

# **Economia e Gestione delle Imprese Net Based**

Giacomo Grandi  
a.a. 2020/2021

## ASPETTI GENERALI DELLA NET ECONOMY

- **Digital economy:** diffusa trasformazione di oggetti e cose in bit
- **Knowledge economy:** la conoscenza diventa fattore produttivo di ricchezza
- **Network economy:** le relazioni di rete sono alla base dei processi economici e sociali

**NET ECONOMY:** economia dell'informazione, ovvero tutto ciò che può essere digitalizzato. Sintetizza i tre concetti precedenti.

## FENOMENI COLLEGATI ALLA NET ECONOMY:

- Affermazione di internet a livello globale
- Interconnessione "virtuale" tra oggetti, persone, aziende
- Nuove logiche di gestione delle imprese e cambiamento nelle relazioni tra imprese e soggetti esterni (clienti, fornitori, ecc)

Precondizioni **tecnologiche** all base della diffusione di internet:

- Diffusione tramite la rete telefonica già presente
- Usufruibile tramite personal computer già presenti

Precondizione **economica**:

- Mezzo economico, alla portata di tutti (a basso costo)

## NET ECONOMY VS ECONOMIA TRADIZIONALE

### Economia tradizionale

Principio dei rendimenti **decrescenti**:

- Utilità marginale decrescente nella teoria del consumatore: per un consumatore il primo panino che riceve avrà un'utilità elevata, dal secondo in poi l'utilità sarà sempre meno perché avrà sempre meno fame.
- Produttività marginale decrescente nella teoria dell'impresa: all'aumentare di uno solo dei fattori produttivi (che sono il capitale e il lavoro) la produzione cresce sempre meno.

All'aumentare del prezzo:

- L'offerta aumenta e la domanda diminuisce
- L'equilibrio si trova a un prezzo in cui domanda e offerta si equivalgono

Concetto di **valore**: è il valore di scambio che domina sul valore d'uso (l'aria è vitale ma è talmente abbondante da non avere valore di scambio; un diamante pur avendo valore d'uso limitato ha prezzo elevato perché raro).

## Net economy

Principio dei rendimenti crescenti: grazie al fenomeno chiamato "esternalità di rete". Ad esempio, la mia utilità nell'avere un telefono aumenta al numero di telefono totali, posso contattare più persone.

A causa di ciò più una risorsa è usata e più viene richiesta e questo genera un calo di prezzi. Nonostante il calo di prezzi l'offerta aumenta.

È caratterizzata da:

- Bassi costi variabili (costi che variano al variare della produzione)
- Rapidità di distribuzione

La presenza di prezzi bassi genera domanda aggiuntiva che innesca un continuo abbassamento dei prezzi.

Concetto di **valore**: la scarsità di un bene, di un servizio ne annulla il valore. Il valore cresce al crescere dell'abbondanza (un servizio telefonico non ha alcun valore se non ha nessun iscritto).

	Old Economy	Net Economy
<b>Mercati</b>	Stabili	Dinamici
<b>Competizione</b>	Locale, nazionale	Internazionale, globale
<b>Catena del valore</b>	Lineare e limitata	Estesa e integrata
<b>Organizzazione</b>	Gerarchico-burocratica	A rete, flessibile
<b>Principali Fattori di Sviluppo</b>	Capitale, lavoro	Innovazione e conoscenza
<b>Principali Fattori di Progresso</b>	Meccanizzazione e distribuzione	Informatizzazione
<b>Vantaggio Competitivo</b>	Diminuzione dei costi	Innovazione, qualità e tempestività
<b>Relazioni con altre aziende</b>	Alleanze limitate e solo se strettamente necessarie	Alleanze viste come strategiche e fondamentali per lo sviluppo e la creazione del valore
<b>Conoscenza</b>	Dispersa nella mente dei singoli individui	Sistematica e condivisa sia all'interno dell'azienda che all'esterno con i business partners

## LA i-ECONOMY

È l'unione di quanto di più efficiente c'è sia nell'economia tradizionale che nella Net Economy (Economia Integrata), ovvero l'economia fatta di assets reali, che mette a frutto l'innovazione tramite le nuove tecnologie.

Caratterizzata da:

- Massima attenzione ai bisogni del cliente che diventa l'obiettivo di sviluppo per l'azienda
- Integrazione tra fornitori, strutture aziendali, canali di vendita
- Integrazione tra processi interni ed esterni
- Integrazione e equilibrio tra attività offline ed online
- Condivisione della conoscenza e collaborazione

Internet diventa un vero e proprio canale di distribuzione che consente di realizzare attività di marketing fortemente personalizzate.

L'impatto economico di internet è tanto maggiore quanto più è rilevante il peso delle attività di trattamento delle informazioni.

L'impatto è massimo nei settori di produzione e distribuzione di beni immateriali come editoria e discografia.

Ogni nuovo utente e ogni nuovo servizio:

- Creano da una parte maggior valore per la rete
- Dall'altra aumentano i volumi di traffico

## ECONOMIA DIGITALE

Contesto in cui le transazioni economiche e le funzioni che governano le imprese, le istituzioni e la collettività sono eseguite con il supporto di tecnologie digitali.

Si fonda su:

- Diffusione di internet
- Interconnessione "virtuale" tra oggetti, persone, aziende
- Separazione dell'economia delle cose fisiche dall'economia della conoscenza e dell'informazione
- Superamento del trade off (compromesso) tra offerta di varietà (**richness**) e ampiezza della connettività (**reach**)

Nell'economia tradizionale si distinguevano le attività **labor** (grandi impieghi di forza lavoro) o **capital** (grandi impieghi di capitale) **intensive**.

Nell'economia digitale ogni impresa è valutata per il suo contenuto **information intensive** (ovvero quanto utilizzano le informazioni all'interno dei loro processi produttivi).

- **Reach:** numero di persone che possono accedere, essere raggiunte, condividere e interagire con l'informazione
- **Richness:** ampiezza di offerta di informazione o quantità di volumi che possono essere trasmessi

Con l'economia digitale il cliente diventa più consapevole: grazie alla facilità di ottenimento e la quantità di informazioni disponibili il cliente ha una possibilità di scelta senza precedenti.

Nascono nuove misure del valore economico:

- Tempo
- Distinzione tra contenitore e contenuto

I consumatori vogliono i contenuti non i contenitori (la canzone, non il cd) e lo vogliono reperibile in qualsiasi momento. Tendono a comprare un servizio non un prodotto (l'abbonamento a Spotify, non un disco).

Nell'economia **industriale**:

- Il vantaggio competitivo era detenuto da chi era in grado di offrire prodotti di maggior qualità a minor prezzo
- Solo una minima attenzione era rivolta all'adattamento del prodotto ai bisogni individuali di ciascun consumatore
- Presenza di barriere all'entrata nei mercati

Nell'economia **digitale**:

- Prodotti e servizi convergono in un nuovo tipo di offerta
- Molte cose acquistabili possono essere distinte tra contenitori e contenuti
- Molte delle barriere nella penetrazione nei mercati vengono abbattute

L'economia digitale permette una maggiore personalizzazione dell'offerta, permette di realizzare prodotti di massa personalizzati.

Le informazioni disponibili sui singoli clienti favoriscono la progettazione di nuovi prodotti basata su una conoscenza più diretta dei segmenti cui l'azienda si rivolge.

## **E-BUSINESS**

Tutte quelle attività che si possono realizzare mediante supporti elettronici, comprese molte delle funzioni aziendali: ricerca e sviluppo, produzione logistica, amministrazione, vendite, gestione pagamenti.

## **E-COMMERCE**

Sistema dei processi e delle tecnologie con cui avvengono scambi commerciali su reti telematiche, tra cui: compravendita di beni e servizi, fornitura di contenuti digitali, vendita diretta al consumatore e assistenza post vendita.

Tipologie di commercio elettronico:

- **Business to consumer (B2C):** vendite dell'azienda all'utente finale
- **Business to business (B2B):** transazioni che coinvolgono solo le imprese (tipo acquisto di materie prime per la produzione)

### **BUSINESS TO CONSUMER (B2C)**

Vantaggi per i **venditori**: riduzione dei costi di una sede fisica/negozio/magazzino, focalizzazione sulle attività di marketing. Interfacce user friendly e promozioni creative consentono il cross selling e l'up selling di prodotti e servizi.

**Cross selling:** tecnica di marketing che consente di arricchire la relazione con il cliente attraverso la vendita di prodotti e servizi collegati (cross).

**Up selling:** consente di arricchire la relazione con il cliente attraverso la vendita di prodotti e servizi di livello qualitativo superiore (up).

Vantaggi per i **consumatori**:

- Possibilità di reperire qualsiasi bene o servizio senza sprechi di tempo o energia e senza vincoli di orari
- Risparmio sui costi dovuto a minori costi fissi da parte delle aziende e alla riduzione dei canali di vendita (compri direttamente online, senza l'intervento di terzi)
- Possibile confrontare più facilmente prezzi di vari fornitori

Svantaggi per i **consumatori**: impossibilità di vedere e toccare ciò che si acquista e l'assenza del rivenditore che può dare una mano nell'acquisto.

### **BUSINESS TO BUSINESS (B2B)**

Vantaggi: le aziende hanno maggiori risorse per concentrarsi su: risoluzione di problemi di business, ottenimento di dati di vendita più accurati, estensione geografica dei mercati.

### **BUSINESS MODEL**

Sintetizza le modalità attraverso le quali l'impresa realizza la propria vision generando valore per i clienti e per le diverse categorie di soggetti che partecipano al processo di produzione aziendale (gli **stakeholder**: ovvero gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, i finanziatori e lo stato).

### **VISION**

Proiezione dell'azienda nel futuro. Definisce i principali obiettivi di lungo periodo e si basa sui valori, le aspirazioni e gli ideali dell'impresa, tenendo conto della probabile evoluzione del contesto competitivo e del ruolo dell'azienda nel lungo termine.

## **MISSION**

Il motivo dell'esistenza dell'impresa sul mercato, l'obiettivo primario principale dell'azienda, un elemento che consente all'impresa di differenziarsi rispetto ai competitor.

## **RETE DEL VALORE**

Le nuove imprese non si fondano più su organizzazione gerarchiche e ben controllate, bensì su organizzazioni piatte e a rete che collaborano in modo continuato con soggetti esterni.

Questa nuova rete del valore è resa possibile da:

- Connessione digitale tra processi interni ed esterni all'impresa
- Focalizzazione dell'impresa su aree di eccellenza avvalendosi di partner esterni per attività complementari
- Diffusa adozione di partnership allo scopo di sfruttare tutte le opportunità che derivano dal mondo digital

**Rete del valore:** insieme di aziende e soggetti collegati tra loro tramite internet, che fornisce una specifica proposta di valore facendo leva su tutte le diverse competenze dei vari soggetti della rete.

I vari soggetti che partecipano a una rete:

- Clienti: forniscono stimoli informativi e conoscitivi per la rete
- Gestori del contesto: facilitano la connessione tra i clienti e gli altri soggetti della rete
- Fornitori dei contenuti: eseguono la realizzazione fisica dei beni o servizi del valore della rete
- Fornitori di servizi commerciali: rendono possibile il flusso dell'attività economica
- Fornitori di infrastrutture: offrono supporti fisici e digitali per la realizzazione di tutti i servizi complementari

Per generare valore un'impresa deve essere dotata di una sua forza distintiva che la distingua dai concorrenti.

**Segmentazione:** suddivisione del mercato in sottoinsiemi (segmenti) omogenei sulla base di specifici parametri. Non tutti i segmenti di mercato sono ugualmente promettenti.

Per quanto riguarda il segmento delle tecnologie legate ad internet è possibile suddividere queste tecnologie su tre livelli:

- Infrastrutture: tutto ciò che riguarda la parte di hardware
- Software di sistema: che consentono all'hardware di utilizzare la rete
- Software applicativi: utilizzati dagli utenti e dalle imprese per gestire l'attività

In questo segmento solitamente si impone una tecnologia che diventa standard comune finché uno sconvolgimento non ridefinisce lo scenario tecnologico competitivo.

Le imprese che riescono a imporre la propria tecnologia:

- Comandano la catena del valore
- Ottengono margini molto elevati per lunghi periodi
- Creano degli switching cost che fungono da enorme barriera all'entrata di potenziali concorrenti

**Switching cost** (costi di transizione): tutti i costi (sia in fatto di soldi che di tempo) che un soggetto deve sostenere quando decide di cambiare fornitore.

Principali categorie di costi di transizione:

- Costi informativi: costi di ricerca dei nuovi fornitori
- Costi contrattuali: costi penali (disattivazione) dei vecchi contratti
- Costi di sostituzione: il passaggio a un nuovo prodotto rende il precedente inutilizzabile
- Costo di acquisto di beni complementari: il nuovo prodotto può necessitare l'acquisto di beni ulteriori per il suo funzionamento
- Costi di apprendimento: relativi alla formazione del personale per permettere l'utilizzo del nuovo prodotto

Tutte le aziende hanno interesse a tenere switching cost elevati di modo che i clienti siano scoraggiati a cambiare fornitore.

Segmenti del mercato della Net Economy:

- Internet Service Provider (ISP): costituito da Network Service Provider (NSP), ISP Nazionali, ISP Locali
- Business to Consumer (B2C)
- Business to Business (B2B)

### **INTERNET SERVICE PROVIDER (ISP)**

Gli operatori che consentono l'accesso alla rete agli utenti.

### **Network Service Provider (NSP)**

Operatori che agiscono a livello internazionale, gestiscono le infrastrutture di trasmissione. Necessitano di ingenti investimenti infrastrutturali e competenze tecniche specifiche.

Segmento caratterizzato da:

- Barriere all'entrata elevate
- Scarsa competizione (pochi grandi operatori)



- Margini elevati e stabili nel tempo
- Grande forza contrattuale con clienti e fornitori

### **ISP Nazionali**

Non posseggono la rete ma forniscono quella degli ISP a privati e in alcuni casi ad imprese a livello nazionale.

Segmento caratterizzato da:

- Concorrenza elevata basata principalmente sul prezzo
- Margini bassi che tendono a contrarsi nel tempo
- Basse barriere all'entrata
- Scarso potere contrattuale con clienti e fornitori

### **ISP Locali**

Operano a livello regionale o nelle diverse città.

Segmento simile al precedente.

## **BUSINESS TO CONSUMER (B2C)**

Segmento che raggruppa tutte le transazioni tra le imprese e i clienti.

L'obiettivo delle imprese che operano in questo segmento consiste nell'offrire a prezzi inferiori (tramite l'e-commerce) gli stessi prodotti commercializzati tradizionalmente.

Gli elementi che portano le imprese al successo in questo segmento:

- I contenuti: modo più efficace per aumentare il traffico sul sito e convertire i visitatori in acquirenti
- Il senso di comunità: attraverso forum ecc. si tenta di aumentare la fedeltà dei clienti
- Coniugare l'attenzione al cliente con la vendita di massa: costituzione di immensi database che consentono di segmentare e personalizzare prezzi, prodotti e promozione

La mancanza di barriere all'entrata fa sì che il livello di competitività sia elevato.

Al fine di combattere la concorrenza è possibile:

- Puntare a costruire un marchio forte: per migliorare fiducia e fedeltà dei clienti
- Creare pacchetti di prodotti e/o servizi: per aumentare gli switching cost per i clienti
- Ottenere economie di scala: all'aumentare dei clienti, i costi per cliente diminuiscono e i margini unitari crescono

## BUSINESS TO BUSINESS (B2B)

Segmento che raggruppa tutte le transazioni tra imprese e imprese.

Le relazioni tra imprese sono più solide perché comportano più interazioni e grossi scambi di informazioni. Le imprese infatti negoziano tra loro il prezzo e gestiscono il livello delle scorte. I principali elementi che possono accelerare lo sviluppo del B2B:

- Mercati sottostanti di elevate dimensioni
- Catena del valore frammentata
- Assenza di un leader di mercato
- Elevati costi informativi nella ricerca del prodotto e del venditore
- Elevate differenze di prezzo dei prodotti e discriminazione geografica dei prezzi

Tuttavia le reti di relazioni che le imprese hanno sviluppato costituiscono un vantaggio considerevole rispetto ai nuovi entrati (una sorta di barriera all'entrata). Inoltre la costruzione di una piattaforma richiede investimenti non alla portata di tutte le imprese.

## CREAZIONE DI VALORE

**Teoria del valore:** finalità dell'impresa è creare valore. La creazione di valore è un obiettivo condiviso da tutti gli stakeholder, implica il conseguimento di obiettivi:

- Sopravvivenza dell'impresa
- Sviluppo dell'impresa a lungo termine
- Innovazione
- Produzione di ricchezza

La creazione di valore si ha sempre in termini relativi, sempre rispetto ai competitor.

La nozione di valore assume un duplice significato:

- Obiettivo di lungo termine fondamentale dell'impresa in grado di condizionare le scelte del management
- Misura capace di rappresentare i risultati ottenuti dall'impresa rispetto alle dimensioni fondamentali delle sue attività (economica, finanziaria, competitiva, sociale)

Catena del valore tradizionale → **catena del valore di Porter**



**Attività primarie:** tutte le attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore.

**Attività di supporto:** non contribuiscono direttamente alla creazione di valore ma fungono da supporto alle attività primarie.

La catena del valore tradizionale individua tutte le attività necessarie alla produzione di beni e servizi, identifica il valore aggiunto che ogni attività porta al prodotto e individua tutte le aree di attività che creano o distruggono valore (ovvero identifica le inefficienze per permettere di ridurle).

Le informazioni sono considerate un supporto alle attività primarie.

**Nuova catena del valore:** le informazioni diventano qui una risorsa centrale (nella Net Economy) per la creazione di valore. La catena del valore da lineare assume l'aspetto di una rete costituita dall'aggregazione di diversi fornitori di contenuti con lo scopo di migliorare l'esperienza del cliente.



La gestione delle informazioni diventa pertanto cruciale nella nuova catena del valore, consiste in:

- Acquisizione di informazioni
- Organizzazione di informazioni
- Selezione delle informazioni
- Sintesi delle informazioni
- Distribuzione delle informazioni

I passaggi per l'adozione della catena virtuale (nuova catena di valore) sono:

- Visibilità: capacità di monitorare in modo più efficiente le operazioni fisiche tramite le nuove tecnologie
- Cambiamento: sostituzione di attività fisiche con attività virtuali (simulazioni)
- Nuove relazioni con i clienti: i clienti diventano soggetti attivi nella creazione di valore (tramite le loro preferenze)

## **FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (FCS)**

Sono un numero limitato di elementi, di aspetti gestionali, i cui risultati, se soddisfacenti, garantiranno performance di successo per l'intera organizzazione.

Ovvero: cosa deve fare l'impresa per ottenere successo.

Per quanto riguarda le imprese che lavorano con internet, si dovranno concentrare sui seguenti FCS:

- Scalabilità del modello di business
- Generare una solution branding
- Essere il first mover di un determinato servizio
- Costruire il value bundling

**Scalability del modello di business:** intesa secondo due dimensioni:

- Un business è scalabile quando l'impresa è in grado di generare domanda incrementale senza sostenere ingenti costi incrementali
- Leva operativa: la proporzione dei costi fissi sul totale dei costi dell'azienda. Maggiore è la leva operativa e maggiore è l'impatto positivo che un incremento delle vendite potrà avere sull'utile aziendale

**Solution branding:** riuscire a realizzare un brand che soddisfi un insieme di aspettative dei clienti, che realizzi una soluzione completa a determinati bisogni. Se l'impresa riesce in questo, saranno gli utenti stessi a fare marketing per l'impresa tramite passaparola.

**First mover:** il vantaggio di muoversi per primi in una determinata attività permette di sviluppare una sorta di barriera all'entrata nei confronti dei competitor.

All'aumentare del numero di utenti i ricavi per cliente aumentano più che proporzionalmente, i costi per cliente diminuiscono più che proporzionalmente. Questo porta alla creazione di valore da parte dell'impresa.

**Value bundling:** nell'economia tradizionale le imprese tendono a focalizzarsi sul proprio core business. Nella Net Economy maggiore è il numero di informazioni, servizi e prodotti che le imprese aggregano e maggiore sarà il potenziale di crescita.

## **STRATEGIA D'IMPRESA**

Per strategia si intende un insieme di decisioni (dove voglio arrivare e come ci voglio arrivare) che combinano le capacità e le risorse di un'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno.

L'obiettivo della strategia consiste nella creazione di valore per gli stakeholders.

Gli elementi che costituiscono la strategia sono:

- Definizione di obiettivi di lungo periodo (non comunque oltre i 3 anni)
- Sviluppo di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi
- Gestione delle risorse necessarie al raggiungimento di questi obiettivi

## GESTIONE STRATEGICA

### Analisi Strategica

1. Mission (e Vision)
2. Analisi ambiente competitivo (analisi politica, sociale e economica)
3. Analisi ambiente interno (obiettivi, gestione risorse ecc)

### Scelte Strategiche

4. Selezione delle strategie (scelta delle azioni da eseguire, come l'azienda raggiungerà gli obiettivi)

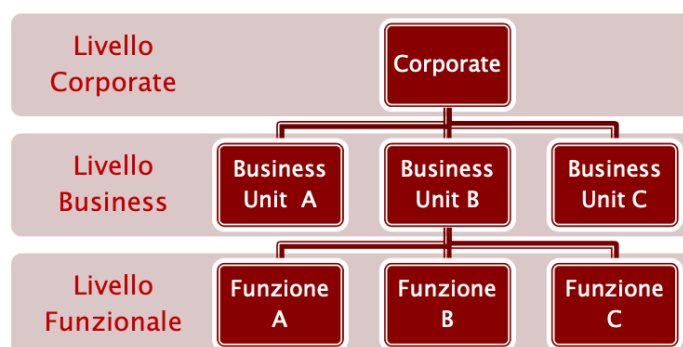
### Realizzazione Strategia

5. Realizzazione struttura organizzativa

## LIVELLI DI STRATEGIA

Le decisioni strategiche sono articolate su 3 livelli:

- Strategie **corporate** (intera impresa)
- Strategie di **business unit** (quando l'impresa si trova ad operare in business differenti, riguardano i singoli settori di mercato)
- Strategie **funzionali** (inerenti le singole funzioni aziendali)



## STRATEGIE CORPORATE

La strategia corporate è elaborata dal top management per l'intera organizzazione e definisce:

- In quali business l'impresa vuole competere:
  - In un solo business
  - In più business correlati tra loro
  - In più business non correlati tra loro
- Quale orientamento dare alle strategie:
  - Crescita
  - Stabilità
  - Contrazione
- Quali risorse è necessario ottenere e allocare
- Quale struttura organizzativa dare all'impresa

## **STRATEGIE BUSINESS**

Una **Strategic Business Unit (SBU)** è una parte di organizzazione aziendale dotata di:

- Una propria strategia
- Un proprio mercato
- Propri concorrenti
- Una mission distinta dal resto dell'organizzazione

Quindi le strategie di business riguardano principalmente:

- Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti
- Come cogliere le opportunità presenti sui mercati
- Quali prodotti e servizi sviluppare e in quali mercati
- Con quali criteri allocare le risorse tra le funzioni aziendali
- Come creare e mantenere un vantaggio competitivo

## **STRATEGIE FUNZIONALI**

Per funzioni si intendono le principali attività specializzate che compongono l'organizzazione aziendale.

Tipicamente le principali sono:

- Finanza
- Marketing
- Produzione
- Ricerca e Sviluppo
- Gestione delle Risorse Umane

Anche per le singole funzioni aziendali vengono definite delle strategie specifiche.

Definizione degli obiettivi a cascata: prima definiti gli obiettivi a livello corporate, poi declinate a livello di business unit e infine declinati a livello di funzione. In modo tale che il raggiungimento degli obiettivi a livello più basso comporti il raggiungimento degli obiettivi a livello più alto.

Le strategie funzionali rispetto alle strategie business hanno un raggio d'azione più limitato e un orizzonte temporale più ristretto.

## **STRATEGIE CORPORATE**

La formulazione di una strategia presenta opzioni alternative:

- Rafforzare la posizione competitiva nei settori dove si è già presenti
- Entrare in nuovi settori
- Abbandonare in tutto o in parte settori nei quali si è già presenti

Le strategie corporate possono essere di tre tipi:

- Strategie di **sviluppo** che comprendono: concentrazione, diversificazione, internazionalizzazione
- Strategie di **stabilità**: l'impresa persegue la mission e gli obiettivi attuali senza un significativo cambio nelle strategie
- Strategie di **contrazione**: l'impresa riduce il suo campo d'azione

## STRATEGIE DI SVILUPPO

Si dividono in tre categorie:

- **Concentrazione** (consolidamento dell'impresa all'interno del business nel quale opera attualmente) a loro volta classificabili in strategie di: integrazione verticale e integrazione orizzontale
- **Diversificazione** (impresa che si espande oltre il proprio settore di appartenenza) a loro volta classificabili in strategie di: diversificazione concentrica (se si espande in settori correlati a quello di partenza) e diversificazione conglomerata (se si espande verso altri settori)
- **Internazionalizzazione**

Per realizzare queste strategie di sviluppo l'impresa può o acquisire imprese che già operano nei settori di interesse oppure attraverso sviluppo interno iniziando essa stessa ad operare nei settori di interesse

## INTEGRAZIONE VERTICALE

L'impresa si espande all'interno della propria filiera produttiva, quindi inizia a realizzare attività che prima erano eseguite dai propri fornitori o dai propri clienti.

L'integrazione può essere:

- **"A monte"** se l'integrazione avviene rispetto al lavoro svolto dai fornitori
- **"A valle"** se l'integrazione avviene verso attività svolte dai clienti

Strategie di **make-or-buy**: decidere cosa produrre internamente e cosa lasciare esterno.

La decisione di affidare ad aziende esterne la realizzazione di una o più fasi della filiera può comportare:

- Costi inferiori legati alla circostanza che le aziende esterne possono realizzare economie di scala nella produzione di un determinato prodotto o servizio e sfruttare meglio le curve di apprendimento (all'aumentare della produzione si riesce ad ottenere costi minori)
- Le attività svolte all'esterno sono sottoposte alla competizione e sono pertanto incoraggiate ad essere efficienti
- Perdita di controllo e competenze in riferimento ai processi esternalizzati

La decisione sull'affidare o meno un'attività a un'azienda esterna consiste nel confronto tra:

- Efficienza tecnica: un'impresa realizza attraverso l'integrazione verticale un processo produttivo a costi più bassi
- Costi di coordinamento: maggiori costi che l'impresa sostiene per coordinare i rapporti con altre imprese

Le principali **ragioni** che possono spingere verso l'integrazione verticale sono:

- Mercato di origine saturo
- Risorse finanziarie, tecniche e umane fortemente specializzate nel settore

I principali **vantaggi** derivanti dall'integrazione verticale possono essere:

- Riduzione dell'incertezza dei mercati
- Maggiore controllo sulla filiera produttiva con l'effetto di stabilizzare prezzi e qualità dei prodotti
- Ottenimento di una posizione di maggiore forza nei confronti di: concorrenza, fornitori, clienti
- Minori costi di produzione e maggiore competitività dell'impresa
- Maggiore stabilità nei volumi di produzione e nei livelli delle scorte
- Ottenimento dei margini di profitto delle imprese di distribuzione avvicinandosi maggiormente ai clienti finali

I principali **aspetti negativi** legati alle iniziative di integrazione verticale sono:

- Aumento della complessità organizzativa
- Necessità di ingenti risorse finanziarie
- Le imprese integrate verticalmente sono più vulnerabili alle innovazioni realizzate nei settori vicini a causa della loro concentrazione su determinate famiglie di tecnologie e prodotti
- Venendo meno la concorrenza si riduce l'incentivo ad aumentare l'efficienza e alla conseguente riduzione di costi e prezzi con l'effetto che gli stessi componenti e servizi potrebbero essere ottenuti da imprese esterne a prezzi inferiori
- In caso di rapida innovazione tecnologica, l'integrazione verticale può esporre l'impresa al rischio di rapida obsolescenza perché l'impresa è meno propensa a cambiare fornitori e/o distributori per aggiornare le tecnologie
- Nei casi di domanda instabile e poco prevedibile, il coordinamento lungo la catena verticale diventa complesso e potrebbe diventare preferibile l'acquisto di componenti sul mercato



## INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

Avviene tra imprese che si trovano nello stesso stadio della produzione o distribuzione ed i cui prodotti hanno le medesime caratteristiche per il consumatore.

L'integrazione orizzontale può essere spinta dall'**obiettivo** di:

- Ottenere economie di scala
- Favorire: l'espansione territoriale e la specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotto

I principali **svantaggi** legati a un'iniziativa di integrazione orizzontale sono:

- La presenza di prodotti che si contendono gli stessi mercati
- L'impresa integrata richiama l'attenzione degli organi governativi (Antitrust) e dell'opinione pubblica, i quali guardano con sospetto la costituzione di posizioni di monopolio o di dominio

## DIVERSIFICAZIONE

Con la diversificazione un'impresa realizza una strategia di sviluppo attraverso l'acquisto di imprese che operano in settori non correlati con quelli di partenza.

Ai fini della corretta valutazione di un'iniziativa di diversificazione occorre valutare:

- Il potenziale di sviluppo del settore
- L'attrattiva dei settori in cui si intende diversificare
- I costi e i benefici potenziali
- La capacità del management di gestire le nuove attività

Il potenziale di sviluppo e l'attrattiva del settore possono essere valutati attraverso il modello delle 5 forze di Porter che ci restituisce le informazioni circa la redditività media di un settore e come operano le diverse forze all'interno del settore.

Attraverso la diversificazione l'impresa mira ad ottenere i seguenti **vantaggi**:

- Generazione del cash flow necessario a finanziare lo sviluppo dell'impresa
- Stabilizzazione dei livelli di produzione, vendite e profitti
- Ottenimento di economie di scala su impianti, reti distributive, organizzazione, finanziamenti, ricerca...
- Appropriazione di conoscenze tecnologiche e capacità produttive e organizzative
- Utilizzazione di risorse disponibili in eccesso

## DIVERSIFICAZIONE CONCENTRICA

L'azienda si espande in settori correlati a quello di partenza. Si articola attorno ad un nucleo centrale (come la tecnologia dei processi produttivi, la capacità organizzativa, una rete distributiva efficiente) che costituisce il punto di forza dell'impresa attorno al quale si forma un indotto di attività complementari.

Essa è costruita su un vantaggio rispetto ai competitors che può essere ulteriormente sfruttato. Può trattarsi di:

- Conoscenze riferite a determinate tecnologie
- Prodotti
- Presenza di economie di scala
- Marchi conosciuti

Se l'impresa opera in diversi business attraverso la diversificazione è possibile ottenere:

- Lo sfruttamento di determinate tecnologie da parte di più business
- La condivisione di più funzioni
- La ripartizione dei costi e il raggiungimento di economie di scala e di scopo

**Economia di scala:** indica la relazione esistente tra aumento della scala di produzione (di un'impresa) e diminuzione del costo unitario del prodotto.

**Economia di scopo:** utilizzare un determinato bene/risorsa su più prodotti, su più business ecc. Si intende il risparmio derivante dalla produzione di prodotti diversi o con il perseguimento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi (stesse risorse, stessi impianti).

## **DIVERSIFICAZIONE CONGLOMERATA**

Impresa che inizia ad operare in settori non correlati a quello di partenza.

Si riuniscono imprese i cui prodotti non sono in concorrenza tra loro e che appartengono a settori completamente distinti gli uni dagli altri.

L'unico legame esistente tra queste imprese è quello di far capo a una holding che controlla il capitale investito. Esempio la Samsung che opera nell'ingegneria, nell'elettronica, nelle assicurazioni, nella cantieristica navale. Tutti settori che non hanno legami tra di loro e che come unica cosa in comune hanno di appartenere a Samsung.

Questa strategia può essere dettata da **obiettivi** quali:

- Espansione in nuovi settori al fine di ottenere maggiore redditività del capitale investito e maggiore potenziale di sviluppo
- Necessità di affiancare imprese che dispongono di forte liquidità a imprese con limitate disponibilità finanziarie, ma con buon potenziale
- Compensazione dell'andamento ciclico di un'impresa con una di segno opposto
- Acquisizione di un'impresa per la sua capacità di indebitamento al fine di ottenere risorse da utilizzare in altre imprese del gruppo che necessitano di liquidità per sviluppare il loro potenziale

La diversificazione conglomerata può essere sfruttata:

- “per estensione di prodotto” se le imprese sono in relazione produttore-distributore senza che i prodotti siano in concorrenza
- “per estensione di mercato” se i prodotti sono simili ma sono venduti in mercati geograficamente separati
- “pura” se non esiste tra le imprese alcuna relazione del tipo produttore-distributore

## **MERGER & ACQUISITION (M&A)**

Si ricorre all’acquisto di altre imprese principalmente per le seguenti ragioni:

- L’entrata in un nuovo mercato può essere ostacolata da barriere all’ingresso quali:
  - Il controllo su un fattore strategico
  - L’esistenza di brevetti o licenze
  - La fedeltà dei consumatori a un determinato marchio
- L’acquisto richiede meno tempo rispetto allo sviluppo interno di una linea di prodotti o di una rete di distribuzione

L’acquisto di un’impresa può avvenire in due modi:

- Per **fusione** (Merger) se si verifica l’integrazione fra due o più imprese in una sola
- Per **incorporazione** (Acquisition) se un’impresa integra una o più imprese nella propria struttura

Nell’economia tradizionale il ricorso alle M&A era la naturale conseguenza dei processi di consolidamento settoriale in cui:

- Chi acquistava tentava di assicurarsi i benefici riconducibili principalmente a efficienze sui costi
- Chi vendeva riduceva la capacità produttiva in eccesso e il capitale investito in eccesso

Nella net economy invece le operazioni M&A sono principalmente il risultato delle seguenti strategie:

- Completamento della catena del valore nelle attività core
- Espansione dell’offerta esistente e/o dei mercati di sbocco
- Consolidamento attraverso l’aumento della quota di mercato e lo sfruttamento di sinergie
- Puro opportunismo finanziario

Lo sviluppo interno è troppo lento rispetto al rapido cambiamento tipico dell’ambiente Internet.

## **SINGERGIE**

Più business gestiti all'interno della stessa impresa possono creare vantaggi competitivi più di quanti ne creerebbero se fossero gestiti singolarmente.

### **1+1>2**

Tradizionalmente le sinergie derivavano dallo sfruttamento delle economie di scala dovuto a un migliore utilizzo delle risorse fisiche dell'impresa.

La diffusione delle nuove tecnologie e l'evoluzione dei sistemi competitivi sta ridimensionando tale fenomeno:

- Sovente i servizi vengono affidati in outsourcing
- La capacità produttiva inutilizzata può non essere sufficientemente flessibile
- I sistemi di vendita possono perdere la loro efficienza nel caso di un'offerta eccessivamente articolata
- Il management può non essere in grado di gestire un sistema di attività più complesso

Oggi le sinergie vengono attribuite alla possibilità di far leva sulle risorse intangibili:

- Marchi
- Brevetti
- Reputazione
- Competenze distintive

## **IMPRESE MULTINAZIONALE**

Per impresa multinazionale si intende un'impresa con le seguenti caratteristiche:

- Possiede o controlla una pluralità di unità operative in paesi differenti
- Riconduce le politiche di gestione delle diverse unità operative sotto una comune strategia generale
- La dimensione dei mercati esteri rispetto a quelli nazionali è rilevante al punto da spingere l'impresa ad avere come obiettivo prioritario l'integrazione dei mercati internazionali.

## **TEORIA DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO TRADIZIONALE**

Il ciclo di vita di un prodotto si compone delle seguenti fasi:

- Introduzione
- Sviluppo
- Turbolenza
- Maturità
- Declino

## **INTRODUZIONE**

Quando il prodotto nasce, non è ancora noto ai consumatori.

- Sviluppo delle vendite molto lento poiché il prodotto è ancora in parte sconosciuto
- Il prodotto non ha concorrenti
- L'impresa cerca di stimolare la domanda primaria senza focalizzarsi sul proprio marchio
- Prezzi, costi di distribuzione e promozione molto alti
- L'impresa subisce perdite

## **SVILUPPO**

- Le vendite crescono a causa di:
  - I primi compratori ripetono i loro acquisti
  - La conoscenza del prodotto si diffonde tra i compratori
  - Allargamento della rete distributiva
- Entrano nuove imprese a causa della domanda in espansione
- Aumentano :
  - La varietà dei prodotti
  - Le azioni promozionali
- Il livello dei prezzi resta alto a causa della forte domanda
- I profitti crescono a causa della presenza di economia di scala
- Le imprese cercano di differenziare il marchio rispetto alla concorrenza

## **TURBOLENZA**

- La concorrenza diventa intensa
- Molte imprese lasciano il settore
- I profitti scendono a causa della riduzione dei prezzi generata dall'intensificazione della concorrenza

## **MATURITÀ**

- La domanda rallenta
- Esiste un eccesso di capacità produttiva accumulata nelle fasi precedenti
- La concorrenza è sempre più intensa
- Aumentano le spese di promozione e pubblicità al fine di mantenere le quote di mercato acquisite
- Le differenze tra i prodotti si riducono
- Aumentano i costi di Ricerca e Sviluppo allo scopo di migliorare i prodotti
- I concorrenti più deboli escono dal mercato

Le principali alternative che ha un'impresa in questa fase sono:

- Incrementare i costi di promozione e distribuzione
- Disinvestire gradualmente mantenendo i prezzi inalterati e riducendo i costi di promozione e distribuzione
- Riposizionare il prodotto
- Migliorare la qualità del prodotto aumentandone le prestazioni
- Modificare il marketing mix (4P del marketing):
  - Product
  - Price
  - Promotion
  - Place

## **DECLINO**

- Le vendite diminuiscono a causa di:
  - Innovazione tecnologica
  - Cambiamenti nei comportamenti del consumatore
- L'impresa non investe più
- L'impresa subisce perdite a causa di:
  - Calo volumi di vendita
  - Frequenti riduzioni di prezzo
  - Costi unitari di produzione crescenti causati dalla riduzione dei volumi

## **TEORIA DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO INTERNAZIONALE**

Vernon nel '91 propone un sentiero di sviluppo del prodotto che spinge l'impresa a intraprendere un percorso di crescita internazionale consistente nelle seguenti fasi:

- Introduzione
- 1° stadio internazionalizzazione
- 2° stadio internazionalizzazione
- 3° stadio internazionalizzazione (senescent oligopoly)

## **INTRODUZIONE**

La necessità di ottenere feedback tempestivi dai clienti sul nuovo prodotto rendono la vicinanza al mercato un vantaggio competitivo per l'impresa, pertanto in questa fase non si riscontrano spinte all'internazionalizzazione.

## **1° STADIO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

La competizione assume caratteri oligopolistici generati dai vantaggi monopolistici ottenuti dalle imprese che realizzano considerevoli innovazioni di prodotto.

## 2° STADIO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Fase tipica dei settori maturi con prodotti standardizzati
- Struttura competitiva oligopolistica con rilevanti barriere all'entrata consistenti nella presenza di economie di scala
- La price-competition tra le imprese è limitata all'interesse comune di mantenere una certa stabilità nel mercato
- La competizione si realizza attraverso scelte di localizzazione della produzione nei mercati di riferimento delle imprese rivali

## 3° STADIO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Diminuzione dell'importanza delle barriere all'entrata riconducibili alle strategie perseguite dalle imprese finalizzate a:
  - Realizzazione di cartelli
  - Perseguimento di politiche di internazionalizzazione
- Riacquista importanza il ruolo della price-competition determinando l'uscita dal mercato degli operatori marginali

## APPROCCIO TRANSAZIONALE

L'investimento diretto all'estero rappresenta solo un, seppur importante, elemento parziale del processo di internazionalizzazione dell'impresa.

Il fatto di perseguire una strategia di internazionalizzazione è il risultato di una scelta di convenienza economica finalizzate alla minimizzazione dei costi connessi alle transazioni internazionali.

Buckley e Casson (1991) individuano tre tipologie di impresa multinazionale:

- Impresa **integrata orizzontalmente** che produce lo stesso prodotto in almeno due paesi differenti
- Impresa **integrata verticalmente** in cui la produzione di uno stabilimento costituisce l'input di altri stabilimenti
- Impresa **diversificata** definita, per esclusione, come un'impresa non integrata né orizzontalmente né verticalmente.

## TEORIA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Buckley e Casson definiscono l'impresa come un insieme di risorse che possono essere allocate:

- Per la produzione di differenti prodotti (diversificazione produttiva)
- Tra differenti mercati (internazionalizzazione)

Alla base di questa teoria vi sono le seguenti ipotesi:

- Le imprese tendono a massimizzare i profitti e pertanto cercano di localizzare le proprie attività laddove queste possono essere realizzate al minor costo possibile
- Se i mercati dei beni intermedi sono imperfetti, le imprese sono indotte a internalizzare le transazioni di mercato

L'impresa sostituisce il mercato qualora i costi interni siano inferiori ai costi indotti dal mercato.

Le tipologie di imperfezione di mercato individuate dai due studiosi sono quattro:

- Le diverse attività interne ed esterne necessitano di coordinamento. In assenza di un efficiente mercato dei contratti si determina un forte incentivo al trasferimento della funzione di coordinamento all'interno dell'impresa
- In situazioni di monopolio e monopsonio (ovvero mercato caratterizzato da un solo cliente e tanti produttori, contrario di monopolio) le imprese sono indotte all'integrazione
  - Per sfruttare a pieno il proprio potere di mercato attraverso politiche di prezzo
  - Per superare le incertezze determinate dalla contrattazione tra due parti con un forte potere di mercato
- L'internazionalizzazione delle transazioni può evitare l'insorgere di costi indotti da forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale
- In presenza di asimmetria informativa tra fornitori e clienti circa la natura o il valore del prodotto scambiato si determinano incentivi per l'integrazione

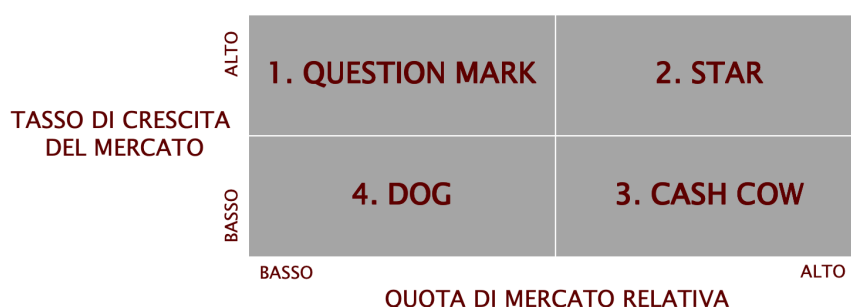
## GESTIONE DEL BUSINESS

La gestione di differenti business presenti in diversi settori comporta può essere affrontata con i seguenti strumenti:

- Matrice sviluppo / quota di mercato (Boston Consulting Group)
- Matrice attrattività del settore / posizione competitiva (Mc Kinsey)

### MATRICE DI SVILUPPO / QUOTA DI MERCATO

Questa matrice mette in relazione il tasso di crescita del mercato con la quota relativa ottenuta dalle nostre business unit.





Attraverso la matrice si individuano quattro tipi di business unit:

- Le **question mark** sono SBU con una posizione competitiva debole all'interno di un settore in forte sviluppo. Necessitano di molta liquidità per finanziare gli investimenti necessari a ottenere la leadership del settore
- Le **star** sono SBU con una posizione competitiva forte in un mercato in forte sviluppo. Le prospettive sono di profitti elevati e opportunità di sviluppo, ma necessitano di rilevanti investimenti per mantenere la posizione acquisita
- Le **cash cows** sono SBU con una posizione competitiva forte all'interno di un settore con basso ritmo di sviluppo. Necessitano di investimenti ridotti. Sono leader di costo e sono in grado di generare liquidità e profitti da investire nelle stars. Le posizioni all'interno del settore sono stabili con prospettive di elevati profitti.
- I **dogs** sono SBU con una posizione competitiva debole in un settore con scarse prospettive di crescita. Non vi è convenienza a investire in esse a causa della mancanza di profitti futuri e di prospettive di crescita.

### MATRICE ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE / POSIZIONE COMPETITIVA

Questa matrice considera le SBU, o Aree Strategiche d'Affari (ASA) secondo due dimensioni:

- La posizione competitiva caratterizzata da:
  - Quota di mercato relativa
  - Controllo delle competenze necessarie
  - Margini di profitto rispetto ai concorrenti
  - L'immagine e la reputazione
  - Il know how del management
- L'attrattività del settore caratterizzata da:
  - Le dimensioni del mercato
  - Il tasso di crescita del mercato
  - La redditività del settore
  - L'intensità della concorrenza
  - Fattori ciclici
  - Opportunità emergenti
  - Grado di rischio e incertezza

È un modello più complesso.

		POSIZIONE COMPETITIVA DELLA SBU		
		ALTA	MEDIA	BASSA
ATTRATTIVITA' DEL SETTORE	ALTA	Crescere	Crescere	Mantenere
	MEDIA	Crescere	Mantenere	Mietere
	BASSA	Mantenere	Mietere	Mietere

## VANTAGGIO COMPETITIVO

Un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una redditività superiore alla media del settore.

La redditività viene definita attraverso due indici:

- Return On Asset (**ROA**):  $\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Totale Impieghi}}$
- Return On Sales (**ROS**):  $\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Ricavi}}$

Un indice più significativo consiste nella capacità dell'impresa di creare valore per

gli azionisti: Return On Equity (**ROE**):  $\frac{\text{Utile Di Esercizio}}{\text{Patrimonio Netto}}$

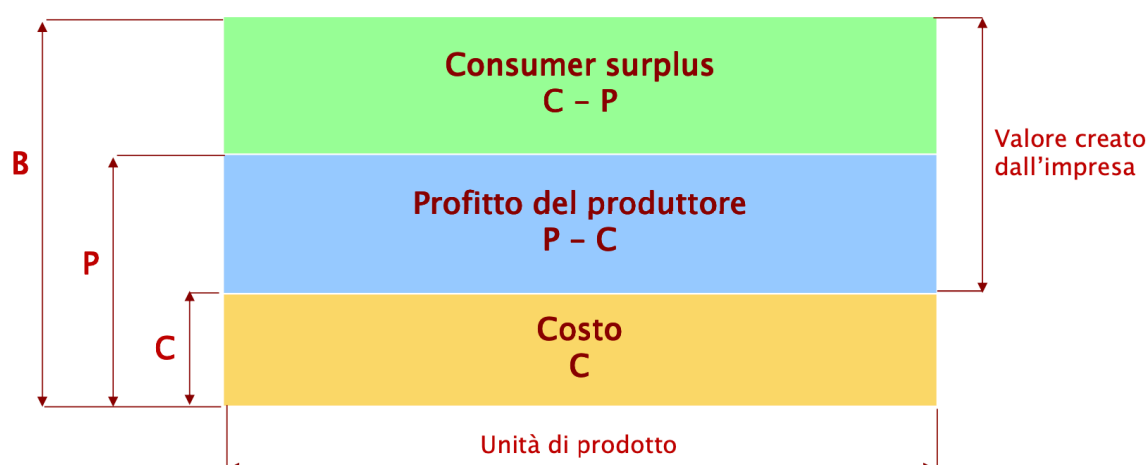
Altri indici di successo di una strategia possono essere:

- La quota di mercato
- La customer satisfaction
- La customer loyalty

## CONSUMER SURPLUS E VALORE CREATO DALL'IMPRESA

Al fine di definire correttamente il concetto di vantaggio competitivo è necessario esplicitare i seguenti concetti:

- Beneficio percepito (B): somma dei benefici che il cliente percepisce dall'acquisto di un prodotto / servizio al netto di:
  - Costi derivanti dalla disponibilità e dall'uso del prodotto (quali costi di installazione, esercizio, manutenzione...)
  - Costi di transazione (escluso il prezzo)
- Consumer surplus: differenza tra il beneficio percepito e il suo prezzo monetario (P). Il cliente acquisterà dall'impresa che offrirà il consumer surplus maggiore
- Valore creato dall'impresa: differenza tra il beneficio percepito e il costo del prodotto (C)



## **FONTI DEI VANTAGGI COMPETITIVI**

Fondamentalmente ci sono due paradigmi teorici:

- L'approccio (detto anche strutturale) della posizione nel settore rispetto ai competitors
- L'approccio della resource-based theory (RBT)

Creare più valore dei rivali non significa riuscire ad ottenere necessariamente una redditività alta in assoluto.

In questo contesto, un ruolo determinante viene esercitato dalla struttura del settore in quanto:

- Il peso della struttura del settore sulla redditività può essere significativo
- Le caratteristiche di un settore che influenzano la redditività hanno un effetto più duraturo rispetto a quello derivante dalle differenti strategie poste in essere dalle imprese che operano in quel settore
- Alcuni settori hanno strutture tali da rendere possibili forti scostamenti dei risultati di un'impresa rispetto alla redditività media del settore
- Le imprese che riescono ad ottenere una redditività superiore alla media riescono ad affrontare i lati negativi del settore in cui operano
- La struttura del settore condiziona le scelte strategiche delle imprese, ma anche le strategie delle imprese contribuiscono alla struttura del settore

## **LA POSIZIONE NEL SETTORE**

Un'impresa ottiene un vantaggio competitivo se:

- Avere strutturalmente costi inferiori rispetto ai competitors o
- Riuscire a differenziare i prodotti in modo da applicare prezzi superiori a quelli dei concorrenti o
- Essere capace di fare entrambe le cose

Queste strategie vengono definite generiche perché possono essere applicate a tutti i settori.

La strategia di costo e di differenziazione possono essere applicate: o all'intero settore o a uno o più segmenti del settore.

Prima di adottare una delle strategie generiche l'impresa deve definire:

- Quali prodotti offrire
- Quali potenziali compratori servire
- In quali aree geografiche vendere
- Quali canali della distribuzione utilizzare
- Con quali imprese rivali entrare in competizione

Combinando le due strategie generiche con l'ampiezza del target di mercato è possibile definire quattro tipologie di strategie generiche:

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focus sui costi
- Focus sulla differenziazione

		Vantaggi competitivi	
		I clienti percepiscono unicità	Posizione di costi bassi
Target	Intero settore	Differenziazione	Cost Leadership
	Solo determinati segmenti di mercato	Focus sulla differenziazione	Focus sui costi

### LEADERSHIP DI COSTO

L'impresa riesce ad ottenere un vantaggio di costo significativo nei confronti dei competitors attraverso:

- Uso efficiente degli impianti e delle attrezzature
- Costi unitari minimi
- Controllo dei costi fissi
- Contenimento dei costi di tutte le funzioni aziendali

### DIFFERENZIAZIONE

L'impresa offre prodotti e servizi che hanno caratteristiche uniche e che vengono percepiti dai clienti come superiori rispetto a quelli offerti dai concorrenti attraverso:

- Design
- Servizi al cliente
- Immagine di marca
- Rete di distribuzione

### FOCUS

La focalizzazione consiste nel concentrare l'offerta dell'impresa su uno o più segmenti di mercato. Si parla di:

- **Focus sui costi:** se in tali segmenti di mercato si adotta una strategia di Cost Leadership
- **Focus sulla differenziazione:** se invece si adotta una strategia di Differenziazione

## **LIMITI DELL'APPROCCIO STRUTTURALE**

L'approccio strutturale è una notevole semplificazione della realtà, infatti Cost leadership e differenziazione non si escludono a vicenda e le imprese mirano a perseguire entrambe le strategie:

- La qualità elevata può creare vantaggi competitivi e far aumentare quote di mercato
- L'aumento delle quote di mercato consente la riduzione dei costi totali di produzione per effetto delle economie di scala e delle curve di esperienza
- I costi unitari scendono anche per la riduzione dei costi della "non qualità" (scarti, sprechi, riparazioni e assistenza post vendita)

C'è da dire però che Cost leadership e differenziazione riguardano ambiti differenti:

- La cost leadership è un vantaggio che si manifesta nei confronti dei competitors
- La differenziazione è orientata principalmente al cliente

## **RESOURCE-BASED THEORY (RBT)**

La RBT è una teoria che accetta solo parzialmente l'approccio strutturale e propone di individuare i vantaggi competitivi nelle risorse, nelle competenze e nelle capacità che l'organizzazione aziendale sviluppa.

Quindi le fonti del vantaggio competitivo non sono nell'ambiente esterno ma dipendono dalle risorse che l'impresa possiede.

Quindi un'impresa crea valore solo se è in grado di ottenere prestazioni superiori rispetto ai concorrenti in una o più delle proprie attività e al fine di competere con successo l'impresa necessita di risorse, capacità e competenze distintive superiori. Le differenze nelle performance economico-finanziarie delle imprese derivano dalle differenze nella dotazione di risorse e competenze.

Per avere successo una strategia deve muovere dai seguenti elementi:

- Ottenimento del massimo vantaggio dalle risorse e dalle competenze dell'impresa mantenendo la coerenza tra la strategia e le risorse
- Massimo sfruttamento del potenziale delle risorse
- Sviluppo e rafforzamento costante delle risorse e delle competenze

Ogni strategia nasce dalla definizione di:

- Business in cui l'impresa intende operare
- Esigenze del target che l'impresa intende raggiungere
- Modalità attraverso le quali l'impresa intende soddisfare le esigenze del target.

Secondo la RBT le strategie devono essere fondate non su ciò che avviene nell'ambiente esterno ma sulle risorse e sulle competenze in possesso dell'azienda, perché se così non fosse l'impresa sarebbe sempre a rincorrere ciò che avviene nell'ambiente esterno. Mentre l'azienda ha bisogno di stabilità.

Secondo Grant (2015), sostenitore di questa teoria, l'impresa deve basare le proprie strategie sulle proprie risorse e capacità. Così riuscirebbe ad ottenere una stabilità che consentirebbe nel tempo di ottenere risultati più durevoli.

Anche le due principali strategie generiche si basano su risorse e competenze, infatti i vantaggi di **costo** possono dipendere da:

- Gestione di impianti di grandi dimensioni con la possibilità di realizzare economie di scala
- Gestione di tecnologie
- Capacità di anticipare i concorrenti
- Accesso privilegiato a fonti di materie prime e a basso costo del lavoro attraverso una migliore localizzazione rispetto ai concorrenti
- Esperienze sviluppate dalla forza lavoro
- Accesso a canali distributivi più efficienti

I vantaggi di **differenziazione** possono dipendere da:

- Disponibilità di marchi e brevetti
- Specializzazione della forza lavoro
- Capacità nel rispondere rapidamente alle mutate esigenze dei clienti
- Capacità nel design e time-to-market
- Capacità di interpretazione dell'evoluzione della domanda in anticipo rispetto ai rivali

I fondamenti della RBT possono essere così riassunti:

- Le competenze distintive di un'organizzazione emergono dalle sue capacità e risorse
- Le competenze distintive sono i punti di forza che l'impresa non condivide con i rivali. Se queste competenze creano valore permettono all'impresa di ottenere una redditività superiore alla media del settore
- Al fine di costruire vantaggi competitivi, le imprese devono formulare strategie:
  - Fondate sulle risorse e capacità esistenti all'interno dell'organizzazione
  - Finalizzate ad acquisire nuove competenze e capacità

## **LE RISORSE**

I fattori produttivi, le risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative di un'impresa possono essere distinte in:

- Risorse **tangibili**: sono le più semplici da imitare e quelle che si prestano più facilmente ai confronti con i competitors. Includono:
  - La capacità operativa
  - Le economie di scala e di scopo
  - I costi di pubblicità e promozione

- La copertura geografica della rete distributiva
- Il costo delle materie prime
- La capacità finanziaria e il costo del capitale
- Risorse **intangibili**: sono le più difficili da imitare perché sono difficili da costruire. Includono:
  - Immagine di marca
  - Brevetti
  - Marchi
  - Know-how di processi produttivi e marketing

Per dare all'impresa competenze distintive, le risorse devono:

- **Essere uniche**: una risorsa è unica quando nessun'altra impresa la possiede.
- **Creare valore**: una risorsa crea valore se contribuisce ad alimentare verso l'impresa la domanda dei compratori disposti a pagare prezzi superiori a quelli dei concorrenti

## **CAPACITÀ E COMPETENZE DISTINTIVE**

**Capacità organizzative**: capacità di reperire risorse e di coordinarle nei processi produttivi meglio dei concorrenti.

**Competenze distintive**: ciò che riusciamo a fare meglio rispetto ai competitor.

La creazione di competenze distintive è legato al concetto di **routine organizzative**, ovvero il comportamento delle organizzazioni è il risultato di un complesso di procedure (routine) il quale implica che le capacità rimangono anche quando una o più persone lasciano l'impresa.

Secondo la RBT l'analisi strategica è articolata nelle seguenti fasi:

1. Classificazione delle risorse aziendali in termini di forze e debolezze rispetto ai competitors
2. Individuazione delle competenze distintive
3. Valutazione delle risorse e delle capacità di creare valore attraverso la generazione e lo sfruttamento di vantaggi competitivi
4. Selezione delle strategie che permettono il più proficuo sfruttamento delle risorse e delle capacità dell'impresa
5. Individuazione dei gap tra risorse necessarie e risorse disponibili

Al fine di sostenere i vantaggi competitivi, le risorse e le competenze devono avere le seguenti caratteristiche:

- Durabilità
- Trasparenza
- Trasferibilità
- Riproducibilità

## **DURABILITÀ**

La durabilità varia considerevolmente nel tempo:

- Il continuo cambiamento tecnologico riduce la vita utile delle risorse tecnologiche
- L'immagine tende a deprezzarsi in arco di tempo più lungo

Le capacità hanno una maggiore durabilità rispetto alle risorse sulle quali sono fondate in quanto l'impresa è in grado di mantenere le capacità sostituendo le risorse esaurite.

## **TRASPARENZA**

La capacità dell'impresa di sostenere i propri vantaggi competitivi dipende dalla velocità con cui i concorrenti riescono a imitare le strategie dell'impresa.

A tal fine i concorrenti devono riuscire a:

- Individuare i vantaggi competitivi sui quali è fondato il successo dell'impresa
- Imitare la strategia vincente dell'impresa

Al crescere della complessità del sistema di risorse su cui sono fondate le capacità dell'impresa, cresce la difficoltà dei rivali nell'imitare la strategia dell'impresa.

## **TRASFERIBILITÀ**

L'imitazione della strategia di un'impresa comporta la necessità di acquisire le risorse e sviluppare le competenze sulle quali tale strategia è fondata.

Se è possibile per l'impresa acquisire le risorse necessarie per imitare la strategia di un rivale, il vantaggio competitivo del concorrente sarà di breve durata.

## **RIPRODUCIBILITÀ**

Se l'impresa non riesce ad acquisire dal mercato le risorse o le capacità per imitare la strategia di un rivale, l'impresa può tentare di sviluppare tali risorse e capacità internamente.

## **ELEMENTI GENERICI DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO**

E' possibile individuare quattro elementi "generici" di un vantaggio competitivo che consentono all'impresa di creare valore:

- Efficienza
- Qualità
- Innovazione
- Capacità di risposta ai clienti



## **EFFICIENZA**

L'efficienza può essere intesa come produttività misurata in termini monetari. L'impresa può raggiungere livelli di efficienza superiori rispetto ai concorrenti adottando le seguenti soluzioni:

- Realizzazione di economie di scala e di scopo e sfruttamento delle curve di apprendimento
- Adozione di tecnologie di produzione flessibili
- Riduzione del tasso di difettosità dei prodotti
- Introduzione del just-in-time (possedere solo i beni che servono quando servono)
- Innovazione e progettazione di prodotti e servizi semplici da produrre
- Aumento della produttività del personale attraverso la formazione
- Empowerment
- Collegamento delle retribuzioni alle prestazioni
- Realizzazione di una struttura organizzativa che faciliti il coordinamento delle funzioni aziendali verso il raggiungimento di obiettivi di efficienza

## **QUALITÀ**

Un prodotto o un servizio possono essere definiti di qualità quando rispondono adeguatamente alle esigenze dei clienti fornendo benefici in misura uguale o superiore alle loro aspettative.

La qualità può agire sui vantaggi competitivi nei seguenti modi:

- (Sul prodotto) Fornendo prodotti di elevata qualità in modo che il compratore associ il marchio del produttore al principio value for money. L'immagine di qualità si traduce nella capacità dell'impresa di applicare prezzi più alti rispetto ai competitors
- (Sul processo) Aumentando la produttività, riducendo i costi di garanzia e i tempi necessari alla correzione di difetti. Se la produttività aumenta, l'impresa è in grado di ottenere costi più bassi rispetto ai concorrenti

Al fine della realizzazione di prodotti e servizi di qualità superiore, l'obiettivo primario dell'impresa dovrebbe essere incentrato sul cliente.

Si tratta del concetto di **Total Quality Management (TQM)** che consiste in una serie di comportamenti:

- Focus sulle esigenze del cliente
- Realizzazione di metodologie di misurazione della qualità
- Fissazione di obiettivi e introduzione di meccanismi incentivanti
- Promuovere l'iniziativa e i suggerimenti da parte dei collaboratori
- Individuazione delle fonti di difetti, inefficienze e sprechi al fine di eliminarli
- Miglioramento delle relazioni con i fornitori

- Progettazione di prodotti e servizi al fine di semplificare i processi produttivi
- Miglioramenti circa il coordinamento e la collaborazione tra le differenti funzioni aziendali

## INNOVAZIONE

L'innovazione può essere definita come ogni cambiamento:

- (Sul prodotto) Nelle caratteristiche dei prodotti o dei servizi offerti: l'innovazione si traduce nella capacità dell'impresa di differenziare la propria offerta rispetto ai competitors e applicare prezzi più alti
- (Sul processo) Nei metodi di produzione: l'innovazione consente di ottenere prestazioni superiori e conseguentemente ottenere costi inferiori rispetto ai rivali

L'innovazione può riguardare:

- I prodotti
- I processi produttivi
- I metodi di gestione
- Le strutture organizzative

L'innovazione può essere:

- **Incrementale:** consiste in miglioramenti costanti che non cambiano il modo di competere
- **Radicale:** consiste in miglioramenti che modificano le dinamiche della competizione in modo radicale

Il vantaggio competitivo dura fino a quando: i concorrenti non riescono ad imitare l'impresa oppure l'innovazione su cui si basa il vantaggio dell'impresa non è sostituita da un'altra innovazione.

Molte imprese sono riluttanti nei confronti degli investimenti in R&D (ricerca e sviluppo) a causa dell'elevato tasso di insuccesso di tali iniziative.

Le principali cause alla base di tali insuccessi sono:

- L'incertezza che domina il futuro della domanda
- La difficoltà di tradurre le innovazioni in prodotti che rispondano alle esigenze dei clienti
- Gli errori di previsione della domanda
- La lentezza nell'introdurre le innovazioni sul mercato

Al fine di rendere l'innovazione un vantaggio competitivo reale, l'impresa dovrebbe:

- Investire nell'acquisizione di professionalità nella ricerca di base e applicata
- Integrare strettamente le funzioni R&D, marketing e produzione
- Ridurre i tempi necessari all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato
- Migliorare il project management

E' stata più volte dimostrato come un incremento degli investimenti in R&D in percentuale sulle vendite generi un incremento degli utili operativi con conseguente miglioramento della redditività aziendale.

Alcune tendenze emerse dopo la recessione del 2008-09 sono:

- Riduzione del numero dei progetti di ricerca, ma contestuale incremento dell'investimento medio per singolo progetto
- Incremento degli investimenti in sviluppo di nuovi prodotti e riduzione degli investimenti in ricerca
- Riduzione dei tempi intercorrenti tra ideazione, sviluppo e introduzione del prodotto sul mercato

### **CAPACITÀ DI RISPOSTA AL CLIENTE**

Si articola in due aspetti:

- **Adattamento alla domanda (customization):** riuscire a servire segmenti di mercato sempre più ristretti. La customization è resa possibile dalla presenza di tecnologie di produzione flessibile che consentono di ottenere un'ampia varietà di prodotti senza penalizzare le economie di scala
- **Tempi di risposta:** il tempo è una risorsa sempre più scarsa per il cliente e l'impresa deve introdurre nuovi metodi per ridurre i tempi di risposta alle esigenze dei clienti

### **DARWINISMO DIGITALE**

“Non sono i più forti della specie che sopravvivono, neppure i più intelligenti, ma quelli più reattivi al cambiamento.” (Darwin)

Frase che si adatta benissimo all'economia delle imprese.

### **COLLABORAZIONE**

Il miglior modo per aumentare la redditività aziendale è l'offerta di prodotti e servizi innovativi. La capacità di innovare deriva dall'attitudine alla collaborazione.

Saper collaborare consente all'organizzazione aziendale di creare conoscenza che porta successivamente all'innovazione.

Un trasferimento collaborativo di informazioni, idee, esperienze, opinioni con uno scopo definito in vista di reciproci benefici.

Nelle relazioni di collaborazione, ciascuna parte si assume la responsabilità dei propri input e dell'equa ripartizione dei profitti derivanti dall'output ottenuto congiuntamente.

La capacità di instaurare e sviluppare relazioni collaborative è fondamentale ai fini della costruzione di organizzazioni interaziendali capaci di produrre continuamente una grande quantità di innovazioni.

Quando le parti partecipano a un processo collaborativo possono condividere:

- Conoscenza esplicita: conoscenza formalizzata che può essere articolata e scambiata in differenti modi
- Conoscenza implicita: conoscenza basata sull'esperienza

## **COOPERAZIONE**

Le relazioni cooperative sono il compromesso fra competizione e collaborazione.

La cooperazione definisce una forma di interdipendenza più complessa: la coopetition.

I rapporti collaborativi si modificano al trascorrere del tempo passando da un piano transazionale ad uno relazionale in cui gli scambi sono caratterizzati da:

- Alta intensità di scambio di informazioni dove in aggiunta alle variabili economiche assumono un ruolo fondamentale: l'impegno, la fiducia e il coinvolgimento
- Continuità nei rapporti di scambio

L'accezione relazionale dei rapporti di scambio tra le imprese crea una nuova forma organizzativa inter-aziendale nota come rete di imprese o network.

Con tale configurazione si pone l'accento sulle relazioni cooperative:

- Verticali: rapporti cooperativi tra imprese lungo la medesima filiera produttiva
- Orizzontali: le imprese si collocano nello stesso stadio della filiera produttiva
- Diagonali: le imprese operano su filiere tecnologiche distinte, ma dotate di potenziale sinergico

Il funzionamento della rete si fonda su un principio di complementarità tra: capacità interne dell'impresa e collaborazione esterna. Dove le capacità interne fungono da moneta di scambio rappresentando: la capacità dell'impresa di contribuire alla cooperazione con altre imprese e la capacità di beneficiare della cooperazione.

## **DALLA GERARCHIA ALL'IPERARCHIA**

La nuova economia fondata sulla conoscenza e sulla diffusione dell'informazione risente anche dei cambiamenti che intervengono nei comportamenti delle persone che vivono e lavorano in modi nuovi:

- Milioni di persone dalla propria casa o dal proprio ufficio comunicano attraverso Internet scavalcando ogni tipo di barriera e gerarchia

- Le imprese cercano di adattare i propri processi operativi alle nuove tecnologie dell'informazione al fine di ottenere maggiore produttività e maggiori profitti
- Il brand di un'impresa si traduce in un insieme di informazioni che il cliente percepisce dai prodotti e servizi incrementando il livello di fiducia tra il cliente e l'impresa

L'affermazione di tecnologie standard utilizzate universalmente rende lo scambio di informazioni più semplice e a costi decrescenti.

Strumenti supportati da tecnologie standard sono:

- Internet: consente a chiunque di collegarsi a internet per scambiare informazioni in qualsiasi posto del mondo
- Extranet: consente di connettere tra loro le imprese che desiderano integrare i loro processi operativi
- Intranet: consente di mettere in collegamento persone facenti parte della stessa organizzazione al fine di scambiarsi dati e condividere risorse

Questi nuovi canali incrementano la nascita di nuove imprese connesse al network e lo sviluppo delle imprese che possono avere al proprio interno scambi di informazioni tra i diversi ruoli aziendali creando nuovi modelli organizzativi.

Si assiste al passaggio dalla **gerarchia**: struttura organizzativa piramidale all'interno della quale i livelli inferiori dispongono di minori opportunità di accesso all'informazione e alla conoscenza rispetto ai livelli superiori.

Alla **iperarchia**: struttura organizzativa che consente ad ogni membro dell'organizzazione aziendale di poter comunicare liberamente con chiunque altro.

## LA RETE DI IMPRESE

L'organizzazione reticolare o rete di imprese o network consiste in una rete di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente fra una serie di organizzazioni che si impegnano in processi di scambio finalizzati al perseguimento di interessi comuni, che possono essere:

- Promuovere l'innovazione e ridurre il time to market
  - Garantire flessibilità e capacità di adattamento
  - Condividere il rischio della ricerca e sviluppo
  - Ridurre l'ammontare degli investimenti
  - Variabilizzare la struttura dei costi ottenendo flessibilità
- I network sono un mezzo importante ai fini dell'acquisizione di vantaggi competitivi durevoli in quanto le imprese agiscono come:
- Unità fortemente integrate tra loro
  - Entità che si concentrano solo su poche attività esternalizzando tutto il resto al network

L'organizzazione reticolare è composta da imprese autonome che in alcuni contesti operano come un'unica entità nello svolgimento di determinati compiti che richiedono attività svolte congiuntamente mentre in altri contesti le stesse imprese operano da concorrenti.

Il network si affida a strumenti di coordinamento e controllo sociale anziché all'autorità o alle fonti di legittimazione legale.

E' possibile identificare quattro condizioni necessarie alla nascita e sviluppo di un'organizzazione reticolare:

- Incertezza della domanda con offerta stabile consistente nell'incapacità dell'organizzazione di valutare adeguatamente l'evoluzione dello scenario:
  - Livelli di incertezza dell'offerta e la presenza di una domanda stabile spingono le imprese verso l'integrazione verticale
  - In condizioni di incertezza della domanda, le imprese cercano di aumentare la flessibilità ricorrendo all'outsourcing
- Scambi customizzati caratterizzati da un'elevata specificità delle risorse umane
- Complessità delle attività intesa come quantità di input differenti e specializzati necessari alla produzione di un prodotto o all'erogazione di un servizio crea interdipendenza dei comportamenti e intensifica il bisogno di un coordinamento delle attività
- Scambi frequenti tra imprese

### **MECCANISMI SOCIALI**

Gestiscono i problemi di coordinamento nelle reti di imprese. Ci sono meccanismi sociali quali:

- Restrizione all'accesso alle reti
- Macrocultura
- Sanzioni collettive
- Reputazione

### **RESTRIZIONE ALL'ACCESSO ALLE RETI**

L'accesso ristretto consente di:

- Ridurre i costi di coordinamento
- Aumentare la frequenza delle interazioni tra i partner consentendo ai partner di apprendere dai reciproci sistemi e sviluppare routine organizzative
- Facilitare la garanzia degli scambi in quanto si riducono i costi di monitoraggio e il rischio di comportamenti opportunistici

## **MACROCULTURA**

Un sistema di valori ampiamente condivisi che danno luogo a schemi di comportamento comuni tra parti indipendenti.

Le macroculture delle differenti reti sono diffuse attraverso tre strumenti istituzionali:

- La socializzazione degli appartenenti agli ordini professionali che contribuisce a rendere omogenea la cultura tra i partecipanti
- Le riviste specializzate che diffondono informazioni nei settori
- Eventi di settore (fiere, conferenze, ...) che diffondono norme e valori stabilendo gli standard e favorendo lo scambio di informazioni tra i partecipanti

## **SANZIONI COLLETTIVE**

Le sanzioni collettive riguardano la punizione dei membri che violino le norme e i valori del gruppo.

## **REPUTAZIONE**

Al crescere dell'incertezza ambientale, le parti dello scambio attribuiscono sempre maggiore importanza alla propria e altrui reputazione in quanto la reputazione:

- Riduce l'incertezza sui comportamenti perché fornisce informazioni circa l'affidabilità della controparte
- Garantisce gli scambi perché aiuta a dissuadere da comportamenti ingannevoli favorendo la cooperazione

## **NUOVA CONFIGURAZIONE DI IMPRESA**

In un contesto in rapidissimo cambiamento a causa dell'evoluzione tecnologica nasce una nuova configurazione dell'impresa in grado di:

- Gestire eventi e conseguenze mai manifestati in precedenza
- Progettare il futuro
- Definire il proprio sentiero di sviluppo
- Ideare soluzioni innovative finalizzate alla creazione di valore per il cliente
- Stimolare il lavoro in team in quanto propenso alla collaborazione
- Apprendere dalla coevoluzione
- Rigenerare se stessa e il settore in cui opera
- Generare nuovi mercati

La nuova impresa è consapevole del fatto il vantaggio competitivo derivante dalla superiorità di prodotti e/o servizi diventa meno difendibile a causa di concorrenza globale e rapidità del cambiamento tecnologico. Solo il miglioramento continuo, l'innovazione e la capacità di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno consentono all'impresa di fronteggiare la concorrenza

La sopravvivenza di un'impresa dipende dalla capacità di gestire il mercato attraverso una struttura reticolare, integrata, innovativa, agile e flessibile.

La nuova impresa, pertanto, risulta essere:

- Frattale: la sua struttura organizzativa non rientra nelle configurazioni aziendali tipiche (funzionale, divisionale, a matrice, per progetti, ...) in quanto risulta essere caratterizzata da un'architettura simile a quella di network
- Virtuale: si articola in team virtuali che si aggregano e disaggregano costantemente ridefinendosi a seconda delle condizioni di mercato
- Eterarchica: l'iperarchia rende necessario il governo dei diversi al fine di incentivare lo spirito di iniziativa necessario alla gestione dei processi e al trasferimento di valore ai clienti

## **VIRTUAL ORGANIZATION**

Organizzazione aziendale adottata da imprese a rete che sfruttano appieno le potenzialità offerte dall'ICT per la gestione del proprio business con lo scopo di eliminare una serie di limiti che esistono sia all'interno che all'esterno dell'impresa, per trasferire più velocemente informazioni, idee, decisioni, competenze ed azioni.

Questi confini sono:

- Verticali: corrispondono alle barriere tra gradi e livelli. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, è possibile accelerare il processo decisionale
- Orizzontali: corrispondono alle barriere tra funzioni e discipline. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, vengono meno le lotte per il comando del territorio e del potere
- Esterni: corrispondono alle barriere tra l'azienda e i suoi fornitori e clienti. Oggi l'impresa genera una rete di relazioni con tali soggetti in cui i confini tra le diverse organizzazioni non sono più chiaramente riconoscibili instaurando relazioni continuative molto forti con i clienti e i fornitori
- Geografici: consistono nelle barriere tra aree geografiche, culture e mercati. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, l'impresa può beneficiare maggiormente e più rapidamente delle innovazioni conseguite a livello globale

## **TEAMWORKING**

La virtual organization si basa su gruppi di lavoro detti teamwork.

Per teamwork si intende un insieme di gruppi di lavoro organizzati a rete caratterizzato da una struttura temporanea capace di rapidi cambiamenti adattativi.

Questi team sono composti da individui con formazioni professionali e background culturali differenti. Sono distribuiti geograficamente e i membri sono uniti da obiettivi comuni e coordinano il lavoro attraverso l'utilizzo delle tecnologie ICT.



I rischi associati a questo modo di lavorare consistono nel fatto che non si costruiscono relazioni sociali tra i membri del teamwork a causa di periodi limitati e scarsa prospettiva di lavorare nuovamente insieme, che genera il possibile insorgere di confusione, frustrazione e basso commitment.

Gli elementi utili a definire un buon team virtuale sono:

- Definizione di una vision condivisa tra i membri del team
- Creazione di un'infrastruttura tecnologica che agevoli la comunicazione, i flussi lavorativi e la costruzione di relazioni
- Selezione e formazione dei membri del team
- Trasformazione dell'esperienza lavorativa in una potenziale gratificazione personale e professionale dei membri del team

Le caratteristiche che incidono sull'efficacia del team virtuale sono:

- Esistenza di standard condivisi
- Affidabilità delle tecnologie di comunicazione
- Esistenza di strumenti di misurazione delle performance
- Allineamento su obiettivi ben definiti, processi, strumenti e competenze
- Esistenza di un sistema di corporate memory: sistema che consente la creazione di una memoria collettiva costruita dai membri dei team e condivisa e basata sulle esperienze dei team
- Proattività dei membri nel costruire la rete comunicativa
- Competenze in comunicazione virtuale da parte dei membri

## **GESTIONE DELLA CONOSCENZA**

Diventa motore di sviluppo dell'impresa. Attraverso l'utilizzo di Internet, per le imprese diventa più semplice reperire informazioni. L'impresa inoltre deve essere in grado di trasformare le informazioni in conoscenza.

Affinché si generi conoscenza è necessaria la volontà delle persone di trasformare le loro conoscenze in sapere organizzativo. Tale volontà dipende da:

- Difficoltà del processo di decodificazione
- Percezione che le persone hanno del vantaggio a contribuire a tale processo

È fondamentale anche diffondere questa conoscenza, e questo dipende da:

- Capacità di attenzione: spesso l'individuo si trova in una situazione caratterizzata da scarsità di tempo e risorse e da un potenziale disorientamento cognitivo di fronte al sovraccarico informativo
- Volontà di attenzione: si tratta della diffidenza verso conoscenze non controllate/controllabili direttamente dall'individuo

L'Organizzazione Virtuale di successo è quella che riesce a creare le condizioni che inducono le persone a condividere le proprie conoscenze e che fornisca un sistema che consenta la diffusione di questa conoscenza all'interno di questa impresa.

Le organizzazioni di stampo taylor-fordistico si sono sempre basate su modelli di comportamento umano di tipo causa-effetto che consentivano la realizzazione di previsioni dettagliate. L'applicazione di queste leggi ai sistemi organizzativi ha ridotto la capacità di accrescere l'intelligenza e lo spirito innovativo dell'intero sistema.

L'Organizzazione Virtuale mira a favorire la creazione e il continuo scambio di conoscenza generando un fenomeno denominato "intelligenza collettiva" ovvero un'intelligenza: distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale e che porta ad una mobilitazione effettiva delle competenze.

La persona acquisisce un ruolo centrale in quanto soggetto capace di attivare e sviluppare i processi di creazione della conoscenza su cui si fonda la produzione di valore dell'impresa.

Gli ostacoli all'apprendimento organizzativo possono essere:

- Strutture frammentate di pensiero imposte ai singoli membri, non incoraggiati a generare conoscenza in maniera autonoma
- Attribuzione delle responsabilità non chiara e incoerente con il sistema incentivante
- Incoerenza tra il dichiarato e il praticato

I valori che consentono la nascita di una "cultura dell'innovazione" sono:

- Importanza della creatività
- Sviluppo tecnologico in sintonia con lo sviluppo del mercato
- Enfasi sull'importanza delle risorse umane e sul loro sviluppo
- Autonomia individuale
- Informalità e facilità di comunicazione
- Accettazione di elevati livelli di rischio
- Tolleranza nei confronti degli insuccessi
- Capacità di trasformare i problemi in opportunità

## **E-ENTERPRISE**

Per e-enterprise si intende un'impresa che opera nella net economy e ha modificato i suoi processi interni aprendosi all'esterno.

Una e-enterprise risulta essere un'impresa:

- Basata sulla conoscenza
- Focalizzata sul soddisfacimento dei bisogni dei clienti attraverso l'offerta di prodotti e servizi personalizzati

- Web based, in quanto i processi interni ed esterni all'impresa sono interconnessi
- Fondata su modelli di evoluzione interattivi che agevolano l'evoluzione aziendale
- Basata su modelli di business dinamici che consentono il tempestivo adattamento dell'impresa ai continui mutamenti ambientali

Si parla di e-enterprise per:

- Motivazioni legate al mercato: la possibilità di raggiungere un certo numero di clienti non è più funzione della quantità di mezzi disponibili e le imprese tendono a creare nuove esigenze da soddisfare generando un continuo cambiamento
- Motivazioni di tipo organizzativo: la e-enterprise costituisce l'evoluzione dell'organizzazione basata sulla gestione della conoscenza

I fattori chiave su cui è fondata la e-enterprise sono:

- Velocità nello sfruttamento tempestivo delle opportunità offerte dal mercato
- Rapidità del processo decisionale
- Flessibilità ottenuta attraverso il costante monitoraggio delle attività aziendali
- Comunicazione, interconnessione e ascolto del cliente
- Innovazione

Internet genera dei cambiamenti che possono rappresentare delle opportunità per le imprese in quanto le imprese sono maggiormente interconnesse con: i partner, considerati parte del sistema azienda e i clienti, con i quali è possibile sviluppare relazioni di comakership finalizzate alla condivisione di conoscenze allo scopo di generare innovazione.

I sistemi SCM (Supply Chain Management) e CRM (Customer Relationship Management) consentono di integrare i fornitori, i clienti e le attività aziendali all'interno di un unico processo integrato consentendo la condivisione di conoscenze e capacità (**impresa estesa**).

Internet mette in discussione due concetti ritenuti importanti nella definizione dei processi interni:

- Territorialità della produzione: Internet consente di lavorare con organizzazioni e persone geograficamente distanti
- Separazione tra attività interne ed esterne all'impresa: i confini tra interno ed esterno diventano meno rigidi

Tali cambiamenti determinano le seguenti conseguenze:

- Si assiste a un ridimensionamento dell'importanza della localizzazione geografica delle unità produttive; ciò che diventa importante è che le unità produttive riescano a comunicare in modo efficiente ed efficace
- Viene meno la distinzione strategica tra produzione interna ed esterna
- Il processo produttivo diviene maggiormente flessibile

- I processi interni all'impresa si aprono all'integrazione con i flussi informativi delle altre imprese

## LA COMUNICAZIONE

Un processo dinamico, circolare e potenzialmente interattivo che incide, esplicitamente o implicitamente, sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone e delle organizzazioni. Influenzando le opinioni e i comportamenti dei soggetti a cui si rivolge, la comunicazione può incrementare il valore dell'offerta percepito dall'acquirente.

Ad esempio la pubblicità delle aziende ci può indurre a fare degli acquisti che nemmeno ritenevamo indispensabili prima di aver visto la pubblicità.

### Il processo di comunicazione

Il **comunicatore** è il soggetto che genera la comunicazione indirizzandola al soggetto **ricevente**. Attraverso la **codifica** il comunicatore fa in modo che il suo messaggio possa influenzare il ricevente attraverso immagini, simboli e forme. Una volta definito il target quindi la comunicazione è indirizzata specificatamente a quel target. Il **messaggio** è il contenuto della comunicazione. La trasmissione avviene tramite uno o più **canali** di comunicazione. Il ricevente quindi **decodifica** il messaggio per comprenderne il contenuto.

La comunicazione è un processo **circolare**, il ricevente infatti può anche rispondere alla comunicazione. Può essere una risposta diretta o indiretta, come comprare il prodotto o anche non far nulla.

In ogni caso la risposta del ricevente genera un **feedback** tramite il quale il comunicatore può valutare: l'efficacia della comunicazione e capire come risponde il target alla campagna comunicativa.

In qualunque processo di comunicazione è sempre presente un certo livello di **rumore**, ovvero un insieme di fattori che interferiscono nella comunicazione tra comunicatore e ricevente e non consentono la comunicazione chiara del messaggio.

### Tipologie di comunicazione

Ci sono diverse aree della comunicazione d'impresa:

- **Commerciale**: è rivolta ai clienti dell'impresa ed è generalmente incentrata sul prodotto/servizio e sulla marca al fine di esaltarne gli elementi di valore materiale e immateriale
- **Economico-finanziaria**: è rivolta agli investitori e ad altri soggetti interessati alla solidità economico-finanziaria dell'impresa e alle sue prospettive di sviluppo. E' incentrata sulla situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'impresa e sulle sue potenzialità di creazione di valore

- **Istituzionale:** è rivolta agli organismi pubblici, alle istituzioni e alle rappresentanze sociali. Ha per oggetto il ruolo economico e sociale che l'impresa svolge nella comunità di cui fa parte
- **Interna:** è rivolta ai soggetti interni all'impresa quali dipendenti, dirigenti, collaboratori indipendenti. Fa riferimento agli orientamenti strategici, gli obiettivi, i valori, le procedure adottate dall'impresa e i principali accadimenti che caratterizzano l'evoluzione dell'impresa

### **Strumenti di comunicazione**

I principali strumenti di comunicazione:

- **Pubblicità:** comprende tutte le forme di comunicazione a pagamento rivolta a un pubblico ampio e non selezionato
- **Promozione:** azioni finalizzate a stimolare il cliente ad acquistare il prodotto/ servizio o ad incrementare la quantità/frequenza dell'acquisto medio. Le azioni promozionali utilizzano tipicamente la leva del prezzo, sono collegate a campagne promozionali e sono realizzate per periodi di tempo limitati
- **Relazioni pubbliche:** iniziative, quali l'organizzazione di convegni, seminari, presentazioni, sponsorizzazioni, volte a sviluppare una relazione positiva tra l'impresa e varie categorie di soggetti e rafforzare la reputazione aziendale
- **Propaganda:** insieme eterogeneo di iniziative volte a rafforzare la notorietà del prodotto, della marca o dell'impresa. Tipico esempio è l'attività di product placement che consiste nel posizionamento di un prodotto o del marchio all'interno di scene di film, spettacoli o eventi pubblici
- **Marketing diretto:** consistente nella comunicazione da parte dell'impresa verso singoli clienti al fine di stabilire una relazione diretta con essi. Strumenti di marketing diretto possono essere materiali cartacei come brochure e cataloghi, la vendita telefonica e internet

### **NUOVA FORMA DI COMUNICAZIONE**

Internet diventa un nuovo mezzo di comunicazione.

- **Comunicazione di massa:** comunicazione secondo il modello "one to many". Il grado di partecipazione da parte degli utenti è: elevato nella selettività ma passivo nella costruzione dei contenuti
- **Internet:** Comunicazione secondo due modelli:
  - "one to one"
  - "many to many" (tipo nei social)

Approccio attivo da parte dell'audience: ogni utente può accedere ai contenuti degli altri soggetti e può condividere i propri contenuti e comunicare con altri soggetti interessati.

## MARKETING RELAZIONALE

Si passa da un marketing tradizionale, ovvero un processo di pianificazione e definizione di prodotti e servizi, prezzo, promozione, distribuzione, ad un marketing **relazionale**: le 4 P (Product, Price, Place, Promotion) vengono sostituite dalle 3 C:

- **Customer**: il concetto di prodotto viene sostituito dal concetto di cliente
- **Cost convenience**: la politica dei prezzi viene incentrata sulla massima efficienza in termini di costi e la distribuzione tende a garantire al cliente la massima accessibilità ai prodotti al minor sforzo possibile
- **Communication**: la promozione si trasforma in una nuova modalità di comunicazione a due vie (attraverso il web)

## PUBBLICITÀ SU INTERNET

Il Web risulta essere il media maggiormente in grado di coinvolgere i sensi dell'utente e generare una grande capacità di memorizzazione del messaggio veicolato poiché permette di ascoltare, vedere e interagire.

I principali strumenti usati sul web per dare maggiore visibilità all'azienda sono:

- **Banner** pubblicitari: ovvero spazi pubblicitari cliccando sui quali si attiva un link che consente l'accesso al contenuto informativo richiamato dall'annuncio
- **Annunci pubblicitari online** possono essere pubblicati sia su giornali e riviste online sia sui motori di ricerca
- **Newsletter**: registrazione degli utenti e invio di posta elettronica che consente di ottenere un patrimonio informativo utile per successive azioni di marketing fortemente customizzate
- **Collegamenti con altri siti** finalizzati ad avere accesso alla clientela altrui

Tali strumenti non sostituiscono, bensì interagiscono con i tradizionali canali di comunicazione.

Internet ci consente di ottenere molte informazioni sugli utenti che possono essere sfruttate dalle aziende per realizzare azioni di marketing sempre più mirate. Questa attività di raccolta dati si chiama **web accounting**.

Tipologie di informazioni raccolte:

- Informazioni derivanti dal comportamento dell'utente durante la navigazione: analisi degli spostamenti dell'utente su un sito (**clickstream Analysis**) che consentono di monitorare le sezioni del sito maggiormente visitate, di capire i siti di provenienza dei clienti (al fine di avviare partnership commerciali), e di individuare le parole chiave utilizzate per la ricerca in modo da ottenere indicazioni sulle esigenze della clientela
- Informazioni ottenute attraverso specifici strumenti di interazione presenti sul web: ad esempio questionari, form. Consentono di profilare meglio i clienti,

valutare direttamente le scelte dei contenuti e alimentare database per le attività di marketing

- Informazioni ricavate da comunicazioni spontanee degli utenti: corrispondenza mail tra clienti e imprese

## **DIRECT MARKETING**

Sistema di comunicazione rivolto ai singoli clienti selezionati (quindi che rispecchiano determinate caratteristiche) allo scopo di creare e rafforzare l'immagine di marca e ottenere una risposta diretta, immediata e misurabile da parte del cliente. In pratica consiste nell'acquisire e gestire i rapporti con i clienti tramite strumenti di marketing che consentano di ottenere una risposta immediata da parte dei clienti. Le forme di direct marketing maggiormente utilizzate sono:

- Vendite personali
- Vendite per corrispondenza e tramite catalogo
- Telemarketing (outbound e inbound), ovvero marketing telefonico, è outbound quando sono loro a chiamare il cliente, inbound quando è il cliente a contattare l'azienda
- Videomarketing (infografiche, tutorial, video promozionali)

Il direct marketing consente alle imprese di ottenere un maggiore livello di personalizzazione dell'offerta, percepire ed anticipare le esigenze del cliente e utilizzare nuove forme di comunicazione e promozione.

Il direct marketing si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Identificazione del target
- 2) Selezione dei media (mezzi di comunicazione)
- 3) Definizione dell'offerta al fine di generare risposte, avviare contatti e conseguire fedeltà di acquisto nel lungo termine

Ciò che definisce il successo di una strategia di marketing diretto è:

- Prodotto: ovvero ciò che l'impresa offre
- Target: segmento di clienti a cui l'impresa rivolge la propria offerta
- Mezzo: lo o gli strumenti di comunicazione che verranno utilizzati
- Messaggio: che verrà indirizzato ai clienti
- Offerta: che deve essere chiara forte e convincente
- Esperienza sul comportamento e sulle aspettative del cliente
- Rapporto: costruire una relazione a lungo termine di fedeltà con il cliente

## WEB MARKETING

Il Web marketing consiste nell'insieme delle tecniche e degli strumenti che consentono di sviluppare rapporti commerciali (acquisti, vendite, pubblicità, assistenza alla clientela, ...) attraverso l'utilizzo della rete.

Il Web marketing consente di:

- Offrire ai clienti l'accesso a una grandi quantità di informazioni che consentono di confrontare imprese e prodotti
- Gestire il processo d'acquisto in maniera interattiva e immediata
- Creare una relazione tra l'impresa e la clientela permettendo all'impresa di interagire con i clienti al fine di soddisfarne i bisogni specifici
- Ridurre i costi e incrementare i livelli di efficienza generando una maggiore flessibilità operativa

Per ogni strategia di web marketing è fondamentale la struttura del sito web (e il costante aggiornamento) che è composta da:

- **Home page:** il biglietto da visita dell'azienda che deve attirare l'attenzione del visitatore. Deve essere accattivante per il target definito. L'obiettivo primario del sito non è la vendita ma acquisire la fiducia del navigatore. L'home page deve quindi essere immediata e ricca di contenuti
- **Pagine interne:** anche queste devono stimolare l'interesse del navigatore, i contenuti devono essere sempre aggiornati, originali e brevi (perché chi naviga ha sempre fretta)

Il principale punto di forza del web è l'**interattività**, cosa che non ha nessun altro mezzo di comunicazione. Quindi l'impresa deve sfruttare questo punto:

- Proponendo contenuti interessanti e sempre aggiornati
- Convincendo il navigatore a iscriversi a una newsletter
- Fornendo servizi quali mailing list, forum e chat
- Realizzando sondaggi finalizzati ad aumentare il coinvolgimento degli utenti all'interno della rete

L'utente vuole essere guidato e assistito durante la navigazione all'interno del sito.

Pertanto è necessario che l'impresa preveda:

- Servizi di assistenza pre e post vendita
- Una guida all'acquisto che illustri le possibilità di pagamento
- I glossari dei termini usati sul sito
- Le faq
- Informazioni sull'impresa quali la storia dell'azienda, dati sulla proprietà e una rassegna stampa degli articoli pubblicati su di essa



## CONTABILITÀ GENERALE

La contabilità generale è un sistema finalizzato alla rilevazione contabile degli aspetti economici e finanziari della gestione aziendale.

Aspetti **economici**: consistono in variazioni di ricchezza generate o da realizzazione di ricavi o dall'insorgere di costi. Il fatto che una qualsiasi attività aziendale mi faccia essere un po' più ricco o un po' più povero riguarda un aspetto economico.

Aspetti **finanziari**: consistono in entrate e uscite di denaro e in variazioni di crediti e debiti. Il fatto che la stessa attività aziendale di cui sopra determini entrate e uscite di denaro o variazioni di crediti e debiti consiste in un aspetto finanziario.

Esempio: sono a fare la spesa, riempio il carrello, vado alla cassa e pago. Nel momento in cui ho pagato ho solo un aspetto finanziario, ovvero un'uscita di denaro. Ho trasformato del denaro in beni. L'aspetto economico ci sarà quando avrò consumato i beni che avevo acquistato, in quel momento sarò più povero.

## BILANCIO

È un insieme di documenti che ha lo scopo di fornire una rappresentazione veritiera e corretta degli effetti patrimoniali e economico-finanziari derivanti dai fatti di gestione aziendale. Ci consente di capire:

- La consistenza del patrimonio aziendale, ovvero quant'è la ricchezza della nostra azienda
- Il reddito prodotto dall'impresa, ovvero quanta ricchezza ha generato
- Le entrate e le uscite monetarie
- Altre informazioni gestionali (ricavi e costi per prodotto, per mercato, per segmento di clientela)

Il bilancio è lo strumento principale che consente di realizzare un controllo interno della gestione aziendale (per capire se la nostra gestione sta andando bene o male) e che consente di comunicare la nostra situazione economico-finanziaria verso gli stakeholders. Questa comunicazione è rivolta a soggetti:

- Esterni: finanziatori, clienti, fornitori, concorrenti, dipendenti. Questi soggetti riguardano il **bilancio civilistico**
- Fisco (soggetto esterno), **bilancio fiscale**
- Interni: managers, amministratori, soci di maggioranza, **bilancio gestionale**

L'obiettivo del bilancio è quello di determinare:

- Il **reddito d'esercizio**: ovvero capire quanto l'impresa nel corso dell'esercizio ha distrutto o generato ricchezza. È determinato dalla differenza tra ricavi e costi di esercizio, NON è determinato dalla differenza tra incassi e pagamenti. Rappresenta l'incremento di capitale generato dall'azienda. È frutto di determinazioni soggettive. Consente di misurare la performance economico-

finanziaria, quindi quanto siamo stati bravi a generare ricchezza. Consente anche di determinare il reddito imponibile, ci consente di capire quante tasse dobbiamo pagare. È infine la base per determinare la distribuzione degli utili ai soci (ovvero quanta parte di ricchezza mantenere nell'azienda e quanta tenerla per loro).

- Il valore della ricchezza aziendale, ovvero il **capitale netto** che è dato dalla differenza tra attività e passività.

### **Bilancio civilistico**

Viene redatto secondo le norme contenute nel codice civile. Chi redige il bilancio dispone di una discrezionalità limitata in merito l'applicazione dei principi contabili. L'obiettivo è determinare la ricchezza aziendale e il ritorno economico.

### **Bilancio fiscale**

Viene redatto secondo le norme contenute all'interno del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Anche qui i redattori di bilancio dispongono di una discrezionalità limitata circa l'applicazione dei principi contabili. L'obiettivo è quello di individuare il reddito imponibile, ovvero il reddito in riferimento al quale applicare poi l'aliquota fiscale per determinare quanta cassa la nostra impresa deve pagare allo stato.

### **Bilancio Gestionale**

Redatto secondo criteri della contabilità analitica, redatto secondo principi di ragioneria. Ha una elevata discrezionalità nella sua redazione, non vi sono norme di legge stringenti. L'obiettivo è di fornire informazioni vitali per l'andamento della gestione aziendale. Ci dice il fatturato per prodotto, per mercato, per segmento di mercato, locazione geografica, come sono distribuiti i costi per funzione aziendale. È utile quindi per capire su quali prodotti puntare.

## **REDAZIONE DEL BILANCIO**

Si articola nelle seguenti fasi:

- Scritture di gestione, effettuate nel corso di esercizio allo scopo di determinare gli effetti economici, patrimoniali e finanziari derivanti dalle attività di gestione, quindi man mano che svolgo la gestione, registro i movimenti economici e finanziari di contabilità
- Scritture di assestamento, effettuate alla fine dell'esercizio che servono a rettificare i dati grezzi rilevati dalla contabilità generale; al fine di determinare la ricchezza generata dalla nostra azienda in un anno solare. Le scritture di rettifica si articolano in quattro categorie:
  - Scritture di integrazione, che consentono di rilevare costi e ricavi già maturati che non hanno ancora avuto manifestazione finanziaria, ad esempio se abbiamo svolto un'attività che però non è ancora stata fatturata, questa attività viene registrata tramite le scritture di integrazione

- Scritture di rettifica, il caso inverso, ovvero quando ci arriva una fattura su una attività non ancora completata, consentono quindi di stornare componenti positivi e negativi di reddito che hanno avuto manifestazione finanziaria nell'esercizio, ma che daranno utilità in esercizi successivi
- Scritture di ammortamento, che consentono di ripartire il costo di un bene durevole, che ha utilità su più anni, su i vari anni in cui questo bene viene utilizzato dall'azienda
- Rettifiche di valore, che consentono di valutare il possibile utilizzo futuro di elementi patrimoniali attivi (come crediti, immobilizzazioni, magazzini ecc.). Ad esempio se avessimo un credito con un cliente che sappiamo essere fallito non ha senso tenere aperto questo credito, perché sappiamo che non ci potrà mai rendere i soldi. Per cui dobbiamo svalutare questo credito

## PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO

Il bilancio deve essere redatto conformemente ai seguenti principi:

- **Prudenza:** nel bilancio dobbiamo riportare le perdite presunte anche se non ancora realizzate, viceversa non possiamo riportare gli utili sperati ma non ancora realizzati
- **Competenza economica:** ovvero è necessario fare riferimento al momento in cui le operazioni sono maturate. I ricavi sono di competenza dell'esercizio in cui avviene lo scambio dei beni o la realizzazione di un servizio
- **Correlazione costi e ricavi:** i costi sono di competenza dell'esercizio in cui sono maturati i ricavi
- **Continuità della gestione:** le valutazioni di bilancio avvengono partendo dal presupposto che l'azienda è destinata a perdurare nel tempo
- **Continuità dei principi di valutazione:** qualora fossero ammesse differenti alternative nell'applicazione dei criteri di valutazione, l'impresa è tenuta ad applicare la scelta effettuata negli esercizi precedenti (salvo in casi eccezionali, con adeguata motivazione da esplicitare in nota integrativa)
- **Prevalenza della sostanza sulla forma:** è necessario iscrivere gli effetti economici finanziari derivanti da fatti di gestione sulla base della sostanza economica di ciò che avviene e non in funzione di una applicazione passiva delle norme giuridiche relative al bilancio

## COMPOSIZIONE DEL BILANCIO

Il bilancio è composto da tre documenti:

- Lo stato patrimoniale, ovvero il documento che ci consente di capire la situazione di ricchezza in una certa data

- Conto economico, documento che esprime la ricchezza creata o distrutta dalla gestione aziendale nell'esercizio (esercizio = esercizio amministrativo, ovvero un anno solare di attività)
- Nota integrativa, documento che ci consente di avere informazioni aggiuntive rispetto quanto espresso dagli altri due documenti e consente di approfondire determinati aspetti (ad esempio quali criteri sono stati applicati nella redazione del bilancio)

## LO STATO PATRIMONIALE

Restituisce una rappresentazione statica della situazione patrimoniale dell'azienda in un determinato momento della vita aziendale, tipicamente si fa il 31/12, ovvero a fine esercizio (fine anno solare).

Ci dice quanto vale la ricchezza aziendale e come è composta. Ci fornisce un prospetto delle attività, delle passività e dei mezzi propri posseduti dall'azienda in un determinato momento.

La composizione della ricchezza aziendale è espressa dal patrimonio netto (PN) consistente nella differenza tra attività (A) e passività (P):  $PN = A - P$

Le **attività** ci esprimono come la ricchezza aziendale è stata impiegata, ad esempio in macchinari, attrezzature, soldi contanti, immobilizzazioni ecc. Mentre le **passività** ci dice come la stessa ricchezza aziendale è stata reperita, ad esempio quanto proviene dagli azionisti, eventuali debiti con le banche.

Lo stato patrimoniale è una struttura a sezioni divise e contrapposte che sono l'attivo e il passivo.

È importante che il valore dell'attivo sia sempre uguale al valore del passivo, altrimenti c'è sicuramente un errore.

Le attività coincidono con l'attivo, mentre le passività sono il passivo meno il patrimonio netto. Quindi le attività devono essere maggiori delle passività.

## ATTIVO DI STATO PATRIMONIALE

Tutti i beni di proprietà dell'azienda possono essere classificati nelle **immobilizzazioni** o nell'**attivo circolante** (AC). Aziende diverse possono adottare per uno stesso bene destinazioni economiche differenti: ad esempio un'azienda può comprare dei PC per venderli (AC) mentre un'altra li può comprare per utilizzarli (immobilizzazione).

L'attivo dello stato patrimoniale è articolato su quattro livelli:

- Macroclassi, contraddistinte da lettere maiuscole:
  - A ) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
  - B) Immobilizzazioni

- C) Attivo circolante
- D) Ratei e risconti
- Classi, contraddistinte da numeri romani. Ogni macroclasse ha al suo interno delle classi
- Voci, contraddistinte da numeri arabi, all'interno di ogni classe
- Sottovoci, contraddistinte da lettere minuscole

#### **A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti**

Derivano dalla sottoscrizione di quote di capitale delle quali non è stato ancora effettuato il pagamento in denaro.

È necessario indicare separatamente la parte già "richiamata" in quanto trattasi presumibilmente di crediti a breve (verranno pagati a breve).

#### **B - Immobilizzazioni**

Ovvero l'Attivo Fisso. Si tratta di elementi destinati ad un utilizzo durevole da parte dell'impresa. Sono articolate nelle seguenti sotto-classi:

- I) Immateriali: elementi ad utilità pluriennale privi di consistenza fisica (tipo marchi, brevetti ecc)
- II) Materiali: elementi ad utilità pluriennale dotati di consistenza fisica (immobili, macchinari ecc)
- III) Finanziarie: sono costituite da titoli, partecipazioni e crediti detenuti dall'impresa a titolo di investimento

Requisito fondamentale per l'iscrizione in bilancio è la proprietà giuridica del bene. Le immobilizzazioni immateriali e materiali vanno iscritte in bilancio al costo storico, ovvero quanto ci sono costate. La determinazione del costo storico dipende dalle modalità con cui l'impresa ha acquisito il bene:

- Acquisizione esterna: il costo storico è determinato dalla somma di costo di acquisizione del bene e oneri accessori di diretta imputazione (es. costo installazione impianto)
- Realizzazione interna: il costo storico è determinato dalla somma di costi diretti di produzione (manodopera, materiali) e costi indiretti industriali (tipo affitto e manutenzione dello stabilimento usato per la produzione)

#### **AMMORTAMENTO**

L'ammortamento è quel processo sistematico di ripartizione del costo del bene lungo gli esercizi nei quali il bene partecipa al processo produttivo. La quota di ammortamento è determinata da tre elementi:

- Il **valore da ammortizzare** determinato da costo storico + eventuali migliorie + eventuali rivalutazioni - eventuali svalutazioni - eventuale valore di realizzo finale

- La **vita utile** determinata dalle condizioni tecniche – economiche di utilizzo del bene
- Il **criterio di riparto**, solitamente l'ammortamento avviene a quote costanti (quota = valore da ammortizzare / anni di vita utile)

#### **I) Immobilizzazioni immateriali**

- Costi di impianto e di ampliamento
- Costi di sviluppo
- Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
- Avviamento
- Immobilizzazioni in corso e acconti
- Altre

#### **II) Immobilizzazioni materiali**

- Terreni e fabbricati
- Impianti e macchinario
- Attrezzature industriali e commerciali
- Altri beni
- Immobilizzazioni in corso e acconti

#### **III) Immobilizzazioni finanziarie**

Titoli, partecipazioni, crediti che l'impresa detiene a scopo di investimento e che conta di detenere per un periodo maggiore ai 12 mesi.

#### **C - Attivo Circolante**

L'Attivo Circolante consiste nell'insieme degli elementi dell'attivo patrimoniale destinati ad uso non durevole (entro un periodo amministrativo) da parte dell'impresa (o che l'impresa conta di convertire in liquidità entro un periodo amministrativo). Articolato nelle seguenti sottoclassi:

##### **I) Rimanenze**

Ovvero il magazzino, ripartito in materie prime, sussidiarie e di consumo, prodotti in corso di lavorazione e semilavorati, lavori in corso su ordinazione, prodotti finiti e merci, acconti. Le rimanenze hanno un collegamento diretto anche con il conto economico, la variazione delle rimanenze infatti genera un costo o un incremento del valore della produzione: quando vi è una variazione di materie prime, di consumo e merci vi è un costo (siamo un po' meno ricchi di prima); mentre la variazione delle rimanenze di prodotti finiti o in corso di lavorazione genera valore (fa parte del valore della produzione).

Le rimanenze devono essere valorizzate al minor valore tra:

- Costo storico che può essere pari alternativamente a:

- Costo di acquisto = prezzo acquisto + oneri accessori – (resi + sconti + abbuoni)
- Costo di fabbricazione = costo di acquisto + costi industriali diretti + costi industriali indiretti + eventuali oneri finanziari
- Valore di mercato che può essere pari alternativamente a:
  - Costo di sostituzione = costo di riacquisto del bene in normali condizioni
  - Valore netto di realizzo = prezzo di vendita + costi di completamento - spese dirette di vendita

Per la valutazione dei **beni infungibili** (ovvero i beni distinguibili) è obbligatorio l'impiego del **costo specifico**, ovvero devo valorizzare questo bene all'esatto valore a cui mi è costato. Se invece i beni sono **fungibili** (ovvero non riesco a distinguere i beni tra loro) non posso applicare il costo specifico, devo adottare uno di questi metodi:

- FIFO: vengono utilizzate o vendute per prime le quantità che sono entrate per prime in magazzino. Il valore delle rimanenze rispecchia l'andamento dei prezzi di mercato, perché quando vado a fare la foto a fine anno avrò i beni più nuovi
- LIFO: vengono utilizzate o vendute per prime le quantità che sono entrate per ultime in magazzino. Quando vado a fare la foto a fine anno avrò i beni più vecchi, quindi in un contesto di prezzi crescenti esprime una valutazione prudentiale del valore delle rimanenze
- Costo Medio Ponderato: le rimanenze vengono valorizzate al costo medio dei beni ponderato per le quantità a magazzino. Finalizzato al livellamento dei prezzi

## II) Crediti

Consistono nel diritto a ricevere determinate somme di denaro da determinati soggetti a una certa data. Classificati per:

- Origine: crediti di finanziamento (quando prestiamo soldi a qualcuno) o di funzionamento (quando qualcuno ha comprato dei beni da noi)
- Natura del debitore, distinguendo quindi sulla base di chi ci deve i soldi (clienti, altre imprese, soci ecc)
- Scadenza: breve termine (entro i 12 mesi) o medio-lungo termine (oltre i 12 mesi)

I crediti li troviamo in varie macroclassi: nei crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, nelle immobilizzazioni finanziarie e nell'attivo circolante.

## III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Strumenti finanziari (titoli, partecipazioni) che l'impresa detiene con lo scopo di dismetterli nel breve termine.

## IV) Disponibilità liquide

Le risorse finanziarie immediatamente disponibili ed utilizzabili da parte dell'impresa. Consistono in depositi bancari, assegni, denaro.

## **PASSIVO DI STATO PATRIMONIALE**

La classificazione delle voci del passivo avviene secondo il criterio per natura, ovvero in base a chi ci ha fornito le risorse finanziarie: mezzi propri o mezzi di terzi. La struttura del passivo di stato patrimoniale è articolato su due livelli:

- Le classi contraddistinte da lettere maiuscole
- A seconda della classe: le sotto-classi contraddistinte da numeri romani, le voci contraddistinte da numeri arabi

### **A - Il patrimonio netto**

Consiste nell'insieme delle risorse riconducibili agli azionisti. Viene anche definito capitale di rischio in quanto si tratta di risorse che: non hanno una scadenza definita, non devono essere rimborsate secondo un contratto prestabilito, hanno diritto a una remunerazione residuale, ovvero i portatori di capitale di rischio hanno diritto a essere remunerati una volta remunerati tutti gli altri stakeholders. Quindi questi azionisti mettono a disposizione i loro soldi senza la certezza di rivederli e senza garanzia di guadagni.

Il patrimonio netto è formato da:

- Capitale sociale: costituito dalle quote dei soci
- Riserve: fondi costituiti da
  - apprezzamenti o rivalutazioni del capitale (Riserve di capitale)
  - accantonamento di utili non distribuiti (Riserve di utili) derivante dalla decisione dei soci di reinvestire in azienda i risultati economici positivi conseguiti

Utili (o perdite) a nuovo: redditi degli anni precedenti per i quali non è stata ancora decisa la destinazione.

Utile (o perdita) dell'esercizio: consistente nell'incremento (utile) o diminuzione (perdita) del patrimonio netto in conseguenza della gestione aziendale.

### **B - Fondi per rischi e oneri**

Sono destinati a coprire perdite o debiti aventi: natura determinata, esistenza certa o probabile, ammontare o data di sopravvenienza indeterminati.

Si distingue tra:

- Fondi rischi: sono costituiti da accantonamenti a fronte di passività probabili (es. Fondi rischi per imposte)
- Fondi oneri: sono costituiti da accantonamenti a fronte di passività certe nella realizzazione, ma incerte per quel che concerne l'ammontare o la data di sopravvenienza (es. Fondi per garanzia prodotti)

### **C - Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**

Accoglie il debito riferito alla liquidazione del TFR nei confronti dei dipendenti.



## D - Debiti

Tutti i debiti contratti dall'impresa. È possibile distinguere tra debiti di:

- **Finanziamento:** sono costituiti da risorse finanziarie ottenute da soggetti quali istituti di credito, obbligazionisti e altri finanziatori. Sono fundamentalmente mutui, scoperti di conto corrente, prestiti obbligazionari, ecc. L'ottenimento di capitali a titolo di debito comporta per l'impresa l'obbligo di: restituzione del capitale alle scadenze concordate e pagamento degli interessi nella misura e nei modi stabiliti
- **Funzionamento:** una forma di finanziamento determinata dalle modalità di pagamento che regolano le operazioni di compravendita tra l'impresa e i propri fornitori

Prestare i soldi a titolo di debito è molto più sicuro, hai molte più garanzie. Prestarli a titolo di rischio però può avere un rendimento maggiore. Tipicamente se il rendimento di un investimento è alto altrettanto alto è il rischio.

## E - Ratei e risconti

Sono riconducibili alle scritture di assestamento effettuate a fine esercizio, per rispettare il principio di competenza economica.

**Ratei:** Costi o ricavi di competenza dell'esercizio la cui manifestazione finanziaria si verificherà in esercizi futuri

**Risconti:** Costi sostenuti o ricavi incassati nell'esercizio in corso, ma di competenza di esercizi futuri

## IL CONTO ECONOMICO

Documento che esprime la ricchezza creata o distrutta dalla gestione aziendale nell'esercizio. Esprime la composizione qualitativa e quantitativa dei ricavi e dei costi riferiti a un determinato esercizio amministrativo. Il conto economico è strutturato in forma scalare a costi e ricavi della produzione realizzata.

Il conto economico è articolato su 3 livelli:

- Classi caratterizzate da lettere alfabetiche maiuscole
- Voci caratterizzate da numeri arabi
- Sottovoci caratterizzate da lettere alfabetiche minuscole

Conto economico civilistico	Aree di gestione
A) Valore della Produzione	Area caratteristica
B) Costi della Produzione	
	Area extracaratteristica
Differenza tra valore e costo della produzione	
C) Proventi ed oneri finanziari	Area finanziaria
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	
Risultato prima delle imposte	
Imposte sul reddito di esercizio	Area tributaria
Utile (perdita) d'esercizio	

### **A - Valore della produzione**

Ciò che l'azienda ha realizzato in un esercizio amministrativo. Il valore della produzione è costituito da:

- Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- Variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- Altri ricavi e proventi

### **B - Costi della produzione**

Tutti i costi necessari a realizzare la produzione, in riferimento sia alla gestione caratteristica che non caratteristica (area caratteristica riguarda la principale area di interesse dell'azienda, area non caratteristica è tutto ciò che è coinvolto nel processo produttivo ma non riguarda l'area principale di interesse).

I costi vengono contabilizzati secondo un criterio per natura, senza alcun riferimento alla funzione aziendale.

Quindi contabilizzeremo i costi per materie prime, di consumo e di merci, per servizi, per affitti, per il personale, gli ammortamenti, variazioni di magazzino, accantonamenti per rischi e altri accantonamenti, oneri diversi di gestione.

### **C - Proventi e oneri finanziari**

Ricavi e costi che derivano dalla gestione finanziaria. Si tratta di proventi da partecipazioni, proventi finanziari, interessi e altri oneri finanziari, utili e perdite su cambi.

### **D - Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie**

Comprende rivalutazioni e svalutazioni realizzate sulle attività finanziarie detenute dall'impresa.

## **NOTA INTEGRATIVA**

Il documento di bilancio che fornisce un commento esplicativo dei dati rappresentati in stato patrimoniale e conto economico e delle variazioni rilevanti intervenute nelle voci tra un esercizio amministrativo e l'altro; e un'evidenza delle informazioni di carattere qualitativo che per loro natura non possono essere fornite dagli schemi di stato patrimoniale e di conto economico.

## **RICLASSIFICAZIONE DI BILANCIO**

Lo scopo del bilancio civilistico è di: fornire agli stakeholder informazioni circa la situazione economico – finanziaria dell'impresa e determinare le imposte sul reddito di competenza. Tuttavia il bilancio è uno strumento poco adatto a valutare la performance dell'impresa.

Per valutare la performance dell'impresa è necessario riclassificare lo stato patrimoniale e il conto economico.

### **Riclassificazione dello stato patrimoniale**

Lo stato patrimoniale ha lo scopo di: rappresentare la composizione del patrimonio aziendale e la consistenza del patrimonio netto e evidenziare la correlazione tra gli investimenti effettuati e le fonti di finanziamento necessarie per realizzarli.

Può essere riclassificato secondo due criteri:

**Criterio finanziario:** le attività sono esposte in funzione della loro capacità di trasformarsi in liquidità in tempi più o meno rapidi; le passività sono raggruppate in funzione della loro esigibilità più o meno prossima.

La riclassificazione finanziaria degli impieghi individua le componenti del capitale investito distinguendo due categorie:

- Attività non correnti, attività destinate a rimanere nel patrimonio aziendale per un periodo superiore ai prossimi 12 mesi (immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, crediti in scadenza oltre i 12 mesi, rimanenze con un tasso di rotazione superiore ai 12 mesi)
- Attività correnti, attività destinate a essere liquidate nei prossimi 12 mesi (assets immateriali, materiali e finanziari destinati alla vendita nei prossimi 12 mesi, crediti in scadenza entro 12 mesi, rimanenze con un tasso di rotazione inferiore ai 12 mesi, liquidità, ratei e risconti attivi)

La riclassificazione (che fa parte dell'analisi di bilancio) non è un obbligo di legge (come è invece redigere il bilancio), ma è solo per avere un'idea della performance aziendale, magari per confrontarsi con i competitors.

### **Riclassificazione finanziaria delle fonti (passivo)**

Per quanto riguarda il passivo, le fonti sono costituite da capitale proprio (patrimonio netto) e capitale di terzi (debiti di funzionamento e di finanziamento).

È importante dividere le passività (quindi i debiti) tra:

- Passività correnti, ovvero sapere qual è il valore dei soldi che mi verranno richiesti entro i 12 mesi
- Passività non correnti, quali invece posso restituire dopo i 12 mesi

Questo serve per capire l'equilibrio finanziario dell'impresa: confronterò le attività che mi diventeranno liquidità nei prossimi 12 mesi e le passività che mi verranno richieste nei prossimi 12 mesi, per capire se ho le risorse per far fronte agli impegni che ho nei prossimi 12 mesi.

### **Riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale**

Un po' più evoluto, infatti lo stato patrimoniale viene riclassificato secondo anche le aree gestionali di competenza. Le aree gestionali sono:

- Area operativa: fa riferimento al core business dell'impresa

- Area accessoria: riguarda fonti e impieghi di capitale non prettamente collegati al core business aziendale
- Area finanziaria: fa riferimento alla gestione finanziaria dell'impresa

Nella valutazione di una posta di bilancio spesso è difficile distinguere quanto è riferito all'area operativa e quanto all'area accessoria. Pertanto, spesso in tale contesto l'area accessoria viene incorporata nell'area operativa.

Pertanto nella riclassificazione funzionale vengono suddivise le attività (e le passività) oltre che per correnti e non correnti anche per operative e finanziarie, per un totale di 4 aggregati: attività operative correnti / non correnti, attività finanziarie correnti / non correnti. (Reminder: correnti entro 12 mesi, non correnti oltre).

### Riclassificazione funzionale delle fonti

Stessa cosa, (oltre al patrimonio netto) ci sono 4 aggregati: passività operative correnti / non correnti, passività finanziarie correnti / non correnti.

## LO STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE

La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale ci consente di ricavare altri due aggregati sintetici:

- **Capitale Operativo Investito Netto** (COIN) esprime il saldo dei capitali investiti nell'attività operative rispetto alle fonti di funzionamento correlate (attività operative – passività operative)
- **Posizione Finanziaria Netta** (PFN) rappresenta il saldo tra passività e attività finanziarie (passività finanziarie – attività finanziarie)

IMPIEGHI		FONTI	
Attività operative non correnti 20		Patrimonio netto 10	
		Passività operative non correnti 20	
Attività operative correnti 50		Passività operative correnti 10	
		Passività finanziarie non correnti 40	
Attività finanziarie non correnti 20			
Attività finanziarie correnti 10		Passività finanziarie correnti 20	
<b>100</b>		<b>100</b>	

Possiamo inoltre avere un ulteriore aggregato, il Capitale Investito Netto (CIN) calcolato dalla somma di tutti gli impieghi (operativi e finanziari) al netto delle fonti di funzionamento correlate.

## RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

La riclassificazione del conto economico è finalizzata a suddividere le aree della gestione in base alla loro pertinenza gestionale:

- Operativa: costi e ricavi relativi al core business dell'impresa
- Accessoria: costi e ricavi non strettamente correlati al core business dell'impresa
- Finanziaria: proventi realizzati attraverso la negoziazione di partecipazioni e strumenti finanziari e oneri sostenuti per la remunerazione del capitale di terzi

Spesso l'area accessoria viene incorporata in quella operativa.

	Ricavi operativi	
-	Costi operativi	
=	Risultato operativo	(A)
	Ricavi finanziari	
-	Costi finanziari	
=	Risultato finanziario	(B)
	Risultato ante imposte	A + B = (C)
-	Imposte	
=	Risultato d'esercizio	

Esistono 3 modelli per riclassificare il conto economico (tutti e 3 dipendono da come viene riclassificata l'area operativa).

### Conto economico a valore aggiunto

Ha l'obiettivo di suddividere il costo delle risorse interne dal costo delle risorse esterne, per individuare il valore aggiunto generato dall'azienda che esprime la capacità dell'azienda di creare ricchezza = ricavi operativi - costi sostenuti per acquisire le risorse esterne.

(EBIT - Earning before interest and taxes)

### Conto economico a costo del venduto

L'obiettivo è individuare il margine lordo industriale ovvero la differenza tra i ricavi e i costi necessari alla produzione venduta.

### Conto economico a margine di contribuzione

Consiste nel determinare il margine di contribuzione, pari alla differenza tra i ricavi e i costi variabili (costi che variano al variare dei ricavi, se non vendo non ho costi variabili).

## **ANALISI DELLA LIQUIDITÀ**

Scopo di valutare la capacità della nostra azienda di far fronte agli impegni finanziari a breve termine attraverso l'utilizzo del capitale circolante (attivo circolante, le attività correnti). Quest'analisi ci consente di capire se l'azienda è in grado di pagare i suoi debiti in modo tempestivo ed economico.

Si parte dallo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario e si calcolano due misure: il margine di tesoreria e il Capitale Circolante Netto (CCN).

### **Margine di tesoreria**

Evidenzia la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve termine con l'utilizzo della sola liquidità.

È possibile distinguere la liquidità tra:

- Liquidità differita (crediti a breve)
- Liquidità immediata (denaro contante, assegni bancari, investimenti finanziari a breve)

Margine di tesoreria = Attività correnti – Rimanenze – Passività correnti

Liquidità = Attività correnti – Rimanenze

Se il margine di tesoreria è positivo vuol dire che l'azienda è in grado di soddisfare i propri impegni finanziari nel breve termine solo attraverso la liquidità.

Per confrontare la situazione di liquidità di più imprese occorre trasformare il margine di tesoreria in un indice (magari una azienda fa 1 milione di fatturato e un'altra 1 miliardo di fatturato):

Indice di liquidità = (Attività correnti – Rimanenze) / Passività correnti

### **Capitale Circolante Netto (CCN)**

Esprime la capacità dell'impresa di far fronte tempestivamente ed economicamente agli impegni finanziari di breve termine attraverso l'utilizzo di tutti gli elementi dell'attivo circolante.

CCN = Attività correnti – Passività correnti

Al fine di confrontare imprese con caratteristiche analoghe, è necessario trasformare il CCN in un indice:

Indice di disponibilità = Attività correnti / Passività correnti

Se il CCN > 0 o l'indice di disponibilità > 1 vuol dire che l'impresa attraverso l'utilizzo delle attività correnti è in grado di far fronte agli impegni a breve termine.

## **ANALISI DEL CICLO COMMERCIALE**

Analisi delle dinamiche che fanno riferimento all'incasso dei crediti, la rotazione delle rimanenze e il pagamento di debiti. Il livello di crediti, rimanenze e debiti è conseguenza della forza contrattuale dell'impresa, da convenzioni tipiche del settore, capacità di generare un elevato turnover del magazzino.

Il ciclo commerciale può essere composto in:

- Giorni dilazione clienti =  $(\text{Crediti verso clienti} / \text{Ricavi di vendita}) \times 360$
- Giorni giacenza materie prime =  $(\text{Rimanenze di materie prime} / \text{Consumo di materie prime}) \times 360$
- Giorni giacenza prodotti finiti =  $(\text{Rimanenze prodotti finiti} / \text{Costo del venduto}) \times 360$
- Giorni dilazione fornitori =  $(\text{Debiti verso fornitori} / \text{Acquisti}) \times 360$

La durata del ciclo commerciale è pari alla somma dei giorni dilazione clienti, giorni giacenza materie prime, giacenza prodotti finiti meno giorni dilazione fornitori.

Se la durata del ciclo commerciale è in negativo è un bene, vuol dire che incasso più velocemente rispetto a quanto pago.

Se invece è in positivo devo indebitarmi per pagare i fornitori senza aver ancora ricevuto dai clienti.

## **ANALISI DELLA SOLIDITÀ**

Ha lo scopo di verificare l'equilibrio della struttura aziendale in riferimento a due caratteristiche:

- Composizione di impieghi e fonti (come viene investito il capitale aziendale e come è composta la struttura finanziaria dell'azienda)
- Correlazione tra come investiamo la ricchezza aziendale e come ci approvvigioniamo della stessa ricchezza

La **composizione degli impieghi** va a verificare la rigidità o l'elasticità degli impieghi:

- Rigidità degli impieghi:  $\text{Attività non correnti} / \text{Totale impieghi}$
- Elasticità degli impieghi:  $\text{Attività correnti} / \text{Totale impieghi}$

Maggiormente è rigida la mia azienda e più velocemente sarà in grado di adattarsi ai cambiamenti che potrebbero intervenire nel mercato.

La **composizione delle fonti** ha invece lo scopo di verificare l'equilibrio tra il capitale proprio e il capitale di terzi, attraverso due indici:

- Indice di autonomia finanziaria =  $\text{Patrimonio netto} / \text{Totale fonti}$  (ovvero ci dice quanto la nostra azienda è indipendente nei confronti di terzi)
- Debt / Equity =  $\text{Posizione finanziaria netta} / \text{Patrimonio netto}$  (esprime il livello di indebitamento rispetto al patrimonio netto, le banche possono decidere di finanziare fino a un determinato valore di questo rapporto)

## **Correlazione tra impieghi e fonti**

Affinché una situazione aziendale possa definirsi equilibrata, è necessario che la fonte di finanziamento sia correlata temporalmente alla tipologia di impiego, ciò

vuol dire che gli investimenti in impieghi non correnti devono essere finanziati con fonti non correnti (e impieghi correnti con fonti correnti).

È possibile valutare la correlazione tra impegni e fonti non correnti attraverso due margini:

- Margine di struttura primario = Patrimonio netto – Attività non correnti (può accadere che il patrimonio netto non sia sufficiente a finanziare le attività non correnti, allora viene calcolato il secondo margine)
- Margine di struttura secondario = Patrimonio netto + Passività non correnti – Attività non correnti

Per confrontare più aziende questi margini vengono trasformati in indici:

- Quoziente di struttura primario = Patrimonio netto / Attività non correnti (l'azienda è in equilibrio se questo rapporto è  $\geq 1$ )
- Quoziente di struttura secondario = (Patrimonio netto + Passività non correnti) / Attività non correnti (se il rapporto è  $\geq 1$  l'azienda è in equilibrio altrimenti no)

## **ANALISI DELLE DINAMICHE FINANZIARIE**

Ci serve per identificare le principali cause che generano i flussi di cassa della nostra azienda. Il flusso di cassa consiste nel saldo tra le entrate e le uscite monetarie determinate dalla gestione aziendali nel corso dell'esercizio amministrativo. Lo strumento utilizzato a tal scopo è il rendiconto finanziario.

### **Rendiconto finanziario**

Può essere redatto secondo due differenti metodologie:

- Metodo diretto consistente nell'indicazione delle principali categorie di incassi e pagamenti
- Metodo indiretto attraverso il quale l'utile o perdita di esercizio sono rettificati dagli effetti di: operazioni di natura non monetaria, sfasamento temporale tra dinamiche economiche e finanziarie, flussi finanziari derivanti da attività di investimento e finanziamento

Secondo l'OIC 10, il rendiconto finanziario deve dare evidenza dei flussi di cassa articolati secondo le seguenti categorie:

- Attività operativa
- Attività di investimento
- Attività di finanziamento

## **ANALISI DELLA REDDITIVITÀ**

Ha lo scopo di verificare la capacità dell'impresa di generare il reddito necessario a remunerare congruamente il capitale investito.

La redditività dipende da differenti fattori:



- Il rischio operativo: più investo in un'attività rischiosa e più mi aspetto che il rendimento del capitale sia maggiore e viceversa
- Il livello di indebitamento: l'azionista viene remunerato dopo tutti gli altri stakeholders (dopo i dipendenti, i fornitori, i finanziatori). Prima di remunerare il capitale proprio, la gestione aziendale deve essere in grado di remunerare e restituire il capitale di terzi
- Il capitale investito: più capitale investo nell'azienda e maggiore dev'essere la mia remunerazione
- Contesto competitivo: dipende dalla fase del ciclo di vita del settore in cui l'azienda opera (se è in crescita o meno)
- Ambiente economico generale: può avere un forte impatto sulla redditività dell'impresa

I principali indici utilizzati ai fini dell'analisi della redditività sono:

- Return On Equity (**ROE**) : esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale proprio, ovvero il capitale apportato dai soci.  $ROE = \text{Utile di esercizio} / \text{Patrimonio netto}$
- Return On Investment (**ROI**) : esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale investito netto.  $ROI = \text{EBIT (Earning before interest and taxes)} / \text{Capitale investito netto}$ .  $ROI_{\text{operativo}} = \text{Margine operativo netto} / \text{Capitale investito netto operativo}$
- Return on Sales (**ROS**) : esprime la redditività delle vendite, ovvero quanta parte dei ricavi non è assorbita dalla gestione operativa e pertanto è disponibile per far fronte agli oneri derivanti dalle altre gestioni.  $ROS = \text{Margine operativo netto} / \text{Ricavi}$
- **Turnover del capitale**: esprime quante volte si ricostituisce il capitale investito per effetto dei ricavi di vendita.  $\text{Turnover operativo} = \text{Ricavi} / \text{Capitale investito netto operativo}$
- Return on Debt (**ROD**) : esprime il costo medio del capitale preso in prestito dall'impresa.  $ROD = \text{Oneri finanziari} / \text{Debiti finanziari}$

## CONTABILITÀ ANALITICA

È uno strumento che ha lo scopo di raccogliere ed elaborare informazioni quantitative e monetarie a supporto delle decisioni del management aziendale. Informazioni relative a ricavi, costi riferiti a particolari oggetti del sistema aziendale come prodotti, clienti, reparti.

La contabilità analitica è libera da vincoli di legge. L'impresa può decidere se adottare metodologie contabili o extracontabili nella rilevazione dei dati, oppure esercitare la più assoluta libertà in riferimento all'elaborazione dei dati per quel che

concerne tempi, modi, quantità e qualità. L'importante è che dia le giuste informazioni per gestire l'azienda.

Il sistema di contabilità analitica non è standard per tutte le aziende, ma cucito su misura su ognuna di esse, sulla base di ciò che vuole conoscere il management aziendale.

Le informazioni quantitative e monetarie gestite dalla contabilità analitica sono solo quelle inerenti la gestione caratteristica dell'impresa (ovvero per tutto quello che è sopra l'EBIT, earning before interest and taxes). Tali informazioni possono avere carattere consuntivo (a posteriori) o preventivo (a priori).

## **CLASSIFICAZIONE DEI COSTI**

Può essere realizzata attraverso 5 modalità:

- **Modalità di assegnazione agli oggetti di costo:** consente di ottenere informazioni in merito al costo necessario all'ottenimento o il funzionamento di differenti oggetti di costo. È possibile distinguere tra:
  - Costi diretti: utilizzati esclusivamente per l'oggetto di costo e per i quali è possibile ed economicamente conveniente misurare la quantità consumata dall'oggetto di costo e moltiplicarla per il suo costo unitario (tipo materie prime, manodopera). Assegnati attraverso misurazioni oggettive.
  - Costi indiretti: utilizzati per più oggetti di costo per i quali non è tecnicamente possibile misurare la quantità consumata da ciascun oggetto di costo, o se anche fosse possibile non è economicamente conveniente. Assegnati attraverso un processo di ripartizione, i costi sono suddivisi sui vari prodotti attraverso basi di ripartizioni.
- **Comportamento dei costi al variare di un driver di riferimento:** i driver possono essere volumi di produzione, numero di ordini processati, numero di clienti ecc. Si dividono i costi in:
  - Costi variabili : costi che variano in modo proporzionale al variare dei volumi di attività (tipo le materie prime)
  - Costi fissi: costi che non variano al variare dei volumi di attività (tipo affitto ufficio/negozio)
  - Costi semivariabili: composti da una componente fissa e una componente variabile che varia in misura proporzionale al modificarsi del livello di attività (tipo l'energia utilizzata, il prezzo resta quello ma variano i consumi, o le manutenzioni)
  - Costi variabili a scalini: costi relativi a fattori produttivi che mettono a disposizione una certa capacità produttiva sufficiente fino a determinati livelli di attività superati i quali è necessario acquisire nuovi fattori

produttivi. Es. un macchinario può produrre fino a 100.000 pezzi l'anno ma se poi la richiesta aumenta dovremo comprare un nuovo macchinario

- **Riferibilità agli oggetti di costo (prodotti, mercati ecc.):** i costi aziendali si classificano in:
  - Costi speciali: costi riferiti a fattori produttivi utilizzati in modo esclusivo su determinati oggetti di costo. Ciò che caratterizza tale tipologia di costo consiste nella potenziale eliminabilità in conseguenza dell'eliminazione dell'oggetto di costo di riferimento. Possono essere diretti (materiali o manodopera) o indiretti (tipo il costo dell'energia). Possono essere variabili (materiali o manodopera) o fissi (ammortamento di un macchinario utilizzato per un solo prodotto)
  - Costi comuni : costi riferiti a fattori produttivi utilizzati contemporaneamente su più oggetti di costo. Sono solo indiretti. Sono solo fissi.
- **Modalità di programmazione:** costi classificati in:
  - Costi parametrici: costi riferiti a fattori produttivi il cui consumo da parte di un oggetto di costo è determinabile oggettivamente a priori attraverso l'utilizzo di parametri tecnici (manodopera o materiali)
  - Costi discrezionali: costi il cui ammontare è definito annualmente dal management sulla base di valutazioni discrezionali (per esempio la formazione)
  - Costi impegnati: sono frutto di decisioni prese a monte e per le quali la discrezionalità del management risulta molto limitata
- **Controllabilità:** si distingue tra:
  - Costi controllabili: costi il cui ammontare è influenzabile in maniera diretta e significativa da parte del manager
  - Costi non controllabili: costi in riferimento ai quali il manager non ha possibilità di influenzarne l'ammontare

## **COSTI STANDARD**

Sono costi preventivi che riflettono ipotesi di svolgimento futuro della gestione definendo il valore futuro dei fattori produttivi impiegati per la realizzazione del prodotto in considerazione dei vari componenti e delle differenti lavorazioni necessarie. Si possono considerare due tipologie:

- Costo standard ideale: corrisponde al costo dei fattori produttivi in ipotesi di condizioni ideali di svolgimento del processo produttivo
- Costo standard pratico : corrispondente al costo dei fattori produttivi in ipotesi di condizioni normali di svolgimento del processo produttivo includendo pertanto

inefficienze produttive legati a guasti, sfridi, scarti di produzione ecc. (più ragionevole, verosimile)

Al fine di una corretta definizione dei costi standard è necessario identificare: la qualità dei prodotti e dei fattori produttivi e le modalità di svolgimento dei processi produttivi.

Il costo standard di un fattore produttivo per unità di prodotto è pari al prodotto tra:

- Standard fisico unitario: quantità di fattore produttivo necessaria alla realizzazione dell'unità di prodotto
- Prezzo standard unitario: prezzo da corrispondere ai fornitori per ottenere la disponibilità di un'unità di fattore produttivo

## **COSTO DEL PRODOTTO**

Può avere diverse configurazioni:

- **Costo variabile:** è una configurazione di costo che include i soli costi variabili, se la mia azienda non produce i costi variabili sono zero
- **Costo diretto:** (o costo primo) consiste nella somma di tutti i costi diretti. Oltre ai costi variabili vengono aggiunti anche i costi fissi diretti
- **Costo industriale:** in aggiunta ai costi fissi diretti vengono contati anche tutti i costi industriali, in modo da avere il costo di realizzazione dei prodotti
- **Costo operativo:** somma del costo industriale con tutti gli altri costi operativi di natura non industriale, tipo commerciali, amministrativi ecc.

## **METODOLOGIE DI CALCOLO DI COSTO DEL PRODOTTO**

La struttura del costo del prodotto può essere riassunta nella somma di: costi diretti e costi indiretti.

Per la corretta imputazione dei costi indiretti sui differenti prodotti esistono 3 metodologie:

- **Contabilità semplificata:** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti senza l'utilizzo di oggetti di costo intermedi. Tale metodologia porta spesso a risultati inattendibili in quanto non viene applicato il principio causale consistente nell'attribuzione di un costo ad un oggetto di costo nella misura in cui tale oggetto ha determinato il sostenimento del costo
- **Contabilità per centri di costo:** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti attraverso l'utilizzo di centri di costo. I centri di costo coincidono tipicamente con unità organizzative della struttura aziendale (es. reparti, uffici)

- **Activity Based Costing (ABC):** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti attraverso la contabilizzazione delle attività di gestione. (è il più complesso ma produce la migliore qualità di dati)

## **BUSINESS PLAN**

Il business plan si articola principalmente in due macro parti, una parte strategica ed una parte che si occupa degli aspetti economico-finanziari.

Il Business Plan è un documento che illustra un progetto imprenditoriale e ha scopo di:

- Definire la mission dell'impresa
- Valutare l'ambiente esterno all'impresa
- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria del progetto
- Pianificazione delle strategie e determinazione del piano operativo
- Utilizzo del budgeting e analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento
- Definizione dell'assetto organizzativo necessario
- Supporto ad un sistema di direzione per obiettivi (MBO = sistemi di incentivazioni monetaria per raggiungere obiettivi)
- Accesso alle fonti di finanziamento
- Supporto per la valutazione del valore economico d'azienda

Il Business Plan non è solo strumento di presentazione di un progetto finalizzato al reperimento dei capitali. Si tratta di uno strumento gestionale, che accompagna la vita di una impresa anche ben oltre le fasi di start-up. Solitamente un business plan può coprire da 3 a 5 anni, ma aggiornato ogni anno.

Il Business Plan assolve a una funzione

- **Interna** volta a valutare le potenzialità del progetto (per le start-up), supportare la gestione corrente del business (per aziende già avviate) valutare la sostenibilità finanziaria ed economica del progetto, valutare progetti di diversificazione.
- **Esterna** finalizzata supportare l'azienda in richieste di finanziamenti.

### **Destinatari del business plan**

Il business plan si rivolge alla proprietà (quindi agli azionisti attuali e potenziali), tutti gli stakeholder in generale, management, banche, istituzioni finanziarie, clienti, fornitori ecc.

### **Business Idea**

Descrizione sintetica ed efficace della Mission e della Value proposition e una definizione degli obiettivi e del modello di business.

## AREE DI ANALISI

- **Analisi dell'azienda:**

- Azienda già operante: storia dell'impresa, governance (evoluzione e stato attuale), competenze maturate, core business, operazioni straordinarie (cessioni, acquisizioni, ...)
- Startup: partecipanti all'iniziativa e lo stadio di sviluppo delle attività in corso

- **Analisi del prodotto/mercato:** si tratta di associare i prodotti/servizi al target di clientela, e segmentare la domanda secondo possibili dimensioni: geografica, demografica, socio-economica, psicografica (in base a motivazioni di acquisto, valori)

- **Analisi di scenario:** si intende "una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; non è una previsione ma un possibile futuro". È necessario chiedersi: quali sono gli scenari possibili per il futuro? Quali sono le ripercussioni sul nostro business al variare di questi scenari?

- **Strategie aziendali:** una strategia è un insieme di decisioni che combina le risorse interne con le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno. Analisi

**S.W.O.T.:** strumento che mette in relazione i punti di forza e debolezza

dell'azienda con le minacce e opportunità esterne. **SWOT** sta per:

- **STRENGTHS:** risorse che l'impresa possiede e capacità che l'impresa ha sviluppato sulle quali può costruire vantaggi competitivi sostenibili. Sono un qualcosa che l'impresa fa meglio delle altre
- **WEAKNESSES:** risorse e capacità carenti che impediscono all'impresa di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili. Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre
- **OPPORTUNITIES:** tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono contribuire a migliorare i risultati di un'impresa
- **THREATS:** tendenze negative dell'ambiente o cambiamenti che peggiorano i risultati di un'impresa

## MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER

Serve per capire se un mercato è in grado di assicurare una certa redditività media.



La redditività media di lungo periodo di un settore è determinata dall'interazione di cinque fattori.

### **Potenziali nuovi concorrenti**

Il fatto che la minaccia di nuovi concorrenti sia elevata o meno dipende dalle barriere all'entrata. Queste sono: economie di scala (ottenere costi crescenti del prodotto all'aumentare del volume), accesso alla tecnologia, differenziazione dei prodotti, switching cost, accesso alla distribuzione, svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione, intervento dello stato.

### **Compratori**

Hanno un potere di negoziazione alto in presenza delle seguenti condizioni:

- Pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa
- Il prodotto o il servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti
- È possibile l'integrazione verticale a "monte"
- I costi sostenuti per passare da un fornitore all'altro (switching cost) sono bassi
- Il valore di quanto il compratore acquista è una quota modesta dei costi totali del compratore stesso

La redditività media è tanto più bassa quanto più alto è il potere contrattuale dei compratori (che possono imporre le loro condizioni).

### **Fornitori**

I fornitori sono in posizione di forza quando esistono le seguenti condizioni:

- I compratori di un settore sono molti, ma i fornitori sono pochi
- I prodotti offerti dai fornitori non hanno sostituti
- Il valore dei prodotti o dei servizi acquistati da un certo fornitore è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che li acquista
- È possibile l'integrazione verticale a "valle"
- La marca del fornitore ha una elevata capacità di attrazione. Ciò vale in particolare quando il compratore è un'impresa che a sua volta rivende

### **Prodotti sostitutivi**

La presenza di prodotti sostitutivi (tipo biglietto aereo e biglietto treno) limita la redditività dell'azienda. La minaccia competitiva creata dai prodotti sostitutivi è forte in presenza delle seguenti condizioni:

- L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili pone un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto
- Se il compratore è in grado di confrontare facilmente non solo i prezzi, ma anche la qualità e le prestazioni dei vari prodotti sostitutivi, la pressione della concorrenza è forte

- Dalle difficoltà o dai costi che i clienti di un settore affrontano per passare da un prodotto all'altro dipende l'intensità (forte o debole) della forza competitiva dei prodotti sostitutivi

### **Rivalità tra concorrenti**

L'intensità della rivalità tra concorrenti dipende principalmente da:

- Numero dei concorrenti e loro dimensione
- Ritmo di sviluppo del settore
- Caratteristiche del prodotto
- Struttura dei costi
- Barriere all'uscita
- Rivali differenti
- Capacità operativa

### **MAPPE DI POSIZIONAMENTO**

L'impresa deve scegliere di operare sulla base della redditività media del settore (dove la redditività media è più elevata). Dopo aver scelto il settore, deve scegliere come posizionare i propri prodotti e servizi nella percezione dei clienti e della concorrenza.



### **PIANO DI MARKETING**

Ha le seguenti finalità:

- Esplicitare gli obiettivi di marketing ripartiti per area di affari
- Verificare la coerenza delle strategie commerciali non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali
- Definire le leve di marketing-mix (le 4 P del marketing): prodotto, prezzo, promozione/pubblicità e canali di distribuzione/vendita, valutare il loro relativo impatto economico/finanziario



## 4 P DEL MARKETING

- **Prodotto:** fa riferimento ai connotati tecnico-fisici di un singolo bene materiale, caratterizzato dai seguenti elementi:
  - Elementi soglia: che caratterizzano le funzionalità minime che il prodotto deve possedere per essere considerato dalla clientela
  - Elementi di posizionamento: che servono a differenziare l'offerta dell'impresa e a distinguersi dai competitor
  - Elementi di unicità: che rendono il prodotto unico e consentono all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo
- **Prezzo:** fondamentalmente dobbiamo tenere conto di 3 aspetti per definire il prezzo: disponibilità a spendere del cliente, costi di produzione e strategie dei competitor. Il prezzo è un elemento fondamentale nella politica di marketing e deve tenere conto di:
  - Prodotto, ovvero elasticità / rigidità della domanda (variazione della domanda al variare del prezzo), percezione della componente prezzo
  - Azienda, ovvero la struttura dei costi (il prezzo deve essere tale da coprire tutti i costi per l'azienda e generare utile)
- **Pubblicità / Promozione:** politica di comunicazione dell'impresa volta ad influenzare le attitudini di consumo dei clienti. Si parla di:
  - Strumenti, ovvero pubblicità diretta e indiretta, promozione, merchandising
  - Destinatari, ovvero clienti attuali e potenziali, influenzatori
- **Place:** ovvero i canali di distribuzione dei prodotti. Viene deciso secondo 4 criteri:
  - Costo/benefici: confronto tra costi e benefici di ogni canale
  - Caratteristiche del prodotto: idoneità della soluzione distributiva rispetto alle caratteristiche del prodotto
  - Caratteristiche del mercato: situazione di contesto e verifica della disponibilità/accesso ad un canale
  - Strategia di marketing-mix: coerenza della scelta rispetto alle altre leve di marketing

## PIANO DELLE VENDITE

Realizzato secondo scelte in termini di:

- **Tecnica di indagine:**
  - Con base di indagine prevalente nel passato: sono metodi di stima che si riferiscono a variabili del passato quali dati aziendali (trend di base, ciclicità, stagionalità), dati di settore e fattori di mercato. Questa tecnica funziona male in contesti dinamici

- Con base nel futuro: sono dati che si basano su stime future quali indagini di mercato, stime e pareri di manager, dipendenti ed esperti
- **Livello di analisi:** bisogna scegliere a quale livello di indagine è utile schematizzare i risultati (ad esempio per prodotto, linea, segmento di clientela, canale di vendita, ecc.) e scegliere l'orizzonte temporale da analizzare. Più i dettagli sono elevati e più riesco a controllare quanto si sta concretizzando la mia strategia

## **PIANO OPERATIVO**

Vengono realizzate le scelte di localizzazione:

- Commerciale (dove posiziono la parte di azienda che distribuisce i prodotti): scelgo in base a vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target, ecc.
- Produttiva (dove posiziono gli stabilimenti produttivi): in base a esigenze di approvvigionamento, disponibilità di manodopera, ecc.

Questa analisi deve considerare, oltre alla situazione esistente, anche la prevedibile evoluzione dei fattori esterni in grado di modificare il contesto.

Le scelte di produzione saranno:

- La descrizione del processo di produzione adottato
- Le caratteristiche in termini di benefici ma anche di complessità (ed eventuale rischiosità) del processo
- I previsti meccanismi di controllo qualitativo
- Il lay-out produttivo
- I macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi quali-quantitativi dell'output

Le scelte logistiche invece saranno:

- Movimentazione, ossia i mezzi impiegati nel trasporto, le risorse umane dedicate, la gestione dei flussi informativi, la velocità di consegna,...
- Magazzino, tra cui descrizione e caratteristiche dei locali dedicati e della merce stoccata, la capacità residua in ipotesi di crescita...
- Distribuzione, ossia la scelta dei canali distributivi adottata

## **ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

In tale sezione vengono illustrati:

- Il management della società (skill ed expertise disponibili o acquisibili)
- L'organigramma, con la definizione precisa di ruoli e responsabilità gestionali
- Il piano di motivazione, i meccanismi che consentono di allineare tutti i soggetti aziendali al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa

## **STRUTTURA**

In tale sezione devono essere riportati:

- Forma giuridica, ovvero se è una società di persone o di capitali
- Accordi esterni, joint venture, accordi commerciali, ecc.
- Licenze, concessioni e autorizzazioni

## **FINANCIAL PLANNING**

È l'analisi economica, patrimoniale e finanziaria, che genera:

- Piano economico prospettico
- Stato patrimoniale prospettico
- Cash flow prospettico
- Indicatori di performance

È fondamentale che tale analisi sia condivisa con le aree di responsabilità coinvolte, la credibilità del Financial Planning dipende dal livello di condivisione.

## **STEPS OPERATIVI**

La pianificazione economico finanziaria segue degli steps operativi:

- Identificazione delle variabili di scenario influenti sui driver di valore (domanda complessiva, market share, fattori esogeni, ovvero esterni, incidenti sui costi/ricavi, ecc.)
- Scelta dell'arco temporale di riferimento (solitamente 3-5 anni)
- Ripartizione dei ricavi per aree strategiche
- Definire la struttura dei costi operativi e la correlazione ricavi/costi
- Quantificazione delle risorse umane interne ed esterne
- Realizzazione del piano degli investimenti (impatto finanziario ed economico)
- Valorizzazione dell'impatto finanziario della gestione operativa (CCN)
- Identificazione della struttura finanziaria in funzione dei flussi generati
- Identificazione e quantificazione eventi "non ordinari"
- Quantificazione carico fiscale

Gli step operativi devono consentire la costruzione di un modello flessibile in grado di reagire al variare delle assumptions di natura economica, patrimoniale e finanziaria, in modo da capire la solidità della nostra idea di business.

## POLITICHE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



Il **budget** è la traduzione in termini economico-finanziari di ciò che l'azienda conta di fare nel prossimo anno, si articola in due fasi:

- Definizione delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistati, risorse acquisite, tipologia di investimenti, ecc.)
- Quantificazione monetaria, in termini di ricavi e costi, delle operazioni menzionate sopra

Il budget è un vero e proprio bilancio preventivo costituito da conto economico preventivo, stato patrimoniale preventivo e previsione dei flussi finanziari.

Dal punto di vista strategico, il budget:

- Stabilisce le azioni da intraprendere funzionali al raggiungimento degli obiettivi pianificati
- Dev'essere articolato in modo tale che ogni responsabile venga associato ad una serie di obiettivi. Il budget infatti non costituisce semplicemente una previsione, bensì una programmazione
- Deve essere caratterizzato da margini di flessibilità in relazione ai cambiamenti che possono intercorrere durante lo svolgimento della gestione. Tipicamente il budget viene aggiornato durante il corso dell'anno

## INDICATORI DI PERFORMANCE

### Indicatori di liquidità

- **Indice di Liquidità** =  $\frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$
- **Indice di Disponibilità** =  $\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$

### Indicatori di indebitamento

- **Indice di autonomia finanziaria** =  $\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale fonti}}$
- **debt equity ratio** =  $\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio Netto}}$

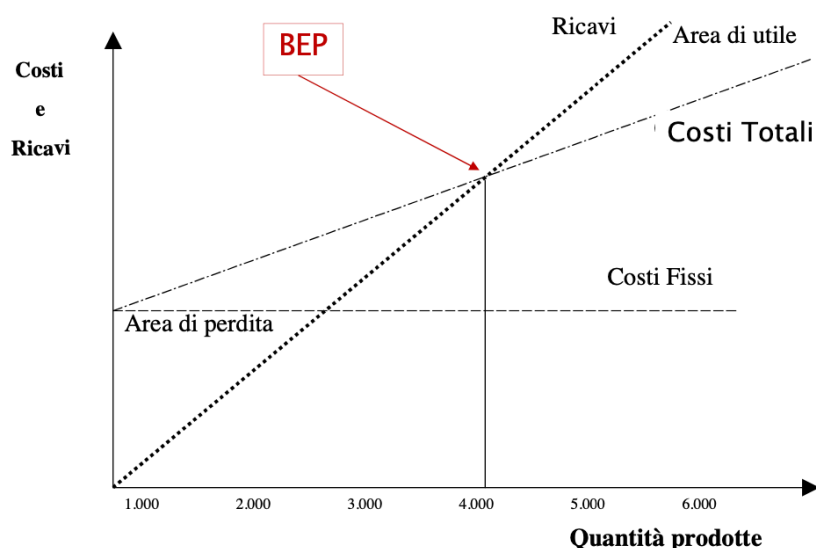
### Indicatori di redditività

- **ROI** =  $\frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Investito Netto}}$
- **ROE** =  $\frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$

## BREAK EVEN POINT (BEP)

Analisi che ci consente di rispondere alla domanda: Quanto devo vendere per non perderci nell'investimento?

Il break even consente di trovare la quantità a partire dalla quale la nostra impresa crea utile, ovvero trova la quantità che rende uguali i costi e i ricavi. Per trovarla mette a confronto i costi fissi con la marginalità unitaria:  $Q^* = \text{Costi fissi} / (\text{Prezzo unitario} - \text{Costo variabile unitario})$



La capacità teorica va confrontata con le stime di vendita e la capacità effettiva, la ripartizione tra costi fissi e costi variabili deve essere attendibile affinché il BEP sia attendibile.

## ANALISI DI SENSITIVITÀ - SENSITIVITY ANALYSIS

Cerca di capire come cambia il risultato economico dell'azienda al variare di vari parametri (tipo la domanda, il prezzo dei prodotti, delle materie prime, del personale, ecc.). Se identifico una o più variabili la cui variazione può compromettere il raggiungimento degli obiettivi di business, devo già predisporre dei correttivi per rimediare e minimizzare gli impatti negativi.

## VALUTAZIONE DI UN PROGETTO IMPRENDITORIALE

Il Business Plan è un documento a supporto di valutazione di nuovi progetti e determinazione del valore economico d'azienda.

## VALORE ATTUALE NETTO (VAN)

Metodo che determina il valore di un investimento attraverso la somma algebrica dei flussi finanziari in entrata e in uscita generati dall'investimento stesso. Flussi che vengono debitamente attualizzati al tasso di sconto o remunerazione  $i$ , ovvero i 100.000€ che qualcuno ci ha promesso di rendere tra 5 anni non valgono quanto i

100.000€ di oggi, perché io potrei investirli in altre attività. Questo aspetto viene considerato attraverso il processo di attualizzazione che vuol dire calcolare quanto valgono oggi i 100.000€ che riceverete tra 5 anni.

$$VAN = -C + \sum \text{Flusso}_n / (1 + i)^n$$

Con: C = costo dell'investimento iniziale + la sommatoria dei flussi di cassa nei prossimi anni.  $(1 + i)^n$  = fattore di attualizzazione che tiene conto del tasso di interesse/sconto e del tempo.

I progetti di investimento sono remunerativi quando il VAN è positivo.

Comunque un progetto di investimento presente un VAN profittevole dopo i 3 anni è rischioso.

### **PROFITABILITY INDEX**

$$PI = [ \sum \text{Flusso}_n / (1 + i)^n ] / C$$

Ci permette di ottenere le stesse informazioni del VAN anziché in termini di valore assoluto, in termini relativi. Classifica i progetti per tasso % di redditività (ossia di rendimento del capitale). Il VAN può essere fuorviante perché non considera quanto è necessario investire per produrre quel VAN, ad esempio su due progetti potrei avere:

- VAN = 100 ma avendo investito 1.000
- VAN = 50 ma avendo investito 10

Il Profitability Index individua questa redditività. Progetti con un  $PI > 1$  sono giudicati remunerativi.

Utile per confrontare alternative di investimento.

### **DETERMINAZIONE DEL VALORE ECONOMICO DELL'AZIENDA**

Il business plan può essere utile anche per determinare il valore economico dell'azienda.

#### **Discounted Cash Flow (DCF)**

Metodo finanziario per determinare quanto vale l'azienda.

$$DCF = \sum \text{Flusso}_n / (1 + i)^n + TV / (1 + i)^n$$

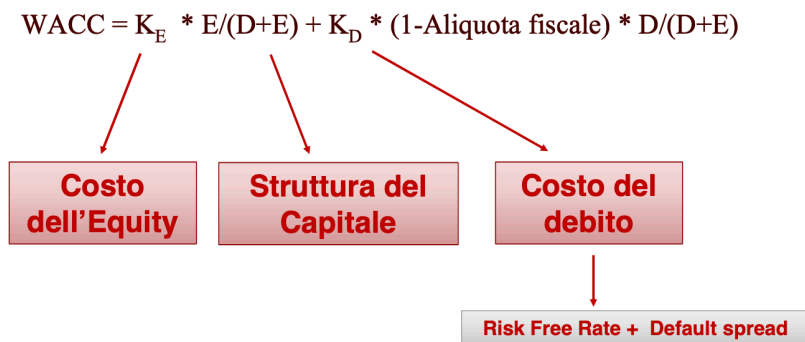
(flussi finanziari attualizzati + Terminal Value attualizzato, ovvero quanto vale l'azienda al termine di un determinato periodo)

Metodo utilizzato anche per vendere o comprare le aziende.

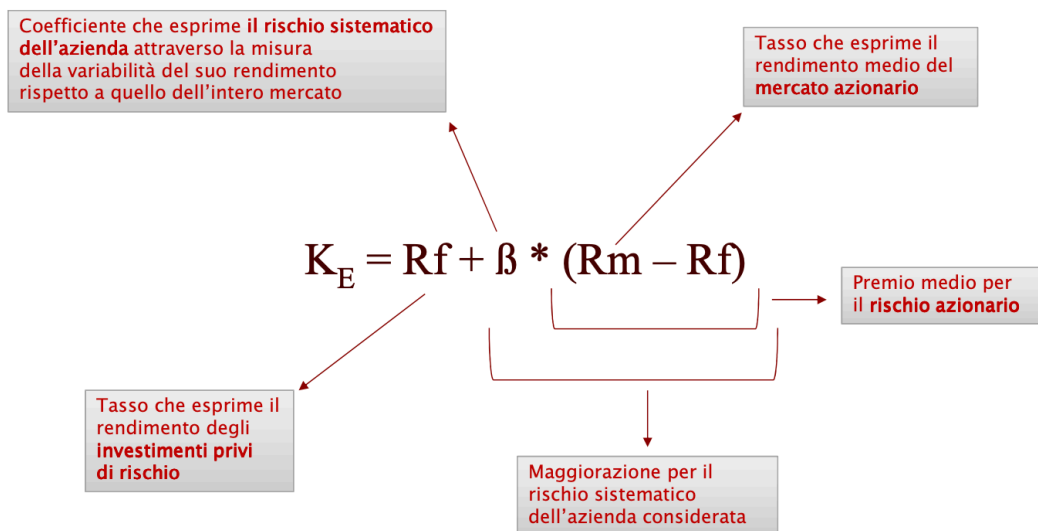
Questo metodo segue dei passaggi:

- Prevedere i cash flow disponibili: definire le componenti dei cash flow disponibili, sviluppare ipotesi per le previsioni e scenari e calcolare e valutare le previsioni
- Stimare il tasso di sconto, per attualizzare i flussi di cassa: sviluppare un rapporto di indebitamento obiettivo, stimare il costo del debito e stimare il costo

dell'equity (costo del capitale proprio). Questo tasso è il WACC (Weighted Average Cost of Capital = costo medio ponderato del capitale). Struttura del capitale = incidenza dell'equity e del debito sul totale del finanziamento.



Il rendimento che si aspetta un soggetto che investe nella nostra azienda è:



- Stimare il valore terminale, ovvero il valore finale della nostra azienda, tramite: la decisione dell'orizzonte di previsione e del tasso di crescita (g)
- Calcolare e interpretare i risultati: utilizzare la sensitivity analysis per evidenziare i fattori e le variabili critiche

## STARTUP

### INCUBATOR

Un incubatore d'impresa è un'organizzazione che accelera e facilita la creazione di nuove imprese erogando un'ampia gamma di servizi di supporto integrati che vanno dalla messa a disposizione di spazi fisici, alla fornitura di servizi di supporto allo sviluppo del business fino alla generazione di opportunità di integrazione e networking.

Gli incubatori d'impresa possono essere organizzazioni a scopo di lucro o no profit, pubblici o privati (esistono anche incubatori universitari)

## **BUSINESS ANGEL**

Per business angel s'intende un soggetto privato che conferisce capitale di rischio in un'impresa, tipicamente una start-up, diventandone socio. In aggiunta a risorse finanziarie, il business angel solitamente apporta anche know-how sia gestionale che tecnico-operativo oltre a una consolidata rete di relazioni.

Si tratta di soggetti che acquistano quote di società che operano in un business rischiosi ma ad alto rendimento atteso, al fine di realizzare nel medio termine (ovvero nell'arco di 5-7 anni) delle plusvalenze dalla vendita, parziale o totale, della partecipazione iniziale.

## **VENTURE CAPITAL**

Per venture capital si intende un investitore che conferisce capitale di rischio in business rischiosi ma potenzialmente ad alto rendimento al fine di realizzare nel medio termine una plusvalenza dalla cessione delle partecipazioni.

Rispetto ai business angel, solitamente il venture capital finanzia start-up di maggiori dimensioni e in una fase di sviluppo più avanzata.