tre diversi aspetti:
  - **Domanda attuale:** numero dei prodotti venduti in un determinato periodo e in una determinata area geografica;
  - **Domanda potenziale:** numero massimo potenziale di prodotti vendibili in un determinato periodo e in una determinata area geografica.



## Il marketing operativo

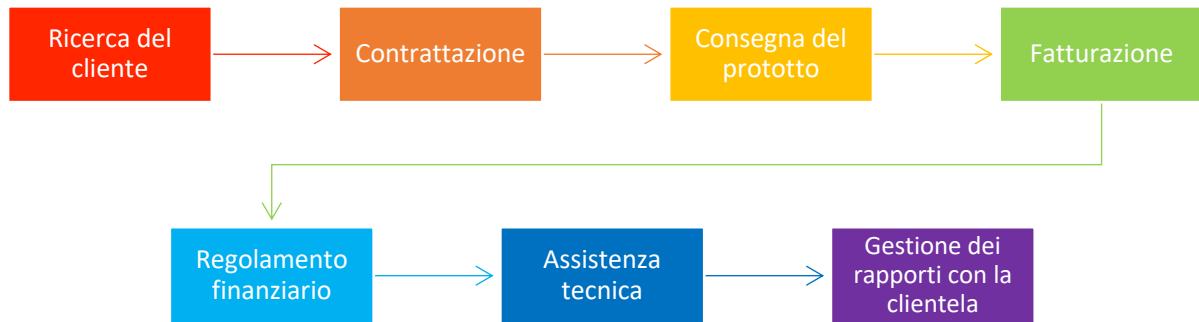
- Rappresenta l'insieme di attività che, a partire dalla strategia del cliente, individua la configurazione ottimale, a seconda del settore di operatività, delle **4 leve del marketing mix (4P)**
  - **Prodotto (Product)**: MP, caratteristiche tecniche, estetica, servizi pre- e post-vendita, brand, gamma;
  - **Prezzo (Price)**: determinato sulla base dei costi (*cost plus pricing* e *mark-up*), concorrenza, disponibilità a pagare dei clienti, reazione della domanda. In particolare, si parla per il cliente di *prezzo-costo*, per l'azienda di *prezzo-ricavo*;
  - **Comunicazione (Promotion)**: tipo di messaggio da veicolare, canali di comunicazione da utilizzare, destinatario finale della comunicazione (clienti e, anche, stakeholder);
  - **Distribuzione (Place)**: scelta degli intermediari per il **tipo di distribuzione**, che può essere di tre tipi diversi:
    - Vendita selettiva → rivenditori selezionati
    - Vendita estensiva → tutti i venditori
    - Vendita in esclusiva → negozi di proprietà + sito di e-commerce

La scelta di distribuzione riguarda anche il **tipo di canali da utilizzare**: diretto, corto o lungo



## La gestione delle vendite

- Scelta dei singoli punti vendita
- Gestione dei rapporti con distribuzione
  - Negoziazione di contratti;
  - Controllo qualità.
- Definizione e gestione della rete di vendita → definire il tipo di rete:
  - Diretta: gli agenti sono dipendenti dell'azienda (hanno in parte uno stipendio fisso);
  - Indiretta: gli agenti sono autonomi (partita IVA). Possono essere monomandatari (vendono prodotti solamente per l'azienda) o plurimandatari (vendono prodotti anche di terzi).
- Ogni prodotto possiede un **ciclo di vendita**:



## Il caso Nespresso: la gestione commerciale dei beni di consumo

### 5. Il mercato del caffè in Italia

- La domanda di caffè in Italia è stabile ma la sua composizione è profondamente mutata negli ultimi anni a causa dell'introduzione delle **capsule**.
- Il caffè in capsula ha più che raddoppiato i volumi e quasi triplicato il valore: punti di forza sono la comodità e la facilità d'uso accompagnati da un prezzo di vendita medio molto elevato (dai 15 ai 45 centesimi a capsula) rispetto alla moka (10 centesimi a tazzina massimo).
- A fine 2015 il leader di mercato è Lavazza (37%) seguito da Nestlé (15%), che con il marchio Nespresso è stata protagonista della rivoluzione del caffè in capsula.
- La distribuzione commerciale avviene principalmente tramite la GDO o e-commerce. Le capsule, invece, complessivamente rappresentano il 27% del mercato del caffè italiano.
- Il sistema Nespresso, pioniere del genere, si basa su macchine sviluppate dalla Nestlé ma prodotte esternamente da varie aziende nei diversi paesi (De Longhi in Italia).
- Dal 2011 dopo una storica sentenza di tribunale, Nespresso perde l'esclusiva per la produzione del caffè in capsula: il mercato esplose con numerosissimi brand di capsule compatibili o nuovi sistemi proprietari (Lavazza A Modo Mio, Iperespresso Illy...), con un conseguente abbassamento del prezzo medio.

### 6. La storia di Nespresso

- Nespresso nasce nel 1986 come società indipendente del gruppo Nestlé, posizionandosi come prodotto super-premium, con vendita diretta al cliente.
- Lo sforzo di progettazione del sistema fu immane: 1700 brevetti e una rivoluzionaria capsula in alluminio che conservasse l'aroma, la freschezza e la fragranza del caffè, sfruttando un materiale leggero e facilmente riciclabile. Il sistema delle macchine permetteva di assaporare un caffè come al bar, continuando a godere di macchine dalla grande facilità d'uso e che non necessitassero una complessa pulizia e manutenzione.
- Nespresso produce le sue capsule di caffè di alta qualità, da coltivazioni sostenibili e selezionate, nei suoi tre stabilimenti in Svizzera, mentre lascia la costruzione delle macchine, internamente progettate, a terzi.
- Nespresso ha sempre venduto le capsule tramite distribuzione diretta in esclusiva: dall'originario Nespresso Club (con un servizio clienti telefonico) agli odierni *boutique shop*, nelle strade più esclusive delle città, e *Nespresso Cube*, per la vendita automatizzata delle capsule.
- Le macchine vengono invece distribuite tramite la GDO. Inoltre, l'e-commerce (macchine e capsule) sul sito dell'azienda copre quasi la metà delle vendite complessive.

- La formula di super esclusività è stata sempre elemento distintivo del marchio, sottolineata tramite le famosissime pubblicità con l'attore George Clooney e il claim "What else?"
- Il fatturato dell'azienda si attesta sui 4,57 miliardi di euro con un margine lordo su ogni capsula dell'85% e un ROS del 38%.
- Nel mondo, Nespresso sta tendendo, recentemente, di entrare con forza nel mercato statunitense, con l'introduzione del sistema *Vertuoline*, con capsule più grandi per i modelli di consumo locali.
- In Italia possiede 39 boutique e genera un fatturato di 260 milioni di euro nel 2014.

#### 7. Il marketing strategico

- Segmentazione del mercato: viene eseguita su basi geografiche, demografiche, socioeconomiche, psicologiche e modalità di consumo;
- Targeting: Nespresso si rivolge al consumo di caffè in casa e a fasce di reddito mediamente **elevate**;
- Posizionamento: "caffè a casa come al bar", un caffè esclusivo e di alta qualità;
- Differenziazione:
  - vs clienti: sistema Nespresso (macchina + capsula);
  - dentro l'offerta: marketing di nicchia + moltissimi gusti e qualità di caffè.

#### 8. Il marketing operativo

- Prodotto:
  - Caffè: alta qualità delle miscele, ampissima gamma, uso di capsule per conservare il gusto;
  - Macchine: di design, compatte, efficienti, facili da usare;
- Prezzo:
  - Alto costo del caffè (> 37cent a caffè);
  - Basso costo delle macchine → la redditività è costruita sulle capsule.
- Comunicazione:
  - Canali: all'inizio attraverso un club privato, retto dal passaparola. Successivamente TV, Social;
  - Tipo del messaggio: *What else?* non c'è nulla di più desiderabile mentre si beve un caffè Nespresso.
- Canali:
  - Caffè: *in esclusiva* → canale diretto nelle *boutique* Nespresso o online ma non nella GDO;
  - Macchine: *in estensiva* → nella GDO, negozio di elettrodomestici, online.

## 15. LA GESTIONE FINANZIARIA: FINANZA, AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

(P24, DMPV Napolifollia)

### La gestione finanziaria: definizione e principali compiti

- La gestione finanziaria è un tipo di gestione aziendale che si occupa di formulare previsioni di tesoreria, decidere la tipologia, la forma e la tempistica degli investimenti e definisce le modalità di raccolta delle risorse (capital budgeting e processi strategici)
- Qualsiasi scelta gestionale produce riflessi finanziari e in tutte le imprese le risorse finanziarie costituiscono un fattore scarso che condiziona gli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo, e quindi richiedono scelte oculate. Al fine di acquistare o produrre risorse, l'impresa

deve fare ricorso a fonti di finanziamento, che possono essere scelte tra debiti verso terzi e/o mezzi propri.

- Le figure aziendali di riferimento sono il **treasurer** (si occupa dei fondi e della gestione delle liquidità, nelle piccole imprese. In quelle di più grandi dimensioni la funzione è più strutturata) e il **controller** (verifica se i fondi sono impiegati in maniera efficiente).
- I principali compiti ascrivibili alla gestione finanziaria sono:
  - Determinare il fabbisogno finanziario (**processi operativi**)
  - Valutazione e decisioni degli investimenti (**capital budgeting**)
  - Individuare le forme di finanziamento (**processi strategici**)
- Nella sua gestione caratteristica l'impresa incrementa le sue attività e decrementa le passività → crea, quindi un **fabbisogno finanziario**, spiegando quindi la necessità di tale gestione.
- La gestione finanziaria agisce quindi come **interfaccia fra l'impresa e il mercato dei capitali**. L'obiettivo ultimo è la **creazione di valore**, nel senso che ogni operazione deve dimostrarsi capace di accrescere il valore dell'impresa.
- I rapporti fra la gestione finanziaria e le altre gestioni sono complessi. Infatti, è ovvio che quest'area, incaricata di gestire il denaro, riceva continue richieste da parte delle altre. Questa gestione quindi, essendo di cruciale importanza, deve avere frequenti e strettissimi rapporti con i vertici dell'azienda: rispetto alla gestione commerciale e a quella delle operations, essa si caratterizza per un **maggior accentramento al vertice**.
- In sintesi, la gestione finanziaria deve:
  1. Regolare i rapporti di credito con i clienti;
  2. Fissare le condizioni di pagamento con i fornitori;
  3. Gestire il patrimonio mobiliare e immobiliare dell'impresa;
  4. Esprimere pareri sulla fissazione dei prezzi di vendita e sulle scelte strategiche (fusioni, acquisizioni ecc.);
  5. Gestire i rischi d'impresa.

### La determinazione del fabbisogno finanziario

- Il **fabbisogno finanziario** si genera quando o aumentano le attività o diminuiscono le passività:
  - Se le **attività aumentano** (e di conseguenza aumentano i crediti, le immobilizzazioni, le rimanenze...), allora occorre trovare nuovi finanziamenti sul mercato del credito;
  - Se le **passività si riducono** (grazie alla riduzione di debiti finanziari o vs. i fornitori di varia natura, distribuzione di dividendi, riduzione del TFR, perdite), c'è necessità di ricercare fondi aggiuntivi per pareggiare lo stato patrimoniale.
- Il fabbisogno può essere soddisfatto ricorrendo all'autofinanziamento, tramite disinvestimenti o generando nuovo debito.
- Teoricamente, solo in tempi lunghi il totale dei costi corrisponde con il totale delle uscite e il totale dei ricavi con quello delle entrate, perché vi è uno **sfasamento tra momento economico e momento monetario** a causa della diffusa presenza di costi e ricavi anticipati o differiti.
- Il modo, l'entità e i tempi secondo cui si combinano entrate e uscite possono quindi generare un **avanzo o un disavanzo finanziario**.

- Il fabbisogno finanziario può mutare per due motivi principali:
  3. **Ciclo di acquisti-trasformazione-vendita**
  4. **Decisioni relative agli investimenti**

### Il Ciclo di acquisti-trasformazione-vendita

- È legato all'attività caratteristica dell'azienda e al fatto che non sempre i debiti possono scadere prima dei crediti (stress finanziario). Sono tre le macro-voci di SP che si movimentano per effetto di questo ciclo:
  - + Crediti
  - + Rimanenze
  - Debiti vs. fornitori
- La **somma algebrica** di queste voci definisce il **capitale circolante netto (CCN)**:

$$CCN = +crediti + rimanenze - debiti vs. fornitori$$

- La **variazione di CCN ( $\Delta CCN$ )** tra un anno e l'altro esprime la **variazione di fabbisogno finanziario associato al ciclo acquisti-trasformazione-vendite**. Preferibilmente deve essere il più basso possibile: l'azienda più vende più genera liquidità (incassare subito + just in time).
- Inoltre, se il  $\Delta CCN$  è
  - $>0$  → aumenta il fabbisogno finanziario ☹️
  - $<0$  → l'azienda ha generato liquidità 😊
- Riassumendo: lo scenario migliore è avere 0 crediti e rimanenze, mettendo positivi i debiti verso i fornitori.

Ricavi		1500		Ricavi		2000	
31/12/2018				21/12/2019			
SP				SP			
Attivo		Passivo e Netto		Attivo		Passivo e Netto	
Crediti	500	Debiti vs. fornitori	300	Crediti (↑)	750	Debiti vs. fornitori	450
Rimanenze	100	Mutui	500	Rimanenze (↑)	150	Mutui	500
Immobilizz.	1000	C/C	0	Immobilizz.	1000	C/C	150
		CN	800			CN	800
AN	1600	Tot P&N	1600	AN	1900	Tot P&N	1900

- In conclusione, le imprese devono quantificare in anticipo non solo l'importo del fabbisogno finanziario, ma anche quando esso si manifesterà nel tempo e per quanto tempo perdurerà (= **ciclo del circolante**, ovvero il numero di giorni che intercorrono tra gli incassi e il momento dell'incasso e il momento del pagamento)

$$CDC \text{ (in giorni)} = \text{momento dell'incasso} - \text{momento dell'esborso}$$



- $>0$  → incasso dopo aver avuto l'esborso ☹️
- $<0$  → incasso prima dell'esborso 😊

- Tale valore dipenda da una serie di fattori:
  - Tempi medi d'incasso dei clienti (TMI)
  - Tempi medi di giacenza in magazzino (TMG)
  - Tempi medi di pagamento a fornitori (TMP)
- Un altro concetto importante è quello di intensità del capitale, che indica "l'entità del capitale che l'impresa in crescita deve impiegare per conseguire un euro di fatturato in più".
- Affinché determinate decisioni siano prese correttamente, c'è bisogno di un'attenta analisi sugli aspetti economico-finanziari dell'impresa. Punto di partenza per tale analisi è il bilancio di esercizio, ovvero "l'insieme di documenti che al termine di un periodo amministrativo esprime il risultato di gestione".
- È indispensabile cercare di quantificare con largo anticipo le dimensioni dei fabbisogni, per provvedere alla raccolta con tempestività e nelle migliori condizioni possibili.
- Intorno a tale bisogno si sviluppano:
  - La **PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**, che è orientata al breve periodo e si basa quasi esclusivamente sul budget di tesoreria;
  - La **PIANIFICAZIONE FINANZIARIA**, che è orientata al medio-lungo periodo (3-5 anni).
- Esse hanno lo scopo di prevedere importi, tempi di manifestazione e durata dei fabbisogni, consentendo una negoziazione anticipata di questi tre elementi, e permettendo di preservare solvibilità (equilibrio finanziario o di medio-lungo termine) e liquidità (equilibrio monetario o di breve termine) dell'impresa.

### La valutazione degli investimenti

- Un investimento è un trasferimento di risorse finanziarie nel tempo. L'obiettivo dell'investimento è che l'esborso di risorse finanziarie oggi, porti a benefici finanziari (superiori di quelli impiegati inizialmente) domani.
- Un investimento genera **flussi di cassa** ovvero un'uscita monetaria iniziale che, in teoria, deve essere riempita, dopo un lasso di tempo, da un'entrata, distribuita nel tempo.
- Esistono vari flussi:
  - **Monetari**: vi è necessariamente un flusso monetario in uscita, ma non sempre se ne riesce ad ottenere uno in entrata;
  - **Differenziali**: le uscite ed entrate nette che descrivono il profilo finanziario dell'operazione devono essere derivate confrontando due gruppi di flussi: quelli producibili anche senza l'investimento e quelli che si manifestano solo in seguito ad esso;
  - **Netti di imposta**: flussi di uscita ed entrata depurati da eventuali crediti e debiti di imposta;
  - **Lordi di oneri finanziari**: non vanno considerati gli interessi passivi legati all'iniziativa.
- Per valutare l'investimento occorre:

4. Calcolare l'entità dei flussi (Ft) generati dall'operazione (entrate e uscite generati dall'investimento)
5. Valutare la distribuzione dei flussi lungo un periodo di tempo, preferendo l'alternativa che presenta flussi più vicini nel tempo
6. Attualizzare il valore di flussi che si manifesteranno in futuro. Tale valore dovrà essere *rapportato ad oggi* poiché il valore di un flusso riflette anche il rischio presente assunto e non avrà, per questa ragione lo stesso valore oggi come domani → ottengo i flussi di cassa (*cash flow*)

### Il calcolo dei flussi di cassa

- I flussi di cassa sono flussi di liquidità. Per calcolarli occorre:
  - Calcolare un **Conto Economico preventivo e incrementale**, ponendoci in prospettiva negli anni successivi all'investimento, +  $\Delta$ ricavi, -  $\Delta$ costi, +  $\Delta$ ROGC;
  - Definisco, parallelamente, lo SP preventivo
  - Costruisco la tavola dei flussi di cassa, ovvero il calcolo di come è stata assorbita la liquidità generata da un investimento:

	+	fatturato incrementale	
	-	costi GC incrementali	
	=	<b>ROGC incrementale</b>	
	-	Imposte incrementali su ROGC	
	=	<b>ROGC incrementale al netto delle imposte</b>	
	+	Ammortamenti	
	+	Accantonamento a TFR	
	=	<b>Flusso del circolante della GC (FCGC)</b>	
Gestione Corrente	-	Aumento dei crediti	- $\Delta$ CCN > 0
	-	Aumento delle rimanenze	+ $\Delta$ CCN < 0
	+	Aumento dei debiti vs. fornitori	
	=	<b>Flusso monetario della GC (FMGC)</b>	
	-	Investimenti incrementali	
	+	Disinvestimenti	
	=	<b>Flusso monetario operativo d'investimento (FMOI)</b>	
Investimenti	+	Aumento del capitale sociale/debiti	
	-	Distribuzione dividendi/Riduzione dei debiti	
Finanziamenti	-	Investimenti incrementali	
	=	<b>FLUSSO MONETARIO TOTALE (CASH FLOW)</b>	

- La tavola dei flussi di cassa, quindi, dà informazioni aggiuntive (è il terzo documento di bilancio) riguardo al modo in cui è stata generata o assorbita la liquidità del periodo per effetto di:
  - Gestione corrente
  - Investimenti
- Occorrerà calcolare poi il **valore attuale** dei flussi futuri:

Oggi	Domani	Dopodomani
<b>1000</b>	$1000 + 1000 * i$	$1000 * (1 + i)^2$
$\frac{1000}{1 + i}$	<b>1000</b>	

$$\text{Valore attuale di un flusso} = VA(F) = \frac{F_t}{(1 + i)^t}$$

con:  $t =$  anno di calcolo del flusso;  $i =$  tasso d'interesse

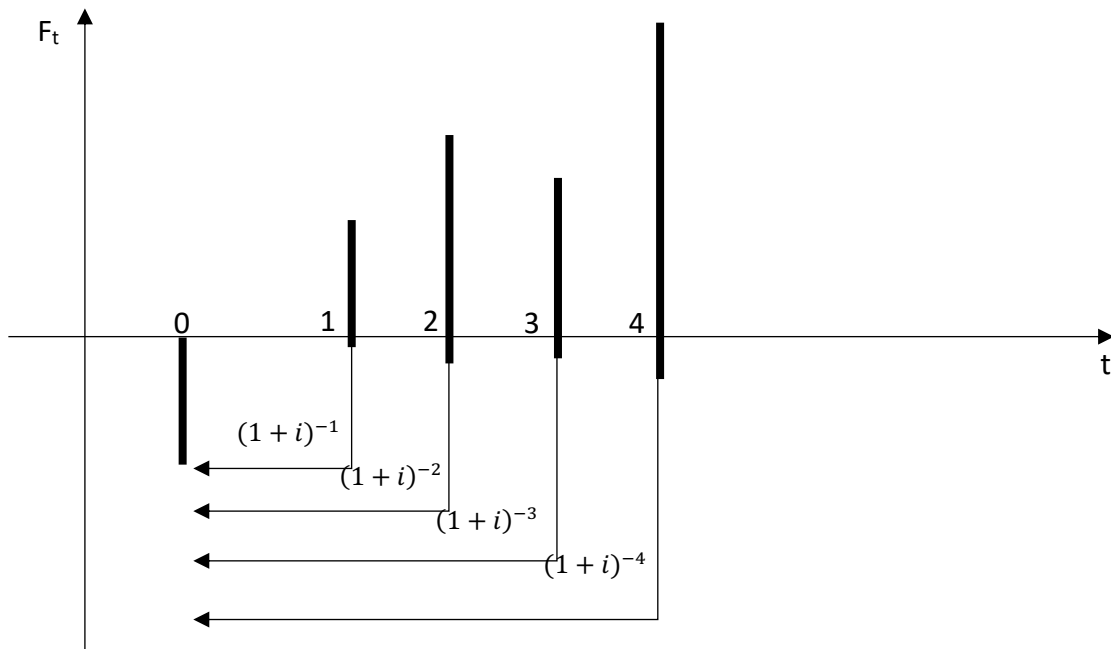
$$\frac{1}{(1 + i)^t} = \text{fattore di sconto (o di attualizzazione)}$$

- Il valore  $i$  rappresenta il costo medio ponderato del capitale, ovvero il costo opportunità del capitale che mi permette di calcolare il valore dell'investimento fatto attualizzato ad oggi.
- Estendendo quindi il ragionamento per  $n$  anni ottengo il **Valore Attuale Netto di un investimento**:

$$VAN = \left( \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + i)^t} \right) - I_0$$

con  $I_0 =$  ammontare dell'investimento effettuato

- $VAN > 0 \rightarrow$  conviene investire;
- $VAN < 0 \rightarrow$  NON conviene investire.

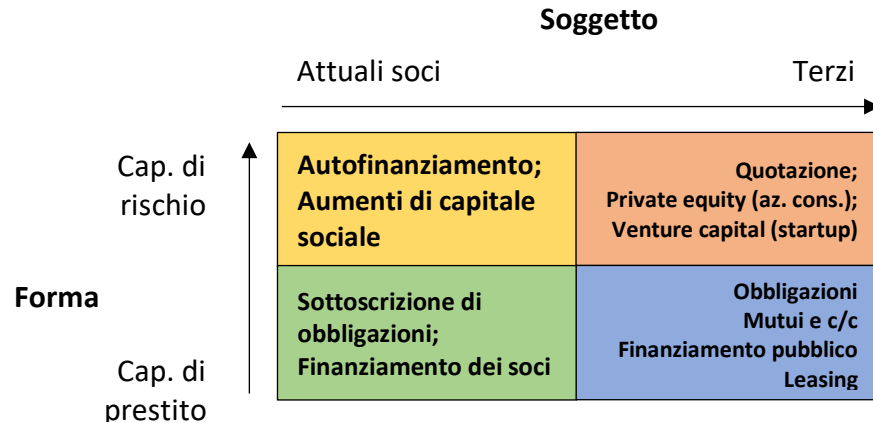


- Il calcolo consiste nel riportare al tempo presenti tutti i flussi di cassa, positivi o negativi, derivanti dall'investimento.
- Il VAN è una funzione inversa del fattore di sconto:
  - Se il fattore di sconto tende a 0, allora il VAN sarebbe la somma dei soli flussi positivi e negativi che esso genera;
  - Se il fattore di sconto tende a infinito, allora i flussi futuri sarebbero privi di valore e il VAN del progetto sarebbe negativo e pari al suo flusso iniziale (negativo)

Anno (t)		0	1	2	3	4	5	VAN
Flussi		-1000	100	200	300	500	400	
i=5%	Fattore di attualizzazione	$(1+i)^t = 1$	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	
	Flussi attualizzati	$\frac{F}{fatt. att.} = -1000$	95,2	181,3	259,1	411,2	313,5	260,3
i=10%	Fattore di attualizzazione							
	Flussi attualizzati							
i=15%	Fattore di attualizzazione							
	Flussi attualizzati							

### Le forme di copertura di un investimento: la raccolta dei mezzi finanziari

- Possono essere di varia **natura**:
  - **Interne o esterne**:
    - Interne = **autofinanziamento** attraverso gli utili: se l'azienda produce ricchezza, questa può finanziarsi senza ricorrere all'approvvigionamento esterno;
    - Esterno = capitale di rischio (soci o azionisti) o capitale di debito (fornitori ma principalmente banche)
  - **Capitale di rischio o capitale di prestito**:
    - Capitale di rischio = fondi versati a titolo di rischio dagli azionisti con attesa di ritorno monetario
    - Capitale di prestito = mercato del credito
  - **A breve o a medio-lungo termine**:
    - A breve termine: c/c, debiti vs. fornitori... non più di 12-18 mesi
    - A medio/lungo termine: mutuo, capitale di rischio, TFR... non più di 18-60 mesi (medio) e oltre 60 mesi (lungo)
  - **Struttura del finanziamento**:
    - **Struttura definita**: condizioni e durata perfettamente definite ex ante (es.: mutuo a tasso fisso, anticipazioni su crediti, leasing finanziario);
    - **Struttura non definita**: condizioni e durata variabili (es.: mutui a tasso variabile, capitale di rischio)



### La struttura finanziaria: i profili di analisi, i rischi e gli oneri

- Gli aspetti da considerare nell'ambito della valutazione e della selezione delle fonti di finanziamento sono numerosi e complessi, in particolare si delineano tre fattori critici:
  4. Le **caratteristiche del fabbisogno finanziario**: la natura qualitativa e quantitativa del fabbisogno influenza le scelte delle imprese in merito alle modalità di copertura.
  5. La **convenienza economica dell'operazione**: la selezione del finanziamento più conveniente si effettua confrontando il costo effettivo degli alternativi strumenti di finanziamento (lo strumento di valutazione principale è il VAN). Questo criterio è corretto a condizione che le forme di finanziamento confrontate siano omogenee per caratteristiche quantitative e qualitative (principio di equiparazione / equivalenza).
  6. La **fattibilità finanziaria**: bisogna chiedersi se una data forma di finanziamento è finanziariamente sostenibile o meno, cioè se l'azienda sarà o non sarà in grado di fronteggiare il relativo piano di rimborso. Quindi la fattibilità finanziaria riguarda la verifica della compatibilità dei progetti di sviluppo dell'impresa con il fabbisogno di risorse da essi generato.
- La valutazione delle alternative di finanziamento si basa anche su altri elementi, come gli **assetti proprietari** (esigenze legate al controllo societario e alle condizioni del mercato finanziario) e gli aspetti legati alla **complessità** e ai **tempi di attesa** delle varie forme di finanziamento.

### Il caso Napolifollia

*Napolifollia* è una azienda costituita da 4 amici nel 2010, che vende t-shirt personalizzate con slogan, proverbi e frasi tipici della cultura napoletana.

Il loro time to market (TTM) è di 10 gg. Il prezzo per ogni t-shirt 15€. I loro clienti sono i turisti ma anche il comune di Napoli, che ha recentemente sponsorizzato un evento.

I risultati del primo anno sono di 125.265€, ma non hanno una liquidità molto bassa, di 5990€, e non possono pagare, per questa ragione, dividendi.

Ci domandiamo:

3. Perché la liquidità è bassa? Si tratta di un problema strutturale o temporaneo, legata alla fase di startup?
4. Come si può risolvere?

Per rispondere alla prima domanda risulta necessario calcolare i *flussi di cassa*.

Si scopre, analizzando i flussi di cassa, che -92,510€ sono flussi connaturati del business che ci aspettiamo ripetersi ogni anno. Il flusso di -101,500€ sono solo temporanei e legati alla fase di startup. Considerando l'apporto di Capitale Sociale di 200,000€, il flusso di cassa legato alla fase di startup è considerevole, ma solo legato al primo anno di esercizio.

Per risolvere i problemi di liquidità dell'azienda sarà necessario agire sulla parte strutturale dei flussi: per ridurre il fabbisogno finanziario occorrerà ridurre il CCN:

- Aumentare i debiti verso i fornitori
- Ridurre le rimanenze
- Ridurre il credito verso i clienti → rinegoziare le condizioni + rinunciare a vendere direttamente al comune
- Ridurre gli investimenti (arredi/pc meno costosi)

Ma se non si riuscirà a ridurre il fabbisogno finanziario, sarà necessario coprirlo. Come?

- Anticipazione sui crediti
- Impianto in leasing
- Linee di credito (c/c)

Le forme di copertura del debito vanno valutate in coerenza con le caratteristiche del fabbisogno.

#### Esercizi possibili di gestione finanziaria:

- Calcolo del CCN e  $\Delta$ CCN → e come ridurre il CCN: ridurre i TMI, ridurre i TMG rimanenze e aumentare i TMP fornitori;
- Ciclo del circolante;
- Esercizi su VA(F), VAN e Tasso di Attualizzazione;
- Esercizi sui flussi di cassa.

#### Esercizio sui flussi di cassa

- FCGC = 1000
- CCN iniziale = 150
- CCN finale = 450
- Investimenti = 1200

Calcoliamo:

- $FMGC = FCGC - \Delta CCN = 1000 - 300 = 700$
- $FMOI = FMGC - Investimenti = 700 - 1200 = -500$
- Commento: l'azienda ha prodotto nel ciclo di acquisti-trasformazione-vendita 1000€ di liquidità. Di questi sono stati assorbiti 500 dal CCN, rappresentante la gestione corrente, mentre 1200 vengono assorbiti dagli investimenti. La situazione non sembra essere preoccupante poiché gli investimenti si suppongono essere solo legati all'anno in corso e non destinati a ripetersi negli esercizi successivi.

## **LA GESTIONE DELLE OPERATIONS: PRODUZIONE, LOGISTICA E APPROVVIGIONAMENTI**

(P23)

**Le operations**

- La **gestione delle operations** fa riferimento alle attività di trasformazione fisico-tecnica di input in output. Che arrivano sui mercati di sbocco per essere impiegati in attività di consumo.
- Il processo si costituisce di diverse fasi:
  1. **Logistica in entrata**, ovvero gli approvvigionamenti;
  2. **Produzione** con impianti e macchinari;
  3. **Logistica in uscita**, ovvero la distribuzione di prodotti finiti.

**La produzione: definizione e obiettivi**

- = svolgimento di attività di acquisizione, combinazione e trasformazione di input, con la finalità di ottenere output, da destinare al consumo finale o da utilizzare quali input di ulteriori produzioni.
- Gli obiettivi e i compiti della produzione in generale sono riconducibili a:
  - Ricercare l'efficienza della produttività;
  - Proporre nuovi e innovativi prodotti;
  - Migliorare costantemente la qualità del prodotto;
  - Assicurare la rapidità dei tempi di consegna;
  - Adattare, all'ambiente circostante, il sistema produttivo.
- **Il ciclo operativo di gestione precede il ciclo di vendita:**

**La progettazione del layout e del sistema produttivo**

- I principali compiti della produzione riguardano due macro-aree:
  - **Progettazione del layout degli impianti (leve hardware)** = disposizione fisica dei macchinari e degli impianti nello spazio.
  - L'impianto può definirsi come il complesso dei beni materiali e immateriali d'uso durevole, il cui impiego avviene su più esercizi amministrativi, nei quali l'impresa industriale deve investire per svolgere la sua attività economica.
  - L'importanza del lay-out è legata alla necessità di sfruttare al massimo l'utilizzo degli impianti unitamente all'ottimizzazione dello spazio disponibile.
  - Non esiste un'alternativa migliore ma essa dipende dal tipo di produzione attuata dall'azienda:
    - Layout a punto fisso (cantiere navale): il prodotto è un'opera complessa e le persone/macchinari ruotano attorno al prodotto stesso, dal momento che questo non può essere spostato;
    - Layout in linea (catena di montaggio automobile): i macchinari sono disposti linearmente ed è il prodotto a muoversi lungo la linea produttiva;

- Per reparti: i macchinari sono disposti in modi omogenei nello spazio e a seconda della loro funzione;
- Per gruppo tecnologico: i macchinari sono disposti *ad isola* per le diverse famiglie di prodotti.
- **Scelta e gestione del sistema produttivo (leve software)**: scelta delle soluzioni organizzative, tecniche e metodologiche di gestione della produzione:

	<b>JOB SHOP</b>	<b>A LOTTI</b>	<b>IN LINEA</b>	<b>A FLUSSO CONTINUO</b>
Tipo di prodotto	<b>Esemplari unici</b> o altamente <b>personalizzati</b> (cantieri navali, mobili su misura) con <b>volumi</b> di prodotto molto <b>limitati</b>	<b>Alta varietà e bassa variabilità</b> (= bassa personalizzazione del prodotto) (abbigliamento o alimentari)	Produzione ad <b>alti volumi</b> e con verità e variabilità contenuta (settore delle auto o dell'elettronica)	<b>Altissimi volumi</b> e nessuna variabilità o varietà (settori di commodity: petrolchimico, elettricità, acciaio)
Sequenza delle attività	4. <b>Preventivo</b> 5. <b>Ordine</b> 6. Produzione  Non ci sono rimanenze di prodotto finito	4. Catalogo 5. Raccolta degli <b>ordini di acquisto</b> o <b>previsione della domanda</b> 6. Produzione  Produzione <b>su ordine acquisto</b> o <b>su previsione della domanda</b>	3. Pianificazione delle vendite 4. Avvio della produzione secondo la lavorazione in sequenza  Se Just in Time viene prima fatto l'ordine ma raro;	4. Produzione per magazzino 5. <b>Ciclo tecnologico vincolato</b> : flusso e sequenza produttiva ben determinati 6. Irreversibilità della produzione (≠ assemblaggio)
Tipologia di macchinari e delle competenze dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impianti generici e poco specializzati su un singolo prodotto</li> <li>• Competenze adattabili</li> <li>• Personale polivalente (artigiani → processo di apprendistato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari specializzati per fasi di lavorazione</li> <li>• Persone specializzate per fasi di lavorazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari dedicati</li> <li>• Competenze generiche</li> <li>• Ripetitività dei cicli produttivi</li> <li>• Possibilità di rotazione delle mansioni (evitare l'alienazione da lavoro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari altamente specializzati ed estremamente automatizzati → <b>Capital Intensive</b></li> <li>• Operai indiretti</li> </ul>
Criticità del processo	Gestione dei <i>flussi incrociati</i> → il ruolo critico è quello del <i>capo commessa</i>	Previsione della domanda + pianificazione degli acquisti MP o semilavorati...	<b>Pianificazione</b> : errori possono causa rimanenze o la non piena soddisfazione della domanda.	Evitare interruzioni del ciclo che possono causare danni ai macchinari e tempi di ripristino lunghi e costosi



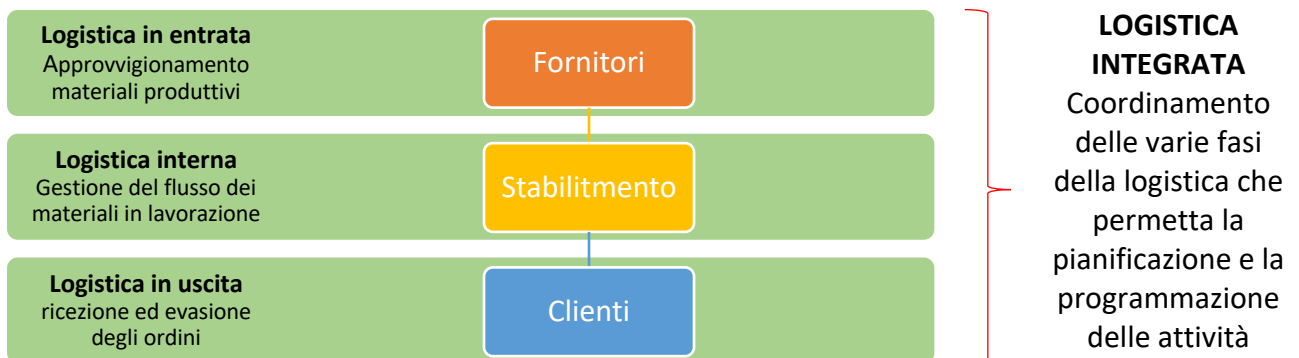
		È alto i rischi di rimanenze nel caso di errata previsione della domanda	Occorre evitare anche i <b>colli di bottiglia</b> (processi che rallentano la produzione) che rallenta drasticamente il ritmo produttivo	
--	--	--	--	--

**La produzione e l'erogazione dei servizi**

- La produzione di servizi si differenzia da quella di beni per via di alcune sue caratteristiche:
  1. **Impossibilità di immagazzinare il servizio:** la capacità produttiva dovrà essere sufficiente per affrontare le punte di domanda della clientela, in modo da garantire in ogni momento la disponibilità del servizio riducendo al minimo le attese. Questo risultato può anche essere ottenuto differenziando le tariffe per fasce orarie o per periodi.  
Inoltre, data la necessità della presenza del fruitore al momento dell'erogazione, la produzione di servizi è spesso caratterizzata da un maggiore decentramento delle strutture fisiche rispetto alla produzione di beni.
  2. **Necessità di personale professionale, motivato e capace** di comprendere i bisogni del cliente: in questo caso le attività di comunicazione e l'addestramento del personale sono più importanti rispetto all'industria.
- Si possono distinguere due tipi di servizi:
  - **ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE**, in cui il valore è generato dal contatto diretto con il cliente (es. studio medico);
  - **ATTIVITÀ DI BACK OFFICE**, in cui la qualità del servizio dipende dalla sua progettazione, non dal lavoratore che entra in contatto con il cliente (es. fast food)

**La logistica**

- = arte di far arrivare il materiale che serve nel luogo in cui serve al momento giusto.
- = processo di pianificazione, gestione e controllo dei flussi fisici dei materiali e dei correlati flussi di informazione, al fine di assicurare la disponibilità dei prodotti nel tempo, nello spazio e nei volumi richiesti
- Possiamo distinguere in:



- Occorre raggiungere un **bilanciamento** tra:
  - **Costo della logistica:** le spese che un'azienda deve gestire rispetto alla logistica:
    - Costo del trasporto: camion, benzina, autisti;
    - Costo legato ai centri di distribuzione (stoccaggio): magazzini, acquisto, costi di gestione della merce;
    - Costi di movimentazione: muletti, personale;
  - **Servizio logistico**
    - Disponibilità: contenere le rotture di stock (= non rimanere senza prodotti)
    - Tempestività: poco tempo che intercorre tra ordine e consegna
    - Affidabilità: rispetto dei tempi dichiarati, regolarità delle consegne e stato del prodotto
    - Flessibilità: possibilità di personalizzare le consegne
- Il costo della logistica aumenta più che proporzionalmente rispetto al servizio logistico offerto → funzione di costo è concava!

### La gestione dei magazzini e delle scorte

- **Magazzino** = impianto logistico costituito da locali, attrezzature e personale in grado di ricevere diversi materiali o prodotti finiti, custodirli e renderli disponibili per la produzione e la consegna
- Possedere un magazzino permette di:
  - Separare fasi della produzione e ridurre i costi;
  - Assicurare capacità di stoccaggio;
  - Garantire il costante e corretto scorrimento dei flussi fisici per un appropriato livello di servizio al cliente.
- Le MP o i prodotti finiti presenti in magazzino rappresentano le scorte o *stock*: la gestione delle scorte permette di garantire la continua disponibilità dei materiali, minimizzare l'investimento in capitale circolante e ottimizzare la capacità produttiva.
- La gestione delle scorte si rapporta al principio di economicità e con le seguenti gestioni aziendali:
  - Commerciale: marketing e gestione della vendita;
  - Operations: processo di acquisto-produzione-distribuzione;
  - Finanziaria: dimensione economica delle scorte.
- Le *imprese produttrici di beni* possono gestire più magazzini coordinati (MP, semilavorati e prodotti finiti). Nelle *imprese produttrici di servizi*, il magazzino è atto a stoccare solo quei beni complementari al servizio.
- In sintesi, la **gestione dei magazzini e delle scorte** consente all'impresa di conciliare gli **sfasamenti temporali** tra i diversi reparti produttivi e tra questi ultimi e clienti e fornitori

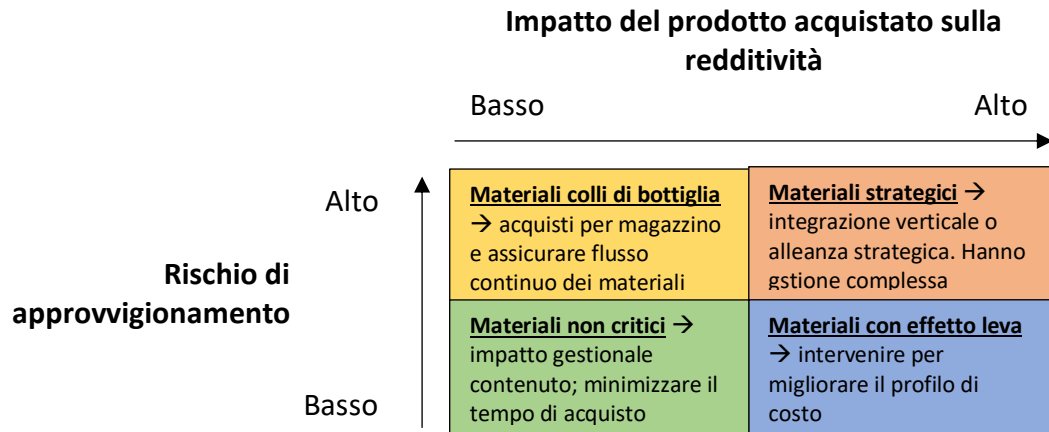
### Gli approvvigionamenti

- = l'insieme delle attività tecnico-commerciali attraverso cui le imprese acquistano sul mercato beni e servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi e gestionali.
- I suoi obiettivi sono:

4. Assicurare l'economicità degli acquisti;
  5. Preservare la continuità della produzione;
  6. Garantire il rispetto degli standard di qualità
- Nel concreto, non parliamo solo di acquisti, ma anche di negoziazione delle condizioni di fornitura (tempi, luoghi, qualità, prezzi), della conservazione e della consegna agli enti utilizzatori dei materiali.
  - Attualmente, a causa dei sempre più frequenti decentramenti produttivi, gli approvvigionamenti hanno assunto un ruolo primario: le imprese ricorrono all'indotto per soddisfare specifici bisogni di subfornitura.
  - Possiamo distinguere la subfornitura di capacità (che soddisfa un bisogno di elasticità produttiva con la realizzazione di volumi produttivi incrementali) da quella di specialità (che corrisponde all'esigenza di apporti da terzi di competenze tecnologiche distintive) e la subfornitura permanente (relazione consolidata nel tempo) da quella occasionale (legata a fabbisogni episodici).

### Il marketing d'acquisto

- Eccessivi acquisti causano elevati costi di magazzino, mentre acquisti insufficienti determinano costi di stock-out.
- La **gestione degli approvvigionamenti** permette quindi di coordinare acquisti e fabbisogni.
- Le attività di approvvigionamento sono correttamente supportate dal **marketing d'acquisto**, che opera sui mercati dei fattori con un insieme di leve chiamato ***procurement mix***. Il marketing d'acquisto è lo studio sistematico, nell'ottica degli approvvigionamenti, dell'ambiente, dei mercati, dei prodotti e dei fornitori.
- Esistono **4 LEVE DEL PROCUREMENT MIX** →
  1. **Politiche di prodotto**: insieme di decisioni relative ai materiali approvvigionati. Sono legate alle caratteristiche del portafoglio materiali e componenti in termini di criticità economica e di rischiosità dell'approvvigionamento.  
La politica di prodotto deve cercare di ridurre l'impatto economico esercitato dai materiali con effetto leva e la rischiosità di quelli per cui si corre il rischio di avere dei cosiddetti colli di bottiglia e deve affrontare in maniera articolata la gestione dei beni strategici;



2. **Politica delle fonti di approvvigionamento:** si basa sul monitoraggio dei mercati di fornitura
3. per identificare, valutare, selezionare e controllare i diversi fornitori. L'obiettivo principale è la valutazione dell'**efficienza** e del **potere contrattuale** dei fornitori rispetto all'impresa. La valutazione ha lo scopo di inserire alcuni fornitori nel parco fornitori dell'azienda (**qualificazione**) ed eventualmente emettere ordini di acquisto;
4. **Politiche di prezzo:** è diretta negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con il fornitore. L'attenzione non viene dedicata soltanto al fissare il prezzo in senso stretto, ma anche agli altri costi da sostenere. Sono quindi importanti anche conformità, affidabilità e flessibilità delle forniture.
5. **Politiche di comunicazione:** consistono nella promozione dell'immagine aziendale presso i fornitori potenziali e consolidati.

### La gestione dei fornitori

- Attualmente, la **gestione dei fornitori** è divenuta di estrema importanza, in quanto è caratterizzata da rapporti di *quasi-partnership* o addirittura dall'integrazione nei processi di pianificazione e innovazione dell'impresa.
- Tale gestione passa attraverso un'analisi di affidabilità dei fornitori. Esistono diversi sistemi di valutazione delle prestazioni del fornitore, detti **vendor rating**, che si basano su parametri tecnici, commerciali, logistici ed economici misurati su base periodica. Solitamente si utilizzano due indici di affidabilità:
  - Il ritardo medio nelle consegne;
  - La qualità media dei prodotti consegnati.
- Altro elemento cruciale è il potere contrattuale dei fornitori nei confronti dell'impresa, influenzata dalla capacità del fornitore di sostenere i tassi di sviluppo del mercato in cui opera, dal suo grado di flessibilità, dal grado di sostituibilità della fornitura e dall'impatto economico che essa genera sull'impresa cliente nel caso in cui la sua qualità sia scarsa.
- Alcuni fornitori hanno un grande potere, perché l'impresa cliente può sostituirli solo affrontando elevati costi (elevati costi di switching).

## 16. LA GESTIONE STRATEGICA

(P15.1, 15.2; P16, P17, P18, P19, P20, P21)

### La strategia d'impresa

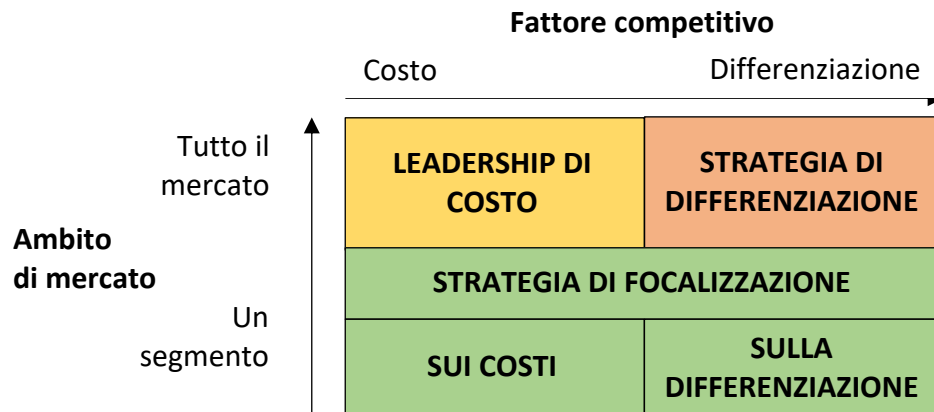
#### Una visione d'insieme delle strategie aziendali

- L'impresa compie scelte strategiche che possono riguardare diversi ambiti
- Si definisce **Orientamento strategico di fondo (OSF)** l'insieme di valori e convinzioni di fondo che ispirano le decisioni
  - *Deliziare i consumatori di tutto il mondo con una tazzina di caffè eccellente* è l'OSF di Illy
- Seguendo l'OSF, l'azienda attua la sua **strategia**, ovvero quelle determinate scelte che influenzano l'andamento aziendale.
- Essa può essere a diversi livelli:
  - A livello aziendale (*Corporate strategy*), ovvero definire:
    - Gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso
    - In quali e quanti *business* essere presenti
    - Quali e quante risorse attribuire a ciascun business
  - A livello di singolo business → **Strategia Competitiva** (*Competitive strategy*)
    - Come posizionarsi e competere in ciascun business
    - Tipo di vantaggio da perseguire
    - Ambito di operazione
  - A livello di singola funzione → **Strategia Operativa**
    - Definire gli obiettivi alle singole funzioni
    - Assegnare risorse alle singole funzioni

### Fonti e dinamiche delle strategie competitive

#### Le strategie competitive

- Obiettivo delle strategie competitive è quello di generare una redditività superiore al settore  
→  $ROA_{az} > ROA_{settore}$
- Esistono due approcci per comprendere le strategie competitive:
  1. **ACTIVITY BASED VIEW (ABV)** (**Porter**, Harvard): esistono, secondo Porter, tre strategie competitive di base, ovvero tre strade alternative per raggiungere una redditività maggiore della media nel medio/lungo termine. Queste strategie hanno come presupposto due elementi:
    - Quale tipo di vantaggio si vuole ottenere
      - Differenziazione del prodotto
      - Costo del produrre
    - In quale ambito si vuole competere
      - Ampio: rivolgersi a tutto il mercato
      - Stretto: rivolgersi solo ad una parte del mercato
 Poste queste premesse si possono ora ottenere le 3 strategie di base:
    - **LEADERSHIP DI COSTO**: competizione sul costo e lavorando su tutto il mercato
    - **STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE**: competizione sulla differenziazione del prodotto e lavorando su tutto il mercato
    - **STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE**: realizzazione delle precedenti strategie ma su una nicchia di mercato e facendo competizione, quindi, su:
      - **COSTI**: controllo dei costi
      - **DIFFERENZIAZIONE**, del prodotto



Analizziamo prima di tutto i presupposti:

▪ **Il tipo di vantaggio**

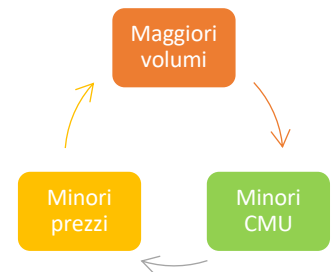
	Venchi	Gelato Medio	McSundae
Prezzo	3,0€ (+1€)	2,0€	1,7€ (-0,5)
CMU	2,0€ (-0,8€)	1,2€	0,7€ (+0,5)
ROGC	1,0€ (+0,2€)	0,8€	1,0€ (+0,2)
		<b>VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE</b>	
		<b>VANTAGGIO DI COSTO</b>	

▪ **VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE**

- Price premium ( $\Delta$  prezzo vs. concorrenza)
- Unicità percepita del prodotto
- Extra cost non deve erodere il vantaggio ottenuto sui prezzi

▪ **VANTAGGIO DI COSTO →**

- Costi sono minori di quelli dei concorrenti;
- Prezzo allineato o inferiore a quello dei concorrenti;
- Eventuale riduzione dei prezzi non deve erodere il vantaggio ottenuto sui costi;
- Accettabilità del prodotto → contribuisce ad aumentare i volumi di vendita.



▪ **Ambito competitivo**

- Ampio
- Stretto

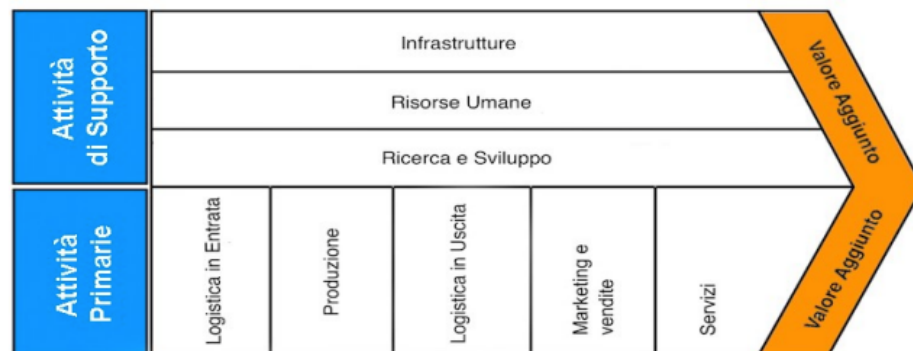
▪ in base a:

- Numero di segmenti di clientela serviti (età, reddito, istruzione, status...)
- Numero di paesi geografici serviti

▪ **Attività:** secondo l'Activity Based View, le strategie competitive si costruiscono attraverso le **attività uniche**, cioè quelle attività che sono la forza della particolare azienda e che le permettono di creare il margine di

valore. Porter costruisce una **catena del valore**, che raggruppa le attività che generano valore (ricavi-costi) in:

- **Attività primarie**
    - Logistica in entrata
    - Produzione
    - Logistica in uscita
    - Marketing e vendite
    - Servizi
  - **Attività di supporto alle primarie**
    - Attività infrastrutturali
      - Pianificazione strategica, programmazione e controllo, legali e finanziarie
    - Attività di gestione delle risorse umane
      - Selezione del personale, carriera, formazione, struttura organizzativa
    - Ricerca e sviluppo
    - Approvvigionamenti
- È anche possibile coniugare il vantaggio di differenziazione con il vantaggio di costo se un'azienda è la prima ad aver inventato un determinato prodotto (*vantaggio del first mover*) e, contemporaneamente, essere leader produttivo in quel settore (Samsung, mercato dei semi-conduttori)



## 2. RESOURCE BASED VIEW (RBV): l'azienda è un portafoglio di risorse di vario tipo:

- **Materiali:** impianti, macchinari...
- **Immateriali:** marchi, brevetti, reputazione, know-how, cultura d'impresa. Queste possono avere un valore in bilancio (marchi, brevetti...) o no, ma influenzandolo comunque
- **Finanziarie**
- **Umane**

La azienda che hanno un vantaggio competitivo (maggiore redditività rispetto ai concorrenti) detengono risorse con le seguenti **caratteristiche** (devono essere tutte e tre rispettate sempre contemporaneamente),

- **Valore:** rilevanti dal punto di vista strategico = permettono di soddisfare meglio dei concorrenti le esigenze dei clienti; senza il valore delle risorse l'azienda ricadrebbe in uno **svantaggio competitivo**;
- **Scarse:** non sono largamente disponibili per tutti nel settore. La scarsità può dipendere da:

- Natura delle risorse → *rendite ricardiane*: il vantaggio competitivo che ne deriva dipende dal fatto che l'azienda possiede il controllo (almeno parziale) di una riserva scarsa in natura;
- **Innovazione** → *rendite schumpeteriane*: l'azienda riesce a sfruttare le risorse in modo innovativo all'interno di un ambiente incerto e rischioso, soppiantando le condizioni di superiorità delle risorse precedenti.

Se le risorse non fossero scarse, l'azienda si troverebbe in una condizione di **parità competitiva**;

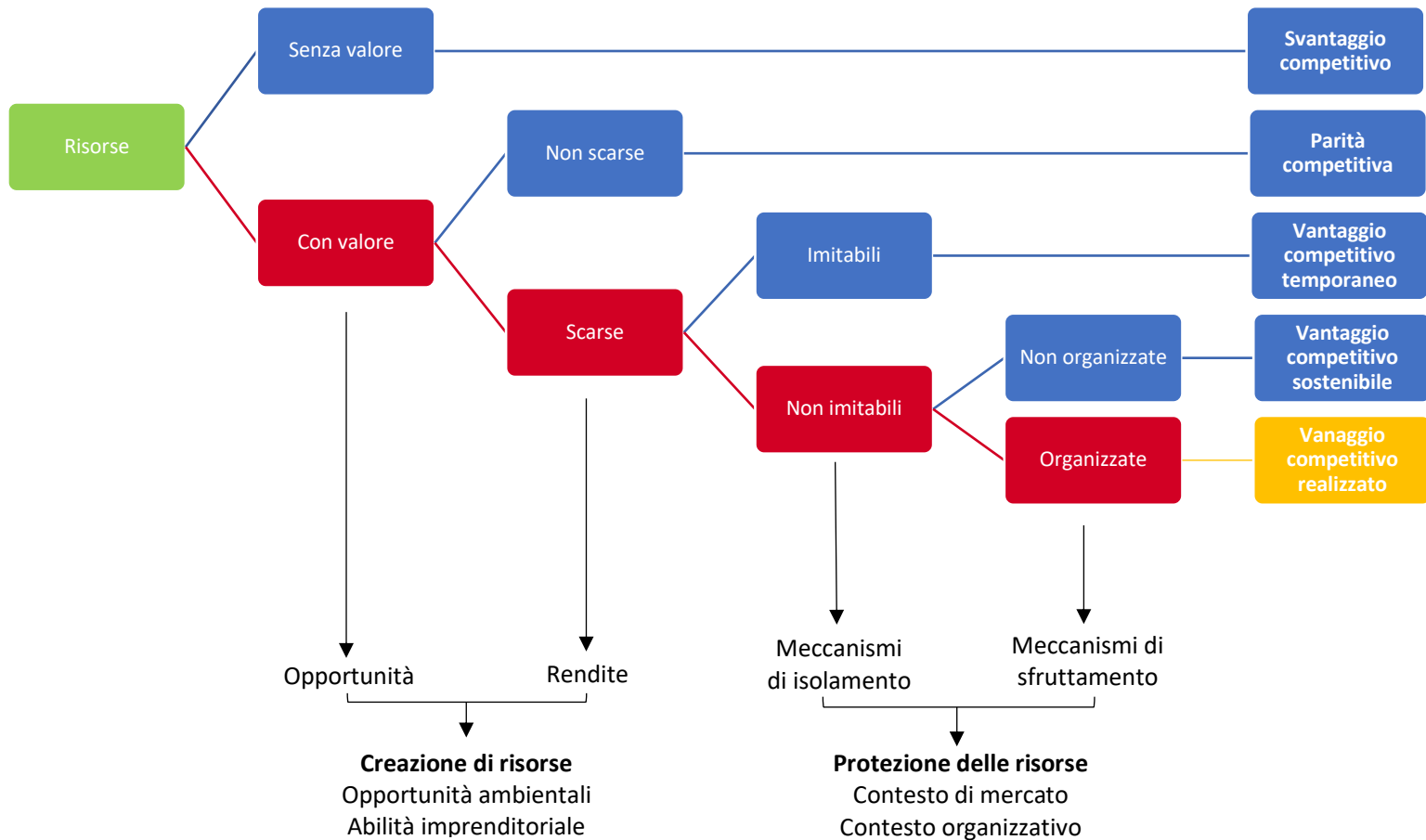
La compresenza delle caratteristiche di **valore** e **scarsità** permette all'azienda di godere del **vantaggio competitivo temporaneo**

### **I meccanismi di isolamento e l'organizzazione: come generale la sostenibilità del vantaggio competitivo**

- Affinché il vantaggio competitivo sia duraturo e difendibile nel tempo, le risorse devono essere anche **non-imitabili**, ossia non deve essere facile copiare tali risorse da parte dei concorrenti. In caso contrario, il vantaggio competitivo risulta solo temporaneo. Come una risorsa viene resa non imitabile, cioè come viene protetta una risorsa dall'imitazione? Attraverso i meccanismi **formali** (brevetti) o **informali** (asimmetrie informative) e soprattutto grazie ai **meccanismi di isolamento**.
- I meccanismi di isolamento sono fattori che permettono alle risorse di essere protette e rendono molto difficile la possibilità che tali risorse possano essere copiate da altri concorrenti.
- Ne esistono di diversi tipi:
  - **Diseconomia di compressione temporale**: comprime il tempo di sviluppo di una risorsa aumenta esponenzialmente il costo di sviluppo della risorsa stessa → vantaggio del *first mover*;
  - **Dimensione ottima minima**: accrescere il livello di una risorsa è più semplice e meno costoso se non si parte da zero (compresa la notorietà del marchio);
  - **Interdipendenza**: la capacità di una risorsa di generare redditività spesso dipende anche da risorse collegate (es.: modello delle compagnie aeree *low cost*);
  - **Ambiguità causale**: si riferisce all'impossibilità, per un competitor, di individuare tutte le determinanti all'origine del vantaggio competitivo di un'impresa;
  - **Non mobilità**: alcune risorse non possono essere spostate.
- Quando un'azienda è in possesso di risorse che soddisfano le precedenti caratteristiche (valore, scarsità, *non-imitabilità*) e riesce anche a proteggerle a seguito di meccanismi d'isolamento, allora pone le basi per un **vantaggio competitivo sostenibile** (o *latente*) → CN ma non CS per raggiungere il vantaggio competitivo
- La CS è rappresentata dall'**organizzazione**: capacità di organizzare e sfruttare al meglio le diverse risorse → **VANTAGGIO COMPETITIVO REALIZZATO** e sostenibile nel tempo.



- La difesa del vantaggio competitivo è realizzata proprio dai meccanismi di non limitabilità (contesto di mercato → isolare le risorse dai competitor) e dallo sfruttamento organizzativo (→ combinazione interna delle risorse)



### Le competenze dinamiche e il capitale intangibile come fonti di vantaggio e di valore competitivo

- Alcune risorse si prestano più di altre ad essere protette e, quindi, sono più adatte per difendere il vantaggio competitivo → competenze e risorse immateriali (fondamentali soprattutto alla luce della teoria degli stakeholder e della RCS → finalità è la *creazione di valore*):
  - Competenze dinamiche**: processi attraverso i quali le imprese riconfigurano il loro portafoglio di risorse, rinnovandolo di continuo per generare nuove strategie per la creazione di valore (sviluppo di nuovi prodotti, pianificazione strategica, ricerca e sviluppo, ristrutturazione interna, collaborazione strategica, fusioni, acquisizioni)
  - Capitale umano**: le persone e le competenze di cui sono portatrici. In relazione ad esso è possibile affermare che investire nella formazione e nella possibilità di apprendimento, nella sicurezza del posto di lavoro, nella equità organizzativa, e nei processi di selezione può generare un importante ritorno economico-finanziario
  - Capitale organizzativo**: sistemi di codifica e trasmissione delle informazioni (procedure, routine). Tali sistemi sono di natura tecnologica (ricerca e sviluppo), di

mercato (processi di distribuzione, vendita e consumo) e integrativa (sfruttamento dell'organizzazione delle competenze tecnologiche e di mercato)

- Capitale relazionale: portafoglio di relazioni che un'impresa possiede con i suoi stakeholder

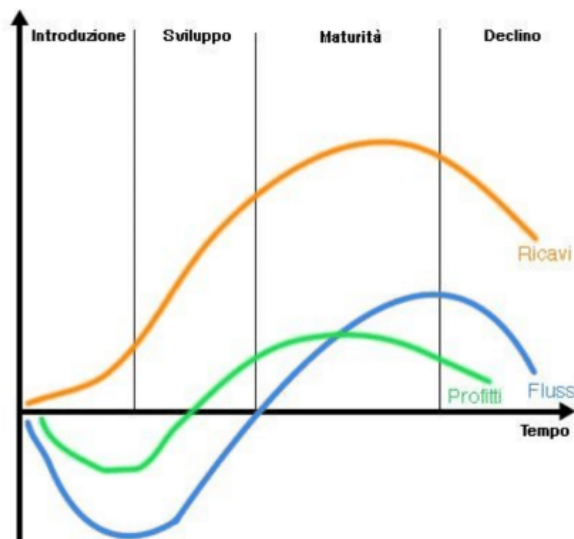
### In sintesi

- Secondo la RBV, il **vantaggio competitivo realizzato** è generato da **risorse**
  - Che abbiano le seguenti **caratteristiche**:
    - **Con valore**
    - **Scarse**
    - **Non-imitabili**
    - **Organizzate**
  - E di due **tipologie** principali:
    - **Competenze**
      - Tecnologiche
      - Di mercato
      - Integrative
    - **Fiducia**
      - Interna (lavoratori, manager...)
      - Esterna (stakeholder)

### Strategie d'impresa nei contesti dinamici

#### Il modello del ciclo di vita

- Il ciclo di vita di un'azienda può essere utilizzato per descrivere l'evoluzione di un prodotto, di un settore o di una intera azienda
- Un settore vive, secondo questo modello, diverse fasi:
  5. **Nascita o Introduzione**
  6. **Sviluppo**
  7. **Maturità**
  8. **Declino**



- La forma tipica di questo modello è quella ad S, come nel grafico sopra, ma in settori particolarmente soggetti a mode, si può trovare ad una funzione di vendita a cuspide, che presenta una brevissima fase di introduzione e sviluppo.
- In ogni stadio cambiano diversi fattori: la caratteristica della domanda, la concorrenza, le azioni strategiche.

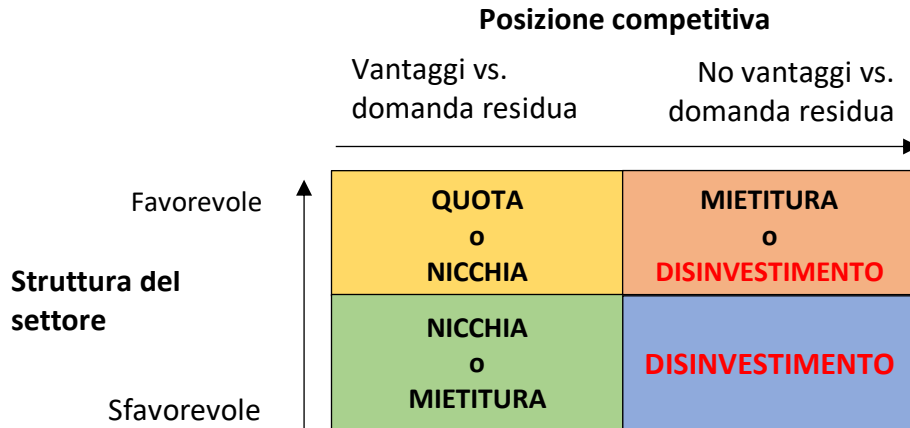
### Le diverse fasi della vita di un'impresa: domanda, concorrenza e azioni strategiche

	NASCITA	SVILUPPO	MATURITÀ	DECLINO
D O M A N D A	La domanda è molto <b>contenuta</b> e solo i <b>pionieri</b> sono i soggetti che acquistano il prodotto.	La domanda è in <b>forte crescita</b> : l' <b>interesse</b> verso il prodotto è <b>alto</b> e la <b>conoscenza</b> è molto <b>bassa</b> . Contestualmente diminuisce il livello di incertezza.	La crescita della domanda <b>rallenta</b> e il <b>cliente</b> conosce bene il prodotto: è <b>ben informato</b> e per questa ragione è <b>sensibile</b> sia al <b>prezzo</b> sia al <b>brand</b>	La domanda si <b>contrae</b> per effetto della nascita di prodotti sostituti
C O N C O R R E N Z A	La concorrenza è <b>poca</b> e vi sono solo poche aziende innovatrici che si assumono un <b>rischio molto alto</b> .	Il numero di concorrenti diventa <b>alto</b> . Si pongono qui le <b>condizioni</b> per divenire <b>leader di settore</b>	Emergono i <b>leader del settore</b> ma possono anche presentarsi <b>eccedenze di capacità produttiva</b> a causa di un rallentamento della crescita della curva di domanda del mercato.	Il numero dei concorrenti diminuisce (disinvestimenti e fallimenti). La capacità produttiva è ora in eccesso, vi è una <b>altissima rivalità</b> tra le aziende rimaste, l'innovazione è del tutto assente → lotta per la sopravvivenza
A Z I O N I  S T R A T E G I C H E	Sono 7 gli step fondamentali da effettuare al fine di superare l'avvio dell'attività: 8. L'imprenditore, sotto una personale spinta creativa, procede all' <b>identificazione dell'opportunità di mercato</b> e allo sviluppo di una determinata <b>idea di business</b> e realizzazione del <b>prototipo</b> del bene, sia esso un servizio o un'intera impresa → capacità di <b>cogliere le opportunità</b> . 9. Successivamente occorre <b>rifinire l'idea</b> ,	L'impresa entra nella fase di <b>innovazione del prodotto</b> : inizia un processo di <b>abbassamento dei CMU</b> per poter anche abbassare prezzo unitario così che la domanda aumenti ulteriormente. Nel mentre l'impresa effettua le sue <b>scelte di posizionamento</b> : sceglie gli specifici ambiti competitivi e quale tipo di vantaggio competitivo sfruttare. La fase di sviluppo è fondamentale al fine di sfruttare il <b>vantaggio del first mover</b> per poter sfruttare al massimo le <b>economie di esperienza</b> .	Occorre i <b>ridurre ulteriormente i CMU</b> poiché il consumatore è sempre più attento al prezzo. Per realizzare questo fine può essere utile lavorare su: • <b>Economie di scala o saturazione</b> • <b>Economie di esperienza</b> • <b>Ottenimento di risorse produttiva a prezzi inferiori</b> (← potere contrattuale) • <b>Elevati livelli di efficienza operativa</b> , in tutti gli ambiti della gestione → <b>business reengineering</b> In seconda battuta si agisce sulla	Posso attuare diverse strategie: • <b>Strategia di quota</b> : compenso la diminuzione delle vendite con un tentativo di aumento della quota di mercato sul mercato rimasto → diminuisco drasticamente i prezzi. Al riguardo assumo importanza anche i <b>switching cost</b> , che il cliente deve sostenere per adottare un diverso bene; • <b>Strategia di nicchia</b> : punto su un segmento di mercato protetto dal declino (nel

<p>per adattarla alle esigenze di mercato.</p> <p>10. A questo punto l'impresa attua misure volte a <b>proteggere</b> l'idea <b>dall'imitazione</b> (brevetto, ostacoli all'imitazione, barriere all'entrata...).</p> <p>11. Viene poi costituito una squadra (<b>teaming</b>) e viene sviluppato il <b>business plan</b>, il piano strategico finanziario nel quale vengono definite la <i>mission</i> e la <i>vision</i> dell'impresa, le risorse necessario, il patrimonio (materiale e immateriale) a disposizione e le prospettive di crescita.</p> <p>12. Inizia la raccolta di <b>finanziamenti</b> al fine di mettere in esecuzione il progetto attraverso l'entrata i capitali (familiari, amici banche, borsa...)</p> <p>13. Nasce l'<b>entità giuridica</b> (<i>start-up</i>)</p> <p>14. Viene <b>lanciato</b> il <b>prodotto</b> sul mercato.</p>	<p>È in questa fase che si definisce il vero <b>leader di settore</b>.</p>	<p><b>delocalizzazione produttiva</b>, per abbassare i costi della manodopera. L'azienda riesce così a divenire <b>leader di costo</b>. È utile sfruttare determinate <b>leve</b>, per riuscire a sostenere l'elevata competitività del settore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinamica di nicchia:</b> individuo nicchie di mkt in crescita e cerco di entrarvi;</li> <li>• <b>Dinamica qualitativa:</b> miglioro le prestazioni e la qualità del prodotto;</li> <li>• <b>Potenzialità innovativa:</b> introduco innovazioni su un preciso campo;</li> <li>• <b>Vuoti di offerta:</b> vado a coprire parti del mercato lasciate libere da concorrenti che sono usciti.</li> </ul>	<p>mercato dei CD puntare sui vinili);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategia di mietitura:</b> ottenere il maggior ritorno finanziario dal business in declino: riduzione della gamma o semplificazione del prodotto;</li> <li>• <b>Strategia di uscita:</b> chiusura o vendita dell'attività.</li> </ul>
---	--	--	---

### Le strategie nei settori in declino

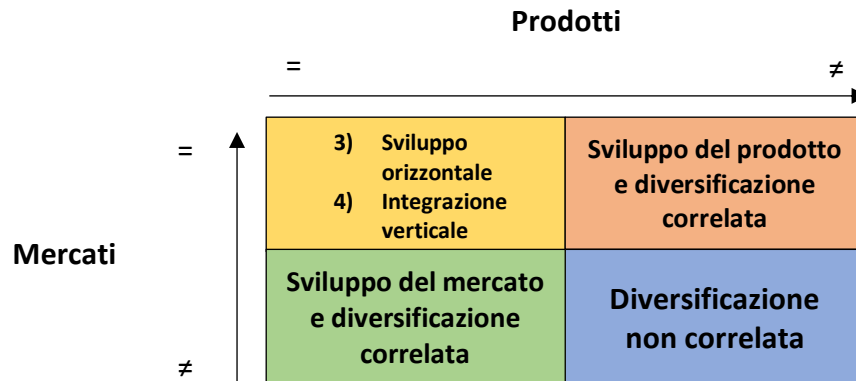
- Le diverse strategie che vengono attuate nei settori in declino a seconda di come il settore sia configurato (**Harrigan e Porter**):
  - STRUTTURA DEL SETTORE: che risulta essere favorevole o sfavorevole a seconda di:
    - Intensità del tasso di caduta
    - Barriere all'uscita
  - POSIZIONE COMPETITIVA
    - Vantaggi rispetto alla domanda residua
    - Non avere vantaggi rispetto alla domanda residua



- Rimane comunque la possibilità, in un mercato in declino, di **innovare** o **rilanciare il prodotto**.
- Possono esservi numerosi motivi relative alla **CRISI D'IMPRESA**: un periodo di difficoltà che può essere, faticosamente, risolto, recuperando la fiducia negli stakeholder, ma che può anche condurre a conseguenze ben più gravi e irrisolvibili.
- Le **cause della crisi d'impresa** si classificano in:
  - **CAUSE PRIMARIE**
    - Eventi esterni anche eccezionali
    - Cambiamento del settore
    - Errori strategici: venir meno della coerenza tra ambiente e strategie
    - Organizzativi: decadimento dell'efficienza
    - Finanziario-societari
  - **CAUSE SECONDARIE**: intervengono dopo che le cause primarie sono divenute patologiche e moltiplicano i loro effetti:
    - Venir meno del sostegno dei diversi stakeholder (dipendenti, banche, fornitori)
    - Aumento dell'inefficienza
    - Peggioramento del clima interno dell'azienda
- Al fine di uscire dalla crisi d'impresa possono essere poste in atto **strategie per fronteggiare la crisi**: la più diffusa è il **turnaround**, che consiste nel cambiamento rapido, talvolta traumatico, delle condizioni stesse dell'impresa → contenere le inefficienze, sostituire il management, ridurre drasticamente i costi...
- Questo processo intende riportare l'impresa in condizioni gestionali ordinarie ricorrendo ad un **piano di risanamento**, che passa attraverso il doloroso stadio della **ristrutturazione**, prima di intraprendere, se possibile, una nuova fase di investimento e sviluppo.

### Le strategie di crescita

- Le strategie di crescita (corporate) possono articolarsi in diverse:
  - **DIREZIONI (TRAIETTORIE) DI CRESCITA**: possono essere diverse e riassunte dalla matrice qui di seguito:



- **MODALITÀ DI CRESCITA:** attuazione delle strategie di sviluppo
  - **Crescita interna:** processo di sviluppo delle unità esistenti all'interno di una struttura societaria ben determinata.  
 Essa si spiega con il fatto che, nell'azienda, sono presenti risorse che vengono utilizzate solo in modo parziale: il loro pieno sfruttamento permette all'azienda di espandersi e di migliorare. L'apice dello sviluppo interno è raggiunto dallo sviluppo di nuove applicazioni (*new business development*). Il vero vincolo allo sviluppo esterno può essere rappresentato dalla difficoltà di creare e valorizzare capacità imprenditoriali nell'ambito dell'organizzazione → *intrapreneurship*: i quattro diversi approcci al tema dell'imprenditorialità interna sono basati su due dimensioni complementari:
    - Struttura delle responsabilità interne → diffuse o concentrate
    - Autorità sulle risorse → contingente o dedicata



- **Crescita esterna:** si realizza tramite operazioni di acquisizione, fusione o altre combinazioni interaziendali che si concludono in tempi relativamente brevi ("costruzione di un impero").  
 I vantaggi sono legati alla facilità di superare le barriere all'entrata di un mercato acquisendo direttamente l'impresa con marchio affermato e punti di forza difficilmente imitabili + il prezzo di acquisto è a volte inferiore allo sviluppo di tecnologie per l'ingresso nel settore

I limiti sono rappresentati dalla necessità di avere grande liquidità, superare ostacoli politici e governativi e, in Italia, dal fatto che molte aziende sono sotto il controllo familiare e avverse alla quotazione in Borsa, cosa che non permette la facile modifica del controllo societario;

- **Crescita per accordi (contrattuale):** crescita basata sull'attuare rapporti di collaborazione con imprese terze (si vedano più avanti le *strategie collaborative*).

MODALITÀ	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>1. INTERNA (MAKE)</b> = con le proprie forze, attraverso investimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore controllo qualità</li> <li>• Sfruttamento delle competenze e delle risorse già in possesso</li> <li>• Maggiore controllo dei tempi</li> <li>• Alta coerenza con le caratteristiche specifiche aziendali</li> <li>• Protezione delle risorse e delle competenze strategiche</li> <li>• Minori costi di transazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno di risorse (investimenti)</li> <li>• Incapacità di superare barriere all'entrata</li> <li>• Maggiore rischio operativo</li> <li>• Maggiore rigidità della struttura di costo</li> <li>• Problemi legati allo scetticismo della clientela → necessità di costruirsi un'immagine</li> <li>• Maggiore complessità → maggiori costi per la coordinazione</li> <li>• Processo lungo e articolato</li> </ul>
<b>2. ESTERNA (BUY)</b> = acquisizioni di società già attive in un determinato business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo più rapido della crescita interna</li> <li>• Sfruttamento delle competenze delle aziende acquisite</li> <li>• Accesso alle economie di esperienza dell'azienda acquisita</li> <li>• Acquisto anche il portafoglio di risorse (brand, brevetti, immagine)</li> <li>• Superamento più agevole delle barriere all'entrata</li> <li>• Legami già consolidati con i fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di grandi risorse liquide</li> <li>• Problemi di opportunismo (anche del management)</li> <li>• Problemi di integrazione (anche culturale)</li> <li>• Grandissima complessità nella gestione, almeno in fase iniziale</li> <li>• Costo dell'avviamento, legato, anche, alla difficoltà di definire il prezzo</li> </ul>
<b>3. CONTRATTUALE (CONNECT)</b> = partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi ridotti</li> <li>• Rischio basso</li> <li>• Minor complessità organizzativa (ogni azienda rimane sé stessa)</li> <li>• Bassi investimenti monetari</li> <li>• Riduzione del rischio grazie alla sua condivisione</li> <li>• Apprendimento dal partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altissimo rischio di opportunismo</li> <li>• Minore redditività potenziale → problemi di partizione della redditività</li> <li>• Problema di scontro tra culture (necessità di un <b>FIT CULTURALE</b>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condivisione di risorse e competenze utili (FIT STRATEGICO)</b> senza l'acquisto dell'intera azienda</li> </ul>	
--	---	--

Vedi **strategie di cooperazione**

### Strategie e percorsi di crescita e di sviluppo

- Riguardo alla TRAIETTORIA della crescita possiamo distinguere tre strategie differenti:

#### 5) ESPANSIONE O CONCENTRAZIONE NEI BUSINESS ESISTENTI

##### 1. SVILUPPO ORIZZONTALE

- = crescita o ampliamento dei business esistenti o creandone di nuovi. Possibilità anche di acquisire imprese operanti nel medesimo mercato (integrazione orizzontale)
  - Aumento delle quote di mercato, sottraendone ai clienti e ai concorrenti
  - Potenziamento della capacità produttiva
  - Diversificazione della gamma per attirare diversi segmenti di clientela
  - Aumentare il numero di unità locali → espansione territoriale
- Ma occorre ricordare l'esistenza di vincoli tecnologici o di mercato (vincoli di domanda e offerta)
- I vantaggi riguardano la riduzione dei costi grazie soprattutto all'eliminazione, nel caso di sviluppo orizzontale mono settoriale, dei costi duplicati (*tangible savings*)

##### 2. INTEGRAZIONE VERTICALE

- = scelta del numero di fasi della filiera produttiva da svolgere internamente.
- Si parla di:
  - *Scelte di integrazione a monte* → verso i fornitori
  - *Scelte di integrazione a valle* → verso i clienti
- Possiamo quindi individuare gli svantaggi e i vantaggi:
  - **Vantaggi:**
    - Vantaggi tecnici: maggiore efficienza associata all'integrazione dei processi → maggiore controllo dei tempi
    - Vantaggi concorrenziali: maggiore controllo qualità e una maggiore protezione delle risorse distintive. Inoltre, se l'integrazione è a valle è possibile avere una maggiore vicinanza al cliente
    - Motivazioni economiche: appropriazione di margini di clienti e fornitori.

A livello di costi l'integrazione verticale e l'outsourcing (esternalizzazione) devono essere attentamente valutati: infatti da un lato con l'integrazione verticale devo confrontate:

- + costi di produzione: investimenti, ecc. di scala, ecc. di saturazione
- + costi di coordinamento

Dal lato dell'outsourcing (esternalizzazione) devo confrontare:

- + costi di acquisto
- + costi di transazione: raccolta di info sui venditori, negoziazione di contratti, definizione delle clausole



contrattuali per proteggersi dall'opportunismo (costi ex ante) a cui si aggiungono i costi per gestire eventuali comportamenti opportunistici della controparte (costi ex post) → Williamson, *le determinanti dei costi di transazione*:

- Opportunismo;
- Razionalità limitata;
- Specificità del bene e degli investimenti;
- Frequenza e incertezza delle negoziazioni.

I costi di transazione sono tanto più alti quanto più vi è asimmetria informativa, e tanto più ci sono da effettuare investimenti specifici. Svolto questo tipo di analisi è possibile comprendere se attraverso l'integrazione verticale siano effettivamente efficaci per la riduzione dei CMU

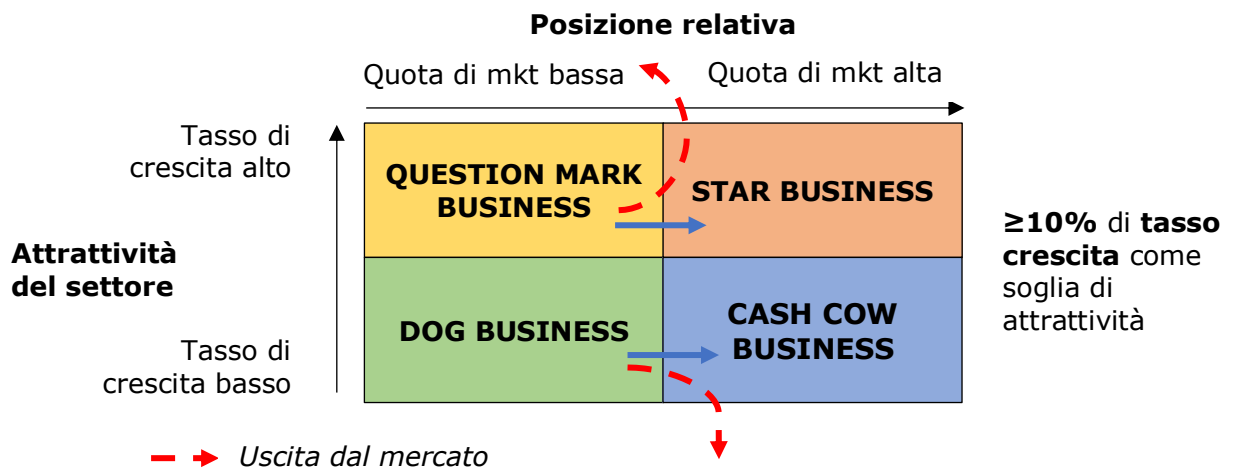
▪ **Svantaggi:**

- Investimenti necessari
- Dimensioni minime efficienti: per essere efficienti in alcuni settori occorre anche poter sfruttare ecc. di saturazione o di scala per far fronte agli alti costi di produzione, cosa che non tutte le aziende sono interessate a fare
- Maggiore rischio operativo e riduzione della flessibilità strategica: dovuta all'innalzamento del BEP, e a maggiori costi fissi.
- L'integrazione verticale è tipica delle fasi di sviluppo del mercato poiché è più facile fare previsioni di crescita circa il futuro andamento della domanda.

## 6) DIVERSIFICAZIONE DEI NUOVI BUSINESS

- = scelta del numero di business: numero di prodotti o numero di mercati in cui operare:
  - **DIVERSIFICAZIONE CORRELATA**: business assimilabili e vicini tra loro dal punto di vista della tecnologia produttiva e dei clienti;
  - **DIVERSIFICAZIONE NON CORRELATA** (o conglomerale): business diversi e lontani tra loro.
- Esistono diversi motivi alla base delle scelte di diversificazione → 4 TIPOLOGIE DI ECONOMIE:
  - **Diversificazione del rischio** (con div. non correlata): protezione additiva da rischi del singolo settore;
  - **Ricerca di sinergie** (con div. correlata)
    - Operative: messa in condivisione di attività
    - Finanziarie: unire business che generano e assorbono cassa (con div. non correlata)
  - (Ingresso in nuovi settori in sviluppo):
  - **Economie di campo** (o di raggio d'azione): risparmi di costo derivanti dalla compresenza in più settori che possono, almeno in parte, condividere più risorse materiali o immateriali (*core competence*);
  - **Economie finanziarie**: vantaggi legati all'operatività in mercati diversi che possono alternativamente assorbire o generare risorse finanziarie;
- In prospettiva storica vi è stata un'evoluzione rispetto al rapporto tra le aziende e la diversificazione:
  - **Anni '50** → diversificazione conglomerale (logica finanziaria /rischio)

- **Anni '70** → rallentamento della crescita economica ma mantenimento di una logica finanziaria/rischio. Ma maggiore esigenza di modelli per gestire la crescita e rendere efficiente la gestione del proprio portafoglio di business:
  - **Boston Consulting Group** sviluppa la **matrice BCG** per la gestione del portafoglio di business in logica finanziaria attraverso l'analisi di due variabili:
    1. Attrattiva del settore → proxy della liquidità assorbita
    2. Posizione relativa → proxy della liquidità generata



- **Anni '80-'90** → **Porter**: la diversificazione deve avvenire con l'obiettivo di migliorare il posizionamento anche nel business di partenza. Deve, cioè, permettere di migliorare il proprio vantaggio competitivo iniziale, dal quale sono partito → la ricerca infatti deve essere quello di **sinergie operative**. Porter parla di **economie di raggio d'azione**, ovvero benefici economici (in termini di minori CMU) che derivano dalla condivisione di attività e risorse. Le risorse che possono essere messe in comune sono sia di natura materiale che immateriale rispettando però un importante vincolo:
  - Risorse materiali → vincolo = capacità produttiva non completamente sfruttata
  - Risorse immateriali (marchio, brevetto...) → vincolo = coerenza
- **Anni '90** → Corsa alla **rifocalizzazione sul core business**, disinvestendo da business considerati *non-core*
- **Oggi** → importanza della diversificazione correlata e attenzione all'economie di raggio d'azione

## 7) STRATEGIE DI (RI)FOCALIZZAZIONE SUL CORE-BUSINESS

- = operazioni strategiche di rafforzamento o di assestamento dell'impresa su ciò che quest'ultima sa fare meglio.
- Si parla, in questi casi, di:
  - **Corporate restructuring & development**: strategie attuate su imprese sane ma con necessità di snellire i costi e volte razionalizzare i settori di attività di un gruppo diversificato (*refocusing on core business*). Questo tipo di strategie viene attuato nonostante le attività aziendali negli altri settori siano sane: il disinvestimento

permette di snellire l'organizzazione, rifocalizzare i piani di sviluppo e generare anche importanti risorse finanziarie, da reinvestire sul core business.

Tuttavia, a queste strategie si accompagna, purtroppo, un taglio occupazionale importante: occorre eliminare l'organico (a tutti i livelli) che non crea valore.

- **Outsourcing:** è la ricerca sistematica di affidamento a terzi di processi in precedenza realizzati dall'azienda e considerati *no-core*. È tipico delle *imprese network*, attorno alle quali si genera il così detto *indotto*. Può essere *completo* o *parziale*.  
Può generare problemi di coordinamento.

## 8) ESPANSIONE INTERNAZIONALE

- = scelta dei mercati geografici nei quali essere presenti. In particolare, il dispiegamento geografico delle attività della catena del valore (acquisti, produzione vendite).
- Vedi le strategie di gestione dell'internazionalizzazione

### Il caso Calzedonia: una storia di crescita

- Nata dall'imprenditore Sandro Veronesi nel 1987 a Verona, Calzedonia inizia come retailer di calze multi-brand, soprattutto Golden Lady, di proprietà del suocero di Veronesi. Nel 2002, Golden Lady ritira i suoi prodotti dai negozi, e Calzedonia diviene un negozio monomarca di grandissimo successo, grazie al suo eccellente rapporto qualità prezzo. Il gruppo, al 2015, continua a crescere e ad espandere i suoi diversi brand tra cui annoveriamo *Intimissimi*, *Tezenis*, *Cash&Carry by Calzedonia*, *Falconeri*, *Singorvino*, *Atelier Emé*, *Agribel*, alcuni dei quali presenti anche in diversi del mondo: dalla Russia (principale mercato estero) all'Europa continentale, al mercato asiatico (la Cina in primis). I negozi, principalmente in **franchising** ma anche di proprietà, sono localizzati nelle zone centrali delle città. Da non dimenticare anche l'e-commerce che copre tuttavia solo una marginale parte delle vendite (1,5% sul totale). Il fatturato dell'azienda è, nel 2015, di 1,8 miliardi di euro, con oltre 4000 negozi in 50 paesi e oltre 30.000 dipendenti nel mondo. Gli stabilimenti produttivi hanno sede in Sri Lanka, Croazia, Romania, Bulgaria e Serbia (per i prodotti di qualità meno pregiata) mentre gli stabilimenti in Italia producono per le linee premium dell'azienda.
- Diverse direzioni di crescita:
  - 5) Sviluppo orizzontale
    - Ampliamento della gamma (dalle calze, ai leggings, maglie, pigiami);
    - Crescita del numero dei negozi;
    - Aumento dei punti di prezzo (Tezenis: abbassamento dei prezzi e focus sul mercato dei teenager);
    - Aumento del numero degli stabilimenti;
  - 6) Integrazione verticale
    - A monte: Calzedonia passa da essere distributore di Golden Lady ad essere produttore di calze in proprio (2002)
    - A valle: possesso di punti vendita a marchio proprio e potenziamento dell'e-commerce
  - 7) Diversificazione:
    - Correlata: Intimissimi (abbigliamento intimo, 1996), Falconeri (maglie in cashmere, 2009) Atelier Emé (abiti da sposa e cerimonia, 2014)
    - Non correlata: Singorvino (enoteche, pet project: passione personale di Veronesi, 2012), Agribel (azienda agricola con produzione biologica)
  - 8) Crescita internazionale
    - Vendite: nel 2019, il 56% delle vendite del gruppo è all'estero. Il mercato estero più importante è la Russia, ma la volontà del gruppo è quello di

espandersi in Francia (mercato molto difficile a causa della grande attenzione del paese rispetto all'intimo). Ma è davvero un orientamento internazionale?

- Produzione: stabilimenti produttivi principalmente nei paesi con mano d'opera a basso costo (2/3 dei dipendenti sono all'estero). Gli stabilimenti italiani sono dedicati alla produzione dei prodotti di maggiore qualità.
- Le modalità di crescita:
  - 4) Interna
    - Lo sviluppo interno è la modalità di crescita maggiorante praticata + aggiunta continua di stabilimenti produttivi (integrazione verticale a monte)
  - 5) Esterna: acquisizione di *Atelier Emé* e *Falconeri*
  - 6) Contrattuale: Franchising (integrazione verticale a valle)

### La gestione strategica dell'internazionalizzazione

- = strategia volta ad assicurare all'azienda sbocchi in mercati differenti rispetto a quello di origine

### **L'omogeneizzazione del mercato mondiale**

- Grazie al processo di **globalizzazione** i diversi mercati hanno subito una uniformazione → *The world is flat*, Friedman, 2005 → *il mondo è un unico campo di battaglia dove le aziende possono competere*.
- Ciò è stato permesso da:
  - Omogeneizzazione dei bisogni dei consumatori
  - Abbattimento delle barriere legali e istituzionali
  - Sviluppo dei mezzi di trasporto e della comunicazione
  - Diffusione tecnologica
- Ma si è anche parlato di **semi-globalizzazione** → *Redefining global strategy*, Ghemanat, 2007: sviluppo del Cage Distance Framework Model → continuano a esistere differenze tra paesi e, in particolare, **distanze** che dividono i paesi dal punto di vista:
  - Culturale (vestiario in India)
  - Amministrativo → leggi (restrizioni del web in Cina)
  - Geografico → costi di trasporto (trasportare beni in altre parti del mondo)
  - Economico → diverso reddito pro capite, potere d'acquisto, costo del lavoro...

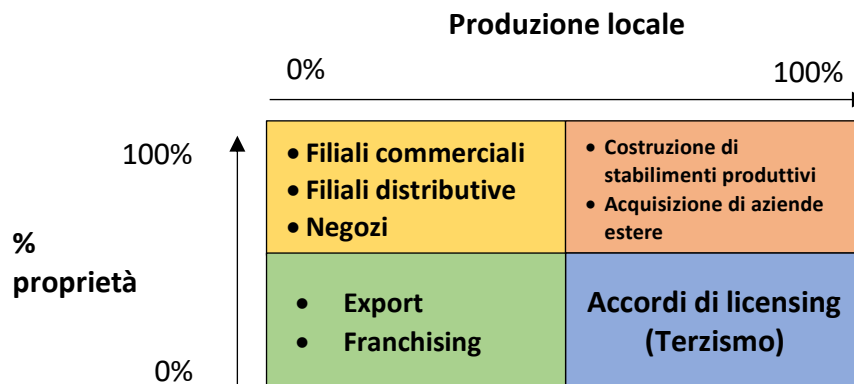
In sostanza, sono presenti **diversi consumatori in diversi paesi del mondo**.

- Le aziende volte all'internazionalizzazione possono lavorare su **3 A**:
  - **Adattamento**: adattare un prodotto alle esigenze dei consumatori locali;
  - **Arbitraggio**: sfruttamento dei vantaggi comparati, e disgregare la catena del valore per far uso dei punti di forza dei vari mercati (es.: design "Made in Italy", manodopera meno cara in Cina, alte competenze ingegneristiche nella Silicon Valley, California, Call Center in India);
  - **Aggregazione**: gestione di gruppi di paesi simili in modo congiunto, come grandi *cluster* di prodotti altamente standardizzati (paesi europei, asiatici, americani).
  -

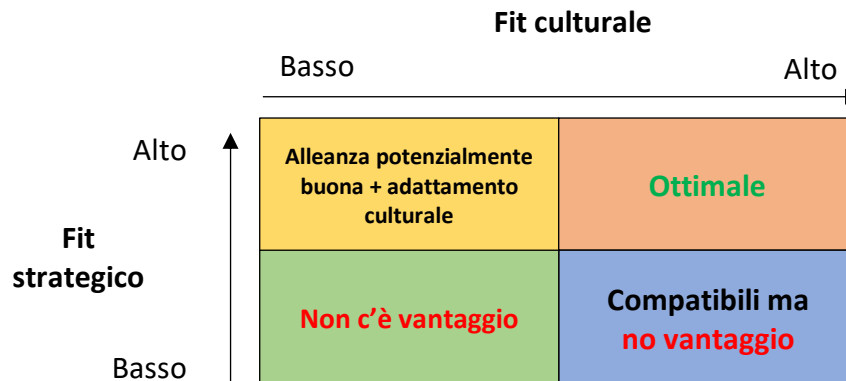
### **L'espansione aziendale nei diversi mercati**

- Sulla base delle scelte riguardanti i tre orientamenti sopracitati, le aziende possono competere in tre modi diversi:
  - **Orientamento internazionale**: sfruttamento del modello di business sviluppato nella casa madre in altri paesi, senza adattamenti (es.: export, filiali commerciali). Non vi è alcun tipo di adattamento e le filiali locali non hanno nessun tipo di autonomia (es.: Ferrari);

- **Orientamento multinazionale:** forte adattamento, a livello locale, dei prodotti e delle strategie. L'autonomia delle filiali locali è molto alta e, di conseguenza, il *country manager* ha un alto potere. I processi decisionali sono del tipo *bottom-up* (dal basso all'alto → dalla filiale alla sede centrale, quest'ultima con poco potere). Ciò può causare però anche uno scarso coordinamento tra paesi → il successo in un paese non condiziona il successo negli altri;
- **Orientamento globale:** affronta diversi paesi come se fossero un unico grande mercato: non viene usato nessun tipo di adattamento, secondo la logica *one size, fits all*, e viene lo sfruttamento dell'arbitraggio, ovvero ogni attività viene svolta nei paesi in cui effettivamente conviene.
- Oggi si parla anche di aziende GLOCAL → un approccio globale che si adatta anche, in parte, ai mercati locali



**Le strategie collaborative (o cooperative)**



- Oggi si parla anche di **coompetition** (*cooperation + competition*)
- Si può valutare anche l'**intensità del rapporto** (= diversi investimenti in capitale di rischio unitamente a contratti formali) su una scala che ha due estremi e all'interno diverse forme di collaborazione:
  - **Puro scambio**
  - Incrocio di amministratori
    - Presenza incrociata di amministratori in CDA
  - Associazioni di categoria

- Società senza scopo di lucro che nascono con lo scopo di raccogliere, elaborare e trasformare le informazioni in merito all'andamento di un settore sulla base dei dati forniti dagli associati + piattaforma di lobbying verso le autorità pubbliche
- Alleanze non-equity
  - Accordi tra imprese, che NON prevedono scambi di capitale di rischio, finalizzati allo svolgimento in comune di una determinata attività. Possono avere varia natura:
    - Tecnologica → contratti di licensing
    - Commerciale → Tata e Fiat per la commercializzazione di auto a marchio Fiat attraverso i loro concessionari in India
    - Marketing → Co-branding: Apple e Nike per Apple Watch
- Network stabili
  - Accordi (anche impliciti) che svolgono una stessa attività o attività complementari
    - Costellazioni → accordi non formalizzati tra imprese con lo scopo di realizzare prodotti complessi. In genere sorgono intorno ad una impresa madre. Es.: FCA è al centro ed essa è circondata da altre aziende che la riforniscono e che possono, esse stesse, cucire rapporti tra loro
    - Distretti → aggregazioni locali di imprese di piccole e medie dimensioni caratterizzate da produzioni simili o complementari. Es.: Motor Valley in Emilia
- Alleanze equity
  - Accordi tra imprese per svolgere un'attività in comune che prevedono scambi di capitale di rischio
- Consorzio
  - Società costituita dall'apporto di capitale di rischio da parte di una serie di imprese, per svolgere insieme una determinata attività. Ogni *consorziato* ha una parte di azioni del consorzio.
    - Acquisti: consorzio di acquisto dell'energia elettrica;
    - Marketing: condivisione del brand per mettere insieme la forza pubblicitaria + controllo qualità (Prosciutto di Parma, Parmigiano Reggiano)
- Joint venture
  - Creazione di una società ad hoc attraverso il versamento di capitale di rischio da parte di due o più imprese per realizzare un prodotto/attività comune. Es.: Star Alliance, Sky Team, One World nel mercato delle compagnie aeree; Swatch e Mercedes per creare Smart nel mercato automobilistico
- **Acquisizione o fusione**

PURO  
SCAMBIO

Incrocio degli  
amministratori

Associazioni  
di Categoria

Alleanze  
non-equity

Network  
stabili

Alleanze  
equity

Consorzio

Joint  
Ventures

ACQUISIZIONE  
o FUSIONE

- La motivazione dell'attuazione delle strategie cooperative riguarda:

- L'ottenimento e la condivisione di risorse e asset strategici;
- La difesa di risorse e competenze chiave siano esse proprietarie che basate sulla conoscenza.
- In alcuni casi la cooperazione può portare alla creazione di un **vantaggio competitivo relazionale**, ovvero il vantaggio competitivo (= condizione di maggiore redditività) che nasce per effetto della collaborazione
- Sono necessarie alcune condizioni:
  - Investimento del partner nella relazione → durata dell'accordo e intensità della relazione;
  - Trasferimento di conoscenze e meccanismi di apprendimento → allineamento degli obiettivi, capacità di assorbimento, fiducia e reputazione;
  - Costruire sinergie operative → economie di raggio d'azione.

### **La gestione strategica nella gestione dei processi relativi all'innovazione tecnologica**

#### **I diversi tipi di innovazione tecnologica**

- Esistono diverse direzioni d'innovazione
  - Prodotto (What)
    - Miglioramento delle prestazioni
    - Maggiori e nuove caratteristiche tecnologiche
    - Diverso modo di utilizzo dei prodotti
    - Nuova percezione del prodotto
  - Clienti (Who)
    - Ridefinizione dei clienti
      - Bisogni latenti
      - Segmenti inesplorati
      - Lavorare sui non-clienti
  - Modo di fare (How)
    - Produrre (Just in Time, Toyota)
    - Vendere (e-commerce e consegna veloce, Amazon)

#### **L'innovazione**

- = creazione e applicazione economica di nuove conoscenze tecnico-scientifiche al fine di sviluppare processi nuovi o migliorare quelli già esistenti. L'innovazione rappresenta la rottura di un comportamento abitudinario al fine di ottenere equilibri economici più favorevoli per lo sviluppo, la sopravvivenza e la creazione di valore
- L'essenza dell'innovazione risiede nella capacità di proporre al mercato un **vantaggio rispetto all'offerta precedentemente disponibile**.
- Essa è la parte della strategia d'impresa volta a creare e mantenere il vantaggio competitivo di lungo termine.
- L'innovazione si differenzia per:
  - Natura:
    - Innovazioni radicali (*rivoluzioni tecnologiche*)
    - Innovazioni incrementali
  - Forma:
    - Nuovo prodotto o servizio
    - Nuovo processo produttivo o distributivo
- Pertanto, distinguiamo tra **innovazione**:
  - **Di prodotto**: dispositivi, strumenti e conoscenze legati a prodotti o servizi. Essa assume diversi significati:

- Creazione di una tecnologia totalmente nuova;
  - Può costituire una novità solo per l'impresa che intende lanciarlo ma non per il mercato;
  - Può sostituire prodotti obsoleti;
  - Può ampliare la gamma con nuovi modelli;
  - Può apportare miglioramenti alle caratteristiche di un prodotto già esistente.
- **Di processo produttivo**: cambiamenti nel modo di produrre e vendere i prodotti o i servizi
- L'innovazione tecnologica è da considerarsi un **fattore critico di successo**, poiché permette di creare e mantenere il vantaggio dell'azienda: sempre di più sono le aziende che ricercano un altro grado ed un'elevata qualità dell'innovazione.
- L'innovazione può essere:
  - **Demand pull**: innovazione trainata dal mercato che nasce per soddisfare specifici bisogni dei clienti;
  - **Technology push**: innovazione trainata dalla tecnologia;
  - **Customer driven**: oggi la tendenza è quella a indirizzare l'investimento verso le aspettative più urgenti del cliente, rendendo l'innovazione sempre più dipendente da quest'ultimo. Per questa ragione, nel processo innovativo, viene sempre più coinvolto il **marketing**, proprio per individuare le attese del cliente. Il risultato è stato l'aumento della frequenza del fenomeno innovativo per saziare o accrescere la **customer satisfaction** (continui ma marginali miglioramenti prestazionali)

### La tecnologia

- Le politiche tecnologiche costituiscono il complesso di scelte volte ad accrescere e sfruttare il patrimonio tecnologico (=l'insieme di competenze, conoscenze e abilità aziendali) di cui l'azienda è dotata, in linea con le strategie complessive.
- Le competenze che costituiscono il patrimonio tecnologico riguardano:
  - **Know how** → come si realizza una data attività economica
  - **Know why** → perché una certa azione ha determinati effetti
- Sono quattro le categorie di tecnologie che costituiscono il patrimonio tecnologico di un'impresa
  - **Di base (fondamentali)**: tecnologie necessarie per operare in un settore (given technology);
  - **Strategiche (chiave)**: sono alla base del vantaggio competitivo di alcune aziende e permettono di soddisfare meglio le esigenze dei clienti;
  - **Complementari (integrative)**: residuali rispetto alle tecnologie strategiche e ne sono complemento;
  - **Emergenti (sostitutive)**: scarsamente conosciute e possono potenzialmente minacciare e sostituire le tecnologie attuali.
- Ogni azienda possiede poi una determinata **ampiezza** delle conoscenze maturate e una **profondità** delle stesse → questi due fattori sono alla base della **potenzialità applicativa** di una data tecnologia, ovvero la numerosità delle sue applicazioni commerciali.

### Gestione strategica dell'innovazione e della tecnologia

- La posizione tecnologica dipende dal confronto con le soluzioni tecniche disponibili e quelle effettivamente detenute:
  - **Forte (o dominante)**: superiorità tecnologica (in settori in crescita);
  - **Allineata**: nessuna distinzione significativa rispetto alla concorrenza (settori maturi);



- **Debole:** inferiorità e inadeguatezza delle competenze.
- Tale posizionamento tecnologico non è sempre indice del posizionamento concorrenziale dell'impresa nel suo complesso.
- Le diverse aziende possono avere diversi approcci e orientamenti all'innovazione tecnologica e che molto dipendono anche dal ciclo di vita di una determinata tecnologia:
  - **Leadership tecnologica:** l'azienda adotta la **tecnologia** nella **fase di nascita** della stessa, introducendo per primi le soluzioni innovativi e divenendo il first mover: l'azienda si garantisce un vantaggio d'immagine, la possibilità di avere un monopolio temporaneo, poter scendere più rapidamente e prima degli altri lungo la curva d'esperienza e fissando lo standard. L'azienda si assume però un altissimo rischio (*rischio del pioniere*) e dovendo fronteggiare alti costi operativi (R&S);
  - **Follow the leader (Imitazione):** l'azienda adotta la **tecnologia** quando essa si trova già in **fase di sviluppo**. L'azienda acquisisce, quindi, soluzioni tecnologiche introdotte da altri, apportandovi miglioramenti incrementali o innovando sui processi produttivi, potendo così diminuire i CMU;
  - **Me too:** l'azienda adotta la **tecnologia** nella **fase di maturità** con l'obiettivo di puntare alla massimizzazione dell'efficienza, diminuendo drasticamente i CMU e, conseguentemente, il prezzo.
- L'impresa di successo, in ogni caso, è quella che indirizza il suo sforzo tecnologico verso una posizione di solida dominanza.
- In ogni caso, limitate capacità innovative possono dipendere da fattori di natura **culturale, organizzativa, finanziaria o strategica**

#### L'iter del processo innovativo: la funzione di Ricerca & Sviluppo

- La funzione di R&S richiede la compresenza di competenze tecnico-scientifiche (*operations*), commerciali e finanziarie. Essa punta al perfezionamento delle conoscenze produttive e alla realizzazione di nuovi prodotti per i clienti.
- All'interno dell'iter innovativo si distinguono quattro fasi:
  1. **Ricerca di base** → studio di nuove leggi che governano fenomeni chimici, fisici, biologici
  2. **Ricerca applicata** → volta a identificare le specifiche modalità di utilizzo delle conoscenze prodotte dalla ricerca di base
  3. **Attività di sviluppo:** messa a punto di un prodotto + test di efficacia.
    - a. **Sviluppo preliminare:** vengono affrontati da diversi gruppi le diverse fasi del progetto in merito alla loro fattibilità e budget a disposizione. Il lavoro è guidato da un **project leader**, che viene preventivamente individuato;
    - b. **Sviluppo avanzato e pre-industrializzazione:** viene realizzato un prototipo e predisposto il progetto per l'impianto. È qui che si supera il punto di non ritorno poiché da questo punto in poi gli impegni finanziari divengono ingenti e l'annullamento di un lancio commerciale può provocare gravi danni d'immagine
  4. **Industrializzazione e Commercializzazione:** viene realizzato il prototipo del prodotto e l'impianto pilota (predisposizione della capacità produttiva). Viene poi iniziata la fase di comunicazione iniziale del prodotto al mercato e iniziative di lancio.
- In ultima analisi, l'importanza della R&S nelle fasi del processo innovativo è da ricercarsi:
  - nel fatto che essa è depositaria del *know how* e può dare risposte ai diversi problemi riscontrabili;
  - nel fatto che solo una stretta relazione tra mercato e produzione permette un indirizzo efficace delle attività, anche future, di ricerca.