

## Indice

Elencare tipi di economie . . . . .	3
Cos'è la net-economy? Principali caratteristiche? . . . . .	3
Differenze old-economy e net-economy? . . . . .	4
Richness e reach? . . . . .	4
E-commerce e e-business? . . . . .	4
Vantaggi e svantaggi B2C ? (Cross e up-selling) . . . . .	5
Cosa sono switching cost? . . . . .	5
Catena del valore. Come cambia ruolo dei clienti e dell'informazione? . . . . .	6
Attività primarie e di supporto? . . . . .	6
Catena del valore? Rete del valore? . . . . .	6
Mission e vision? . . . . .	7
Internet business model ? (Stakeholder) . . . . .	7
B2B ? . . . . .	7
FCS ? . . . . .	8
Integrazione verticale e orizzontale? Verticale a monte? . . . . .	8
Creazione valore . . . . .	8
Strategie d'impresa? (Creazione valore) . . . . .	9
Strategie di crescita (Strategie corporate)? . . . . .	9
Strategie di sviluppo ? . . . . .	10
Motivi unione di aziende? M&A (Sinergie) . . . . .	10
Ciclo di vita di un prodotto? . . . . .	11
Matrice di sviluppo/quota di mercato? . . . . .	11
Vantaggio competitivo? (Elementi? ROE/A/S) . . . . .	12
Valore per un'azienda? . . . . .	13
Teoria RBT? . . . . .	13
Organizzazione aziendale? (Rete di imprese) . . . . .	14
Teamworking? . . . . .	14
Comunicazione d'impresa? . . . . .	15
Segmentazione nel marketing? Variabili su cui si segmenta il mercato? . . . . .	15
Analisi di bilancio? (Indici correlati) . . . . .	15
3 componenti del bilancio? . . . . .	16
Attivo e passivo patrimoniale? . . . . .	16
Conto economico? . . . . .	17
Contabilità generale e contabilità analitica? . . . . .	17
Riclassificazione di bilancio? . . . . .	17
Classificazione costi? . . . . .	18
Business plan? (Scenario) . . . . .	18
Modello a 5 forze? . . . . .	19
Analisi S.W.O.T.? . . . . .	19
Piano di marketing? Marketing-mix? . . . . .	19
Analisi di sensitività? . . . . .	20
Indici VAN e PI? Differenze? . . . . .	20
Incubatore d'impresa, business angel, venture capitalist? . . . . .	20
Determinazione del valore economico d'azienda . . . . .	20

Break even point . . . . .	21
Sensitivity Analysis . . . . .	22
Financial Planning . . . . .	22

## Elencare tipi di economie

- **Digital-economy:** digitalizzazione di oggetti e beni in bit. (ad esempio, un vestito venduto online esiste nella realtà ed esiste digitalizzato sullo store online.)
- **Knowledge-economy:** la conoscenza diventa fattore produttivo di ricchezza (insieme a lavoro e capitale)
- **Network-economy:** alleanze strategiche tra imprese attraverso la rete al fine di migliorarsi. –le relazioni di rete sono alla base dei processi economici e sociali (relazioni in rete per processi aziendali.)
- **I-Economy:** economia integrata, old-economy integrata con tecnologie ICT, caratterizzata da un forte orientamento al cliente e marketing personalizzato.
  - Forte orientamento al cliente e massima attenzione ai suoi bisogni
  - Integrazione tra fornitori, strutture aziendali, canali di vendita
  - Integrazione tra processi interni ed esterni
  - Integrazione e equilibrio tra attività off-line ed on-line
  - Condivisione della conoscenza e collaborazione

## Cos'è la net-economy? Principali caratteristiche?

**Net-economy** identificata come economia dell'informazione, comprende tutto ciò che può essere digitalizzato; ovvero rappresentato come sequenza di bit. Principali fenomeni in atto nella net-economy:

- **1.** Convergenza delle tecnologie ICT e affermazione di internet come protocollo standard (estremamente efficace e flessibile, semplice ed economico, alla portata di moltissimi utenti.)
- **2.** Interconnessione elettronica tra oggetti, persone e aziende e il modellarsi di un nuovo spazio “virtuale” che va ad integrarsi con lo spazio “fisico” tradizionale.  
Dato dall'esistenza di un'interfaccia end user diffusa (il personal computer) e la possibilità di una rete dagli accessi capillari su un'utenza telefonica e un server locale (Internet Provider).
- **3.** Nuove tecnologie nei processi produttivi, e cambiamento interazione tra aziende.

## Differenze old-economy e net-economy?

### Economia tradizionale

- principio rendimenti decrescenti: all'aumentare del prezzo offerta aumenta e domanda diminuisce, l'equilibrio si ha quando domanda e offerta si equivalgono.
- Valore di scambio predomina sul valore d'uso. ( es. l'aria è vitale, ma il suo prezzo è zero perché talmente abbondante da non avere valore di scambio.  
Un diamante pur avendo un valore d'uso limitato, ha un prezzo elevato perché raro)
- Mercati stabili.
- Organizzazione delle aziende statica e conoscenza dei singoli.

### Net-economy

- principio rendimenti crescenti: più una risorsa è richiesta più acquisisce valore, tendenza al calo dei prezzi e aumento dell'offerta continuo.
- Il concetto di valore evolve infatti il valore cresce al crescere dell'abbondanza, di conseguenza la scarsità annulla il valore. (es. una chat non servirebbe se non ci fossero utenti ad utilizzarla)
- Mercati dinamici.
- Organizzazione delle aziende è a rete e conoscenza condivisa.

## Richness e reach?

**Richness:** ampiezza di offerta di informazione o quantità di volumi che possono essere trasmessi

**Reach:** numero di persone che possono interagire con l'informazione.

Sono inversamente proporzionali nella old-economy e direttamente proporzionali nella net-economy.

## E-commerce e e-business?

**E-business:** tutte le attività che si possono realizzare mediante supporti elettronici. Comprende molte delle funzioni aziendali: ricerca e sviluppo, produzione, logistica amministrazione, gestione dei pagamenti, gestione delle relazioni con il cliente.

**E-commerce:** sottoinsieme dell'e-business, sistema dei processi e delle tecnologie che permettono scambi commerciali su reti telematiche.

A seconda della tipologia di soggetti coinvolti nella transazione l'e-commerce si suddivide principalmente tra:

**B2C** (business to consumer) e **B2B**(business to business) .

## Vantaggi e svantaggi B2C ? (Cross e up-selling)

Per B2C si intende vendite dell'azienda all'utente finale ovvero commercio al dettaglio verso singoli clienti.

Per consumatori:

- Vantaggi:
  - possibilità di reperire ogni tipo di bene senza dispendio di tempo ed energie.
  - risparmio sui costi dovuto a prezzi inferiori a fronte di minori costi fissi sostenuti dalle aziende di vendita.
  - possibilità di confrontare prodotti di venditori concorrenti.
- Svantaggi: impossibilità di vedere e toccare prima il prodotto, e nessuna interazione umana con il venditore.

Per i venditori i vantaggi sono:

- riduzione costi grazie a una sola sede fisica e in alcuni casi magazzino.
- Focalizzazione sulle attività di marketing orientate al cliente.

**Cross selling:** tecnica di marketing per proporre al cliente prodotti e servizi collegati (es. telefono + abbonamento al servizio telefonico).

**Up selling:** tecnica di marketing che consente di proporre al cliente un prodotto qualitativo superiore.

## Cosa sono switching cost?

Sono i costi da sostenere quando si cambiano i fornitori della rete. Possono essere:

- costi informativi (ma solo nel B2C)
- costi contrattuali, si rischiano penali.
- costi di sostituzione, prodotto precedente diventa inutilizzabile.
- costi per acquisto di beni complementari, nuovo prodotto può comportare nuove spese.
- costi di apprendimento, costi relativi alla formazione del personale.

## Perchè cambiare fornitore?

Per avere un risparmio, un beneficio di tempo, un servizio migliore. I benefici devono superare i costi sostenuti.

## Catena del valore. Come cambia ruolo dei clienti e dell'informazione?

(**Stakeholder** = un qualsiasi soggetto che ha interesse nell'attività dell'azienda).

Obiettivo dell'impresa è creare valore per gli stakeholder: sopravvivenza dell'impresa e sviluppo a lungo termine.

Il valore è sia un obiettivo a lungo termine dell'impresa che condiziona le scelte di management, sia rappresenta i risultati dall'impresa ottenuti nelle sue attività.

Rispetto alla catena del valore dell'economia tradizionale quella nuova vede i consumatori e le loro esigenze al primo posto.

Le informazioni vengono trasformate in prodotti e servizi, business centrale dell'impresa diventa la gestione delle informazioni.

### **Modello aziendale tradizionale:**

competenze interne → infrastrutture → prodotti e servizi → canali → clienti

### **Modello e-business:**

esigenze clienti → canali integrati → prodotti e servizi → infrastrutture → competenze

## Attività primarie e di supporto?

Nella catena di valore tradizionale le attività dell'impresa sono divise in

- **Attività primarie:** che contribuiscono direttamente alla creazione del valore (es. attività operative, logistica in entrata e uscita, marketing e vendita, servizi..)
- **Attività di supporto:** non contribuiscono direttamente alla creazione di valore ma supportano le attività primarie (es. attività infrastrutturali, gestione risorse umane, sviluppo tecnologie..)

## Catena del valore? Rete del valore?

La catena del valore passa da lineare a rete.

Vi è l'aggregazione di diversi fornitori di contenuti in modo da ottimizzare la conoscenza ricavata dall'interazione col cliente e in modo da massimizzare la customer experience.

La rete del valore è un insieme di aziende e soggetti collegate che fornisce una proposta di valore usando competenze specifiche delle aziende.

Componenti della rete:

- clienti (al centro del business) forniscono stimoli informativi e conoscitivi essenziali per le attività di produzione in Rete

- gestori del contesto (connessione tra clienti e altri soggetti della rete) facilitano la connessione tra i clienti e gli altri soggetti della rete
- fornitori di contenuti (realizzano e consegnano forme fisiche del valore volte a soddisfare le esigenze dei clienti: beni fisici, servizi)
- fornitori di servizi commerciali - coloro che rendono possibile il flusso dell'attività economica: gestione transazioni finanziarie, realizzazione funzioni logistiche
- fornitori di infrastrutture (offrono supporti digitali e fisici per tutti i servizi complementari all'attività interattiva nello spazio fisico e digitale)

### Mission e vision?

- **Vision:** proiezione dell'azienda nel futuro, definisce gli obiettivi a lungo termine. I suoi valori sono aspirazioni e ideali dell'azienda, tenendo conto del progresso competitivo.
- **Mission:** è il motivo dell'esistenza dell'azienda sul mercato, ciò che permette all'azienda di differenziarsi dai competitors.

### Internet business model ? (Stakeholder)

Il business model di un'azienda sintetizza le modalità attraverso cui l'impresa tende a realizzare la propria vision, generando valore per i clienti e per le diverse categorie di soggetti che partecipano al processo di produzione aziendale. (**Stakeholder** = un qualsiasi soggetto che ha interesse nell'attività dell'azienda).

Valore per:

- clienti → cliente ottiene valore dall'azienda quando riceve benefici superiori ai costi
- azionisti → l'azienda crea valore per gli azionisti quando è in grado di remunerare il capitale investito
- dipendenti → azienda crea valore per i dipendenti quando fornisce adeguate ricompense.

### B2B ?

Per **B2B** si intendono tutte le transazioni che coinvolgono solo le imprese, ad esempio acquisto di materie prime.

Quando le vendite B2B sono condotte in modo efficace le aziende hanno maggiori risorse per concentrarsi sulla risoluzione problemi di business, ottenimento dati di vendita più accurati e incremento del fatturato.

Elementi che ne accelerano lo sviluppo: mercati grossi, assenza di un leader di mercato, discriminazione geografica dei prezzi.

## **FCS (Fattori Critici di Successo)?**

Sono i **Fattori Critici di Successo**, consistono in aspetti gestionali in numero limitato, i cui risultati, se sono soddisfacenti, garantiscono performance competitive di successo.

Principali **FCS**:

- **Scalability:**
  - lato ricavi: domanda incrementale, ovvero la richiesta aumenta senza che l'azienda debba fare molta pubblicità del prodotto e quindi senza sostenere ingenti costi incrementali.
  - lato costi: leva operativa, ovvero proporzione dei costi fissi sul totale dei costi. Maggiore è la leva operativa e maggiore è l'impatto positivo che un incremento delle vendite potrà avere sull'utile aziendale.
- **Solution branding:** capacità di offrire una soluzione ai bisogni del cliente integrando sempre più la componente servizio. Qualora l'impresa soddisfi le aspettative saranno gli stessi utenti che "faranno marketing" per l'impresa tramite il passaparola.
- **Vantaggio del first-mover:** vantaggio competitivo che un'impresa accumula muovendosi prima dei competitors in una determinata attività. All'aumentare del numero di utenti:
  - I ricavi per cliente aumentano più che proporzionalmente
  - I costi per cliente diminuiscono più che proporzionalmente

## **Integrazione verticale e orizzontale? Verticale a monte?**

Sono strategie di concentrazione, che a loro volta rientrano nelle strategie di sviluppo. **QUI** Vedere risposta alla domanda 18.

## **Creazione valore**

L'impresa crea valore per:

- **CLIENTE:** creando benefici superiori ai costi che il cliente deve sostenere.
- **DIPENDENTI:** offrendo benefici che il dipendente percepisce maggiori rispetto alla sua prestazione lavorativa (ad esempio sconti, salario adeguato, corsi di formazione, miglioramenti).
- **AZIONISTI:** quando 'e in grado di remunerare il capitale che gli azionisti hanno conferito in misura uguale o superiore ad un investimento di pari rischio.

Valore assume un duplice significato:

- Obiettivo fondamentale di lungo termine che condiziona le scelte di management;
- Misura dei risultati dell'impresa rispetto alle sue attività economiche, sociali e competitive.

## Strategie d'impresa? (Creazione valore)

L'obiettivo della strategia di un'impresa è creare valore per i propri stakeholder. (**Stakeholder** = un qualsiasi soggetto che ha interesse nell'attività dell'azienda). Per strategia si intende decisioni che combinano capacità e risorse di un'azienda con le opportunità dell'ambiente esterno. Le decisioni strategiche sono articolate su 3 livelli:

- **Strategie corporate:** elaborata dal top management e definisce in quali business l'azienda deve competere, quale orientamento assumere (crescita, stabilità..), quali risorse impiegare, quale struttura organizzativa dare all'impresa.
- **Strategie di business unit (SBU):** riguarda principalmente quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti, come cogliere le opportunità del mercato, quali prodotti e servizi sviluppare..
- **Strategie funzionali:** si intendono quelle riguardanti le principali attività che compongono l'organizzazione aziendale (es. finanza, marketing, ricerca..)

## Strategie di crescita (Strategie corporate)?

Modello delle strategie corporate ha lo scopo di decidere se attuare strategie per: - rafforzare propria posizione competitiva nel settore

- entrare in nuovi settori
- abbandonare uno o più settori

Le strategie di crescita si dividono in 3 categorie:

- **Strategie di sviluppo:** adottate se la posizione competitiva nel settore è medio-alta. Si dividono a loro volta in strategie di concentrazione (integrazione verticale e orizzontale), internazionalizzazione e diversificazione (concentrica o conglomerata)
- **Strategie di stabilità:** si applicano se l'azienda ha una posizione competitiva media e media è l'attrattività del settore. L'impresa persegue la propria mission ed obiettivi senza attuare significativi cambi nelle strategie.



- **Strategie di contrazione:** si attuano quando l'impresa non si trova in una buona posizione competitiva e non intende spendere molto per rafforzarla. Si tratta di ridurre il campo d'azione dell'impresa.

(Quale tra queste tre strategie adottare è indicato nella matrice attrattività settore/ posizione competitiva).

## Strategie di sviluppo ?

Le strategie di sviluppo si dividono a loro volta in:

- **Strategie di concentrazione:** che a loro volta sono classificabili in:
  - **Integrazione verticale:** consente all'impresa di creare nuove posizioni competitive nel suo settore. Possono essere “**a monte**” se l'integrazione avviene verso le fonti e le materie prime, o “**a valle**” se l'integrazione è orientata ai mercati finali. Le principali ragioni per integrare verticalmente sono il mercato saturo o ragioni finanziarie..
    - Vantaggi : riduzione incertezza, maggiore controllo filiera, stabilizzazione prezzi
    - Svantaggi: aumento complessità organizzativa, necessità grosse risorse finanziarie.
  - **Integrazione orizzontale:** avviene tra imprese allo stesso stadio di produzione e con prodotti con medesime caratteristiche e quando vi è necessità di attuare economie di scala ed espandersi sul territorio. Svantaggi: si rischia di contendersi le stesse fette di mercato e di attirare attenzione dell'antitrust.
- **Strategie di diversificazione:**
  - Concentrica: quando vi è un nucleo centrale.
  - Conglomerata: stessa azienda lavora in più business che non condividono nulla se non la holding.
- **Strategie di internazionalizzazione:** hanno lo scopo di allargarsi nel mercato internazionale.

## Motivi unione di aziende? M&A? (Sinergie)

Principali motivi per l'**unione** di due o più aziende possono essere: facilitare l'ingresso in un mercato ostacolato da forti barriere all'entrata, oppure necessità di un rapido sviluppo.

L'unione di aziende si divide in :

- **Fusione (Merge):** due o più aziende si fondono e ne creano una nuova. Fiat-Crysler che si fonde in FCA
- **Acquisizione (Acquisition):** un'azienda ne ingloba un'altra. Intesa San Paolo con Banco di Napoli

Due aziende si uniscono perché nascono sinergie, ovvero vantaggi che non potrebbero avere se rimanessero separate, e da qui si arriva al concetto del  $1 + 1 > 2$ .

## Ciclo di vita di un prodotto?

Il ciclo di vita di un prodotto si compone di 5 fasi:

- **Introduzione:** prodotto poco conosciuto, prezzi alti, l'impresa subisce perdite
- **Sviluppo:** prodotto comincia ad essere conosciuto, fanno capolino i primi competitors, i prezzi sono ancora alti e si attuano economie di scala.
- **Turbolenza:** momento in cui cresce la concorrenza.
- **Maturità:** troppi competitors si contendono lo stesso mercato, la domanda rallenta e diminuiscono le differenze tra prodotti in competizione. Le aziende senza una buona posizione competitiva iniziano a lasciare il mercato.
- **Declino:** le vendite calano ancora, grosso calo dei volumi di vendita, l'impresa smette di investire oppure abbandona il settore. (esempio LG)

## Matrice di sviluppo/quota di mercato?

Matrice che mette in relazione il tasso di crescita del mercato con la quota di mercato relativa dell'azienda. Incrociando questi due elementi si ottengono 4 possibilità:

- **Question Mark:** (sono strategie di business unit, SBU, in un settore ad alto tasso di crescita, ma bassa quota di mercato, ovvero con una posizione competitiva debole) l'impresa necessita di liquidità per finanziare investimenti.
- **Star:** (mercato ad alto tasso crescita, SBU con alta quota mercato) vi sono prospettive di profitti elevati, ma servono investimenti per mantenere la posizione.
- **Cash cow:** (mercato a basso tasso crescita, SBU con alta quota di mercato) leader di un mercato non più in sviluppo, in cui non sono necessari investimenti. Sono leader di costo e sono in grado di generare liquidità da investire nelle Star.
- **Dog:** (mercato con basso tasso crescita, SBU con bassa quota mercato) non conviene investire e spesso conviene abbandonare il settore.

## Vantaggio competitivo? (Elementi? ROE/A/S)

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

L'indice di misura è il ROE: Return On Equity:

esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale proprio, ovvero quello apporato dai soci.  $ROE = \text{utile di esercizio} / \text{patrimonio netto}$ .

Utile di esercizio = ciò che rimane tolti i costi,

Patrimonio netto = ciò che i soci hanno investito.

Il ROE è a sua volta diviso in ROA e ROS:

- **ROA(Return On Asset):** indice della redditività sulla base degli investimenti.
- **ROS(Return On Sales):** indice della redditività sulla base delle vendite.
- **ROI(Return On Investment):** esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale investito netto.  $ROI = \text{EBIT} / \text{Capitale Investito Netto}$
- **ROD(Return On Debt):** esprime il costo medio del capitale preso a prestito dall'impresa.  $ROD = \text{Oneri finanziari} / \text{Debiti finanziari}$

Ho comprato un capannone da 100.000€ e ho guadagnato 10.000€, il mio ROA è di 10.000 diviso 100.000 ovvero 10 % di ROA restituito; se vendo 100€ di merce che mi fu costata 80€, guadagno 20€, il ROS quindi è 20 diviso 100 ovvero 20% di ROS.

Un' impresa detiene un vantaggio competitivo solo quando è capace di creare valore in misura superiore ai suoi concorrenti. Per fare ciò l'impresa può o focalizzarsi sulla riduzione dei costi e dei prezzi dei prodotti, o cercare di differenziare il proprio prodotto rispetto alla media del settore, oppure attuare entrambe le strategie.

4 strategie generiche:

- **Leadership di costo:** ovvero un vantaggio ottenuto tramite controllo costi fissi e costi unitari minimi.
- **Differenziazione:** l'impresa offre prodotti e servizi unici nel loro genere.
- **Focus sui costi:** strategia mirata a particolari gruppi di compratori e ai costi bassi.
- **Focus su differenziazione:** strategia basata su prodotti speciali per speciali clienti. Ferrari/Rolux

Gli elementi del vantaggio competitivo sono:

- **Efficienza** → produttività misurata in base a termini monetari
- **Qualità** → prodotto che supera le esigenze del cliente
- **Innovazione** → cambiamento delle caratteristiche dei prodotti e servizi
- **Capacità di risposta ai clienti** → adattamento alla domanda

## Valore per un'azienda?

L'impresa ha vantaggio competitivo se crea valore in misura superiore ai competitors. Il valore creato da un'azienda può essere suddiviso in:

- **Beneficio percepito:** ovvero somma dei benefici percepiti dal cliente.
- **Consumer surplus:** differenza tra beneficio e prezzo monetario per il cliente.
- **Valore creato dall'impresa:** differenza tra beneficio percepito e costo del prodotto.

## Teoria RBT?

Teoria di fine anni '80 il quale definisce che il vantaggio competitivo di un'azienda risiede nelle sue risorse e capacità interne e non nell'andamento del mercato esterno.

La posizione di forza in un settore dipende dalle barriere all'entrata ovvero norme o condizioni economiche del settore e risorse delle aziende in tale settore. Le differenze nella performance derivano dalle differenze nella dotazione di risorse e competenze.

Le condizioni dell'ambiente esterno cambiano in continuazione, ma l'impresa necessita di stabilità, la sua posizione competitiva non può essere alla base del successo.

Fondamenti della RBT:

- Competenze distintive rispetto alle capacità (routine organizzative).
- Competenze distintive rispetto ai competitors.
- Strategie per costruire vantaggi competitivi.

Risorse e competenze devono avere queste caratteristiche:

- **Durabilità:** varia nel tempo per via del cambiamento tecnologico.
- **Trasparenza:** velocità con cui competitors imitano le strategie.

Strategie per costruire vantaggi competitivi:

- **Trasferibilità:** necessità di sviluppare e acquisire risorse per attuare una strategia.
- **Riproducibilità:** se non si ottengono dall'esterno, risorse e competenze sono ricreate.

## Organizzazione aziendale? (Rete di imprese)

Per far fronte alla continua evoluzione del mondo economico nascono relazioni cooperative tra imprese:

- Verticali se tra fornitore-azienda
- Orizzontali se tra aziende allo stesso livello
- Diagonali se gli interessi sono prevalentemente economico-finanziari. Informazione e conoscenza sono alla base di un nuovo vantaggio competitivo.

Una rete di imprese è legata da relazioni stabili e a medio-lungo periodo, tutte nella rete contribuiscono alla creazione di valore. Le imprese formano un insieme selezionato, strutturato e duraturo, e sono socialmente (ma non legalmente) vincolate.

La rete opera sia in cooperazione che in concorrenza.

Vi sono 4 diverse strutture della rete:

- Centralizzazione della rete (grande coinvolgimento impresa e risorse interne alla rete)
- Interattività delle relazioni cooperative delle imprese.
- Apertura di blocchi strategici.
- Densità dei blocchi strategici (quanto coinvolte le imprese in un blocco).

4 tipologie reti di imprese:

- **Frammentate:** relazioni cooperative instabili con assenza di leadership e senza blocchi.
- **Complesse:** tipiche delle biotecnologie (centri di ricerca con un blocco strategico).
- **Di filiera:** tipiche dell'automotive (blocco strategico chiuso attorno a una centrale).
- **Reti orizzontali:** poca collaborazione, serve a fronteggiare cambiamenti.

Nascono quindi nuove configurazioni di impresa, in particolare la nuova impresa è: frattale, virtuale, eterarchica.

## Teamworking?

Insieme di gruppi di lavoro organizzati a rete con struttura temporanea. lo scopo è focalizzarsi sulla conoscenza e aumentare l'innovazione.

I componenti del gruppo di lavoro hanno spesso background differenti e i gruppi sono spesso distribuiti geograficamente.

Per formare un team è necessaria una vision condivisa e serve un buon mezzo di comunicazione, i vari membri vanno appositamente formati e all'occorrenza gratificati.

La caratteristica principale del teamworking 'è l'esistenza di un sistema di corporate memory che consente la creazione di una memoria collettiva costruita dai membri dei team e condivisa e basata sulle esperienze dei team. Rischi : Il rischio maggiore 'è che i team collaborano per periodi limitati, perciò questo genera confusione e frustrazione.

## **Comunicazione d'impresa?**

La comunicazione è un processo dinamico e circolare che incide sui comportamenti dei singoli soggetti.

L'azienda usa la comunicazione per creare un effetto sulla percezione del valore di un prodotto o servizio da parte del cliente, essa quindi accompagna l'acquirente in tutte le fasi d'acquisto. La comunicazione circolare prevede che vi sia una risposta o un feedback da parte del cliente.

Marketing tradizionale delle 4 P diventa marketing relazionale delle 3C:

- **Da:** Product → Price → Promotion → Place (distribuzione)
- **A:** Customer → Cost convenience → Communication

Il direct marketing è un sistema di comunicazione rivolto a singoli clienti accuratamente selezionati e realizzata in modo interattivo, si compone di 3 fasi:

- Identificazione target
- Selezione media
- Definizione offerta per generare fedeltà

## **Segmentazione nel marketing? Variabili su cui si segmenta il mercato?**

La segmentazione è una tecnica che consiste nella suddivisione del mercato in sottoinsiemi sulla base di specifici parametri. Ogni segmento, tramite analisi condotte con tecnologie legate a internet, può essere analizzato per la creazione di un'offerta ad-hoc. All'interno di un segmento solitamente si impone una tecnologia che diventa uno standard comune fino a quando uno sconvolgimento ridefinisce lo scenario tecnologico.

Le variabili che permettono la segmentazione possono essere comportamentali, legate al sesso, età...

## **Analisi di bilancio? (Indici correlati)**

è un documento per la rappresentazione degli effetti economico-patrimoniali dell'azienda.

Scopo: determinare il reddito di esercizio e il capitale netto.

Strumento per controllare la comunicazione economico-finanziaria verso gli stakeholder: (**Stakeholder** = un qualsiasi soggetto che ha interesse nell'attività dell'azienda).

- per soggetti interni → bilancio gestionale
- per soggetti esterni → bilancio civilistico
- per enti pubblici (stato) → bilancio fiscale

Si divide in fasi: scritture di gestione in corso di esercizio e scritture di assestamento a fine esercizio.

Il bilancio è composto da: stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.

### 3 componenti del bilancio?

- **Stato patrimoniale:** è una rappresentazione della situazione patrimoniale in un dato determinato momento. Lo stato patrimoniale civilistico si compone delle voci attivo e passivo.
- **Conto economico:** esprime posizione qualitativa e quantitativa di costi e ricavi dell'impresa.
- **Nota integrativa:** documento esplicativo e integrativo delle due precedenti voci

### Attivo e passivo patrimoniale?

- **Attivo** → classificazione delle voci secondo il criterio di destinazione economica:
  - **A** - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti.
  - **B** - Immobilizzazioni (elementi destinati a un uso durevole)
  - **C** - Attivo circolante (elementi destinati a uso non durevole: crediti, liquidità..)
  - **D** - Ratei e risconti (quote che misurano ricavi già maturati ma non rilevanti)
- **Passivo** → classificazione voci in base al tipo di soggetto verso cui l'impresa ha debito:
  - **A** - Patrimonio netto (risorse riconducibili agli azionisti)
  - **B** - Fondi per rischi e oneri (per far fronte a passività probabili o certe)
  - **C** - Trattamento fine rapporto (per liquidazione dipendenti)

- **D** - Debiti (di finanziamento e di funzionamento)
- **E** - Ratei e risconti (quote che misurano costi già maturati ma non rilevanti)

## Conto economico?

Diviso in:

- **Civilistico:**
  - **A** - Valore della produzione
  - **B** - Costi della produzione
  - **C** - proventi e oneri finanziari
  - **D** - Rettifiche di valore attività (rivalutazioni e svalutazioni)
- **Aree di gestione:**
  - Caratteristica
  - Extracaratteristica
  - Finanziaria
  - Tributaria

## Contabilità generale e contabilità analitica?

La contabilità generale serve per rilevare aspetti economico-finanziari (analisi di bilancio) mentre la contabilità analitica è uno strumento per raccogliere informazioni e aiutare nelle scelte di management.

La contabilità analitica, a differenza della generale, è libera da vincoli di legge. La contabilità analitica analizza i costi.

## Riclassificazione di bilancio?

Rielaborazione dei valori di Stato Patrimoniale e Conto Economico per ottenere una struttura funzionale alle analisi.

Le attività vengono evidenziate in base al loro grado di liquidità e le passività secondo il loro grado di esigibilità.

La durata convenzionale per dividere il breve dal lungo termine: 12 mesi.

- **Riclassificazione Stato Patrimoniale:** può avvenire tramite due logiche, secondo il criterio finanziario (le attività sono esposte in funzione della loro capacità di trasformarsi in liquidità in tempi più o meno rapidi) e secondo il criterio funzionale (secondo aree gestionali ovvero
  - **operativa** riferimento al core business dell'impresa business dell'impresa



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

)

- **Riclassificazione Conto Economico:** in base a 3 criteri: valore aggiunto, costo del venduto e margine di contribuzione.

## Classificazione costi?

i costi vengono classificati nella contabilità analitica secondo:

- **1.** Assegnazione agli oggetti di costo (diretti e indiretti)
- **2.** Comportamento costi al variare di un driver di riferimento
- **3.** In base a scelte gestionali
- **4.** Riferibilità a oggetti di costo
- **5.** Modalità di programmazione
- **6.** Controllabilità

## Business plan? (Scenario)

Strumento gestionale che accompagna la vita di un'impresa anche oltre le fasi di startup.

Scopo: definire la mission dell'impresa, valutare l'ambiente esterno, analizzare la fattibilità economica di un progetto, pianificare strategie, fare valutazioni economico-finanziaria.

ha 2 tipi di finalità

- **Interne:** per valutare le potenzialità di un investimento, gestire un business esistente, e valutare sostenibilità finanziaria.
- **Esterne:** finalizzata alla presentazione del progetto a interlocutori esterni, come banche, finanziatori, fornitori...

La business idea è una descrizione sintetica ed efficace di mission e value proposition dell'azienda.

Le aree di analisi:

- Analisi dell'azienda
- Analisi del prodotto/mercato
- Analisi di scenario
- Le strategie aziendali

Aree di analisi → Modello a 5 forze di Porter

Aree di scenario: per scenario si intende “una visione internamente coerente con quanto potrebbe avvenire in futuro” (non solo una previsione ma proprio un’analisi).

Strategie aziendali → analisi S.W.O.T.

Piano di marketing: serve a esplicitare obiettivi di marketing ripartiti per area di affari, per verificare la coerenza delle strategie commerciali e per definire le leve di Marketing Mix.

## **Modello a 5 forze?**

La redditività media a lungo periodo è determinata da 5 fattori:

- Rivalità tra concorrenti → dipende dal n° di concorrenti in un certo settore.
- Potenziali nuovi concorrenti → economie di scala, accesso alla tecnologia...
- Fornitori → maggiore influenza quando sono pochi in un settore.
- Compratori → maggiore influenza se pochi di loro comprano grossa fetta del mercato.
- Prodotti sostitutivi → grande minaccia competitiva se sono facilmente ottenibili.

## **Analisi S.W.O.T.?**

Lo scopo è rispondere alle minacce esterne per migliorare internamente.

L’analisi interna di Strengths e Weakness, e l’analisi esterna di Opportunities e Threats portano alla formulazione di scelte strategiche.

- **S** → Strengths: risorse e capacità che costituiscono punti di forza dell’azienda sui quali può creare vantaggi competitivi. Sono qualcosa che l’impresa fa meglio delle altre.
- **W** → Weakness: risorse o capacità in cui l’azienda è carente. Sono qualcosa che l’impresa fa peggio delle altre.
- **O** → Opportunities: tendenze positive o cambiamenti che possono contribuire a migliorare i risultati.
- **T** → Threats: tendenze negative dell’ambiente esterno che possono danneggiarla o peggiorare i risultati.

## **Piano di marketing? Marketing-mix?**

Piano di Marketing verifica la coerenza di strategie e definisce le leve di marketing-mix.

Si tratta di un’analisi economica, patrimoniale e finanziaria di tipo piano economico prospettico, stato patrimoniale prospettico, cash flow prospettico.

Si compone di 11 steps che permettono di costruire un piano flessibile.  
Il Marketing-mix è la combinazione di variabili di marketing per raggiungere obiettivi. Viene introdotto il concetto delle 4P:

- **Product:** connotati del singolo bene/servizio
- **Promotion:** comunicazione per influenzare i clienti
- **Price:** determinato a livello di prodotto in base alla elasticità della domanda, e a livello di azienda in base alla struttura dei costi.
- **Place:** distribuzione relativo al target.

### Analisi di sensitività?

Si tratta di una tecnica manageriale che cerca di individuare variabili critiche nelle performance di reddito o finanziarie.

Consiste nel creare 3 scenari economici: uno negativo, uno positivo e uno neutro, in modo da avere un prospetto completo di come potrebbero andare le cose.

### Indici VAN e PI? Differenze?

Servono alla valutazione di un progetto imprenditoriale. Sono entrambi indici:

- **VAN (Valore Attuale Netto)** → serve a calcolare valore di un investimento mediante somma di flussi finanziari a cui sono tolti gli investimenti iniziali. Deve essere  $> 0$ .
- **PI (Profitability Index)** → classifica per tasso percentuale di redditività, somma flussi finanziari diviso investimenti iniziali. Il PI deve essere  $> 1$ .

### Incubatore d'impresa, business angel, venture capitalist?

L'incubatore d'Impresa è spesso un ente che attraverso servizi di supporto aiuta lo sviluppo e la crescita di start-up, ad esempio incubatori universitari.

Il Business Angel è un soggetto privato che conferisce capitale di rischio ad una start-up, opera in business rischiosi ma ad alto rendimento atteso.

Il Venture Capitalist agisce come un Business Angel ma in maniera più strutturata, solitamente finanzia start-up di maggiori dimensioni.

### Determinazione del valore economico d'azienda

DCF, cioè il cash flow attualizzato è dato dai flussi finanziari attualizzati ad un certo tasso di sconto a cui va aggiunta l'attualizzazione del terminal value, cioè quanto vale l'azienda al termine di un determinato periodo (al termine della valutazione per esempio), serve per determinare il valore di un'azienda che per esempio vorrei acquistare.

Ci sono dei passaggi da seguire cioè:

- Prevedere i cash flow disponibili
  - Definire le componenti dei cash flow disponibili
  - Sviluppare ipotesi per le previsioni e scenari
  - Calcolare e valutare le previsioni.
- Stimare il tasso di sconto
  - Sviluppare un rapporto di indebitamento obiettivo
  - Stimare il costo del debito
  - Stimare il costo dell'equity.

Per quello che riguarda le aziende, il tasso di sconto prende il nome di WACC. WACC = è il costo medio ponderato del capitale. rappresenta il costo che un'azienda deve sostenere per raccogliere risorse finanziarie presso soci e terzi. Dunque, parliamo del costo medio ponderato del capitale raccolto da un lato e del debito dall'altro.

In formula, si ha  $WACC = K_e \times (E/D+E) + K_d (1-t) \times (D/D+E)$ , dove  $K_e$  è il costo del capitale proprio,  $E$  è il patrimonio netto,  $D$  è il debito,  $K_d$  è il costo dell'indebitamento e  $t$  è l'aliquota fiscale delle imposte sui redditi.

Passando al costo dell'indebitamento, può essere definito come il tasso che l'azienda pagherebbe alle condizioni attuali del mercato per ottenere un nuovo finanziamento a medio lungo termine. Se l'azienda ha di recente ottenuto un prestito a medio lungo termine, può essere utilizzato il relativo costo per valutare quello dell'indebitamento. Per calcolare il costo del debito, bisogna prima, quindi, valutare le condizioni finanziarie della società in esame, al fine di individuare la presumibile classe di merito o rating. Sulla base di questo, si deriverà il costo dell'indebitamento a medio lungo termine, prendendo a riferimento i parametri registrati sul mercato dalle altre società rientranti nella data classe di valutazione. Per la somma ponderata tra il costo medio del capitale proprio e quello del debito esisterà il WACC. Ponderata, nel senso che bisogna tenere conto del peso dell'uno e dell'altro. Se, per esempio, il capitale è pari a 100 e il debito è pari a 50, il costo medio del capitale proprio inciderà su quello totale per il doppio di quello del debito.

- Stimare il valore terminale una volta definiti i flussi finanziari e il tasso di attualizzazione sarà necessario determinare il valore finale della nostra azienda
- E infine l'ultima fase è quella di analisi sensitive per evidenziare i fattori e le variabili critiche.

## Break even point

In un'ottica di analisi sia interna (per la verifica della sostenibilità economica delle scelte operate) che esterna (per un giudizio sui valori attesi di ritorno economico) è importante determinare il break-even operativo, ossia il punto di

pareggio tra costi totali e ricavi totali. **Break-even operativo:** il punto di pareggio tra costi totali e ricavi totali

- 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
- Trade-off tra attendibilità/significatività dei dati (costi semi- variabili) e contenuto informativo dell'analisi

## Sensitivity Analysis

L' **Analisi di sensitività** è una tecnica manageriale che cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria di un progetto.

- **STRUMENTO:** costruire più scenari economici assegnando a queste variabili valori di massima e di minima al fine di verificare lo scostamento nella performance imprenditoriale indotta da tali cambiamenti.
- **OBIETTIVO:** valutare la sensibilità del business al variare di alcune ipotesi di calcolo, e dunque, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti.

## Financial Planning

Il financial planning 'e l'analisi coerente economica, patrimoniale e finanziaria che dar'a vita a:

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