

Economia e gestione delle imprese Net Based

Cirino Pomicino

I riassunti si basano sulle lezioni del professore
Marco Pisano

In alcuni punti l'italiano potrebbe essere andato a farsi fottere

N.B. per i tuttologi... Sono consapevole di aver usato in maniera ERRATA i
subsection.

I riassunti non sostituiscono le lezioni!

Indice

1	Aspetti Generali della Net Economy	1
1.0.1	Introduzione alla Net Economy (NE)	1
1.0.2	Differenze con Economia Tradizionale	2
1.0.3	L'i-Economy	3
1.0.4	Economia digitale	3
1.0.5	Economia industriale e digitale	4
1.0.6	Commercio Elettronico	4
2	Internet business model e la nuova value chain	6
2.0.1	Business Model	6
2.0.2	Vision e Mission	6
2.0.3	La rete del valore	6
2.0.4	I segmenti di mercato	7
2.0.5	Business to Consumer (B2C)	8
2.0.6	Business to Business (B2B)	8
2.0.7	La nuova catena del valore	9
2.0.8	I fattori critici di successo (FCS)	10
3	ICT e strategie d'impresa	11
3.0.1	Gestione Strategica	11
3.0.2	I livelli di strategia	12
3.0.3	Strategie di crescita, corporate	12
3.0.4	Conce - Integrazione Verticale	13
3.0.5	Integrazione Orizzontale	14
3.0.6	Diversificazione	14
3.0.7	Merger & Acquisition (M&A)	15
3.0.8	Le sinergie	15
3.0.9	Impresa multinazionale	15
3.0.10	La teoria del ciclo di vita del prodotto	15
3.0.11	La teoria del ciclo di vita del pr.inter.	16
3.0.12	La teoria dell'internazionalizzazione	17
3.0.13	Gestione del business	17
4	Vantaggi competitivi	19
4.0.1	Consumer surplus	20
4.0.2	Le fonti dei vantaggi competitivi	20
4.0.3	leadership di costo	21

4.0.4	Differenziazione	21
4.0.5	Focus	21
4.0.6	RBT	22
4.0.7	Le risorse	22
4.0.8	I principali elementi del vantaggio competitivo	23
4.0.9	Capacità di risposta al cliente	24
5	Organizzazione aziendale	25
5.0.1	La Cooperazione	25
5.0.2	Dalla gerarchia all'iperarchia	26
5.0.3	Le reti d'impresa	26
5.0.4	Sviluppo dell'organizzazione reticolare	26
5.0.5	Virtual Organization	27
5.0.6	Gestione della conoscenza	27
5.0.7	E-Enterprise	27
6	Comunicazione d'impresa	29
6.0.1	La comunicazione	29
6.0.2	Il processo di comunicazione	29
6.0.3	Tipologie di comunicazione	30
6.0.4	Strumenti per la comunicazione	30
6.0.5	La comunicazione attraverso internet	31
6.0.6	La pubblicità su Internet	31
6.0.7	Tipologie di informazioni	32
6.0.8	Direct Marketing	32
6.0.9	Il Web Marketing	33
7	Elementi di contabilità generale	35
7.1	Contabilità Generale	35
7.2	Il Bilancio	35
7.2.1	Principali differenze tra tipologie di bilancio	36
7.2.2	Redazione del bilancio	36
7.3	Lo stato patrimoniale	37
7.3.1	L'attivo di stato patrimoniale	37
7.3.2	A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	37
7.3.3	B - Immobilizzazioni	37
7.3.4	C - Attivo Circolante	38
7.3.5	Disponibilità Liquide	39
7.3.6	Passivo dello stato patrimoniale	39
7.4	Il conto economico	40
7.4.1	Struttura del conto economico	40
7.4.2	(A) Valore della produzione	41
7.4.3	(B) Costi della produzione	41
7.4.4	(C) Proventi e oneri finanziari	41
7.4.5	(D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	42
7.5	La nota integrativa	42

8	Analisi di bilancio	43
8.1	Le riclassificazioni di bilancio	43
8.1.1	La riclassificazione dello stato patrimoniale	43
8.1.2	Criterio Finanziario	43
8.1.3	Attività correnti e non correnti	44
8.1.4	Riclassificazione finanziaria delle fonti	44
8.1.5	Criterio Funzionale	44
8.1.6	La riclassificazione del conto economico	44
8.2	L'analisi della liquidità	45
8.2.1	Il margine di tesoreria	45
8.2.2	Il capitale Circolare Netto (CCN)	46
8.2.3	Analisi del ciclo commerciale	46
8.3	L'analisi della solidità	46
8.3.1	Composizione degli impieghi	47
8.3.2	Composizione delle fonti	47
8.3.3	Correlazione tra impieghi e fonti	47
8.4	L'analisi delle dinamiche finanziarie	48
8.4.1	Rendiconto finanziario	48
8.5	L'analisi della redditività	48
9	Il Business Plan - Aspetti strategici	50
9.1	Finalità del Business Plan	50
9.2	I destinatari e la Business Idea	51
9.3	Le aree di analisi	51
9.3.1	Analisi dell'azienda	51
9.3.2	Analisi del prodotto/mercato)	51
9.3.3	Analisi di scenario	52
9.3.4	Le strategie aziendali	54
9.3.5	Analisi di SWOT	54
9.4	Il piano di marketing	55
9.5	Il piano operativo	57
9.6	L'organizzazione e la struttura	57
9.7	Il Financial Planning	58
9.7.1	Le politiche di pianificazione e controllo	59
9.7.2	Che cos'è il budget	59
9.7.3	Gli indicatori di performance	60
10	Il Business Plan - Pianificazione Eco-Fina	61
10.1	Break even e Sensitivity analysis	61
11	Il Business Plan - Aspetti Finanziari	62
11.0.1	La valutazione di un progetto imprenditoriale	62
11.0.2	Il VAN - Valore Attuale Netto	62
11.0.3	Profitability Index	63
11.0.4	La determinazione del valore economico d'azienda	63
11.0.5	Formula del WACC	64
11.0.6	Start-up	65
11.0.7	Business Angel	65

11.0.8 Venture Capital	65
----------------------------------	----

Capitolo 1

Aspetti Generali della Net Economy

1.0.1 Introduzione alla Net Economy (NE)

Tre definizioni.

1. **digital economy**, diffusa trasformazione di oggetti in bit. Questo é inteso in due sensi.
 - (a) trasformazione di oggetti in bit. Un esempio sono i giornali che passano dall'essere fisici all'essere digitalizzati. Lo stesso vale per la musica;
 - (b) digitalizzazione intesa come trasformazione di oggetti in bit quando per esempio gestiamo un'azienda - negozio online - bene fisici da qualche parte (magazzino) e una digitalizzazione online del catalogo da un'altra parte;
2. **knowledge economy**, la conoscenza diventa fattore produttivo di ricchezza ovvero diventa motore di sviluppo dell'azienda che si affianca ai tradizionali fattori produttivi di ricchezza (lavoro e capitale);
3. **network economy**, impresa che cambia la propria organizzazione aziendale e il suo modo di interagire con l'ambiente esterno. Prima si cooperava poco e solo per necessità, ora le imprese vedono nelle **relazioni** con l'ambiente esterno un motore di sviluppo dell'attività attraverso collaborazione con fornitori e clienti oppure, anche con soggetti che operano allo stesso livello della filiera produttiva dell'impresa (i concorrenti). **ES**. Per la realizzazione di nuovi prodotti e nuove tecnologie, al fine di minimizzare i rischi derivanti dall'innovazione e dividerne i costi e mettere a fattor comune una serie di conoscenze e asset. Questo perché nella netEconomy le imprese preferiscono, si focalizzano, su tutte quelle attività dove loro ritengono di poter raggiungere l'eccellenza e poter generare competenze distintive e quindi vantaggi competitivi e lasciare all'esterno tutto ciò che invece **non rappresenta** per loro una competenza distintiva.

La Net Economy é identificata come "economia dell'informazione", ovvero "tutto ci che pu essere digitalizzato, rappresentato come una sequenza di bit". I principale fenomeni in atto collegati alla NE sono:

1. Convergenza delle tecnologie ICT e affermazione di Internet;
2. Interconnessione elettronica tra oggetti, persone e aziende e il modellarsi di un nuovo spazio virtuale che si integra con lo spazio "fisico" tradizionale.
ES il magazzino fisico viene rappresentato e gestito tramite SW gestionali;
3. nuovo modo in cui le imprese interagiscono con soggetti esterni (clienti, fornitori, partner).

La convergenza delle tecnologie ICT e l'adozione di uno standard di comunicazione globale hanno generato **Internet**. Mezzo di comunicazione efficace, semplice ed economico e alla portata di moltissimi utenti. Il successo di internet dato dall'esistenza di un'interfaccia **end user** diffusa (personal computer). La principale **pre condizione economica** alla base della diffusione di internet consiste nel fatto che viene offerta a chiunque la possibilità di accedere ad una rete incredibilmente estesa e a costi **trascurabili**.

1.0.2 Differenze con Economia Tradizionale

Una delle principali differenze che ci sono risiede nel **principio di rendimento**. In quella **tradizionale** c'é un rendimento **decescente**. **ES**. Immaginate che siate affamati e che ci venga dato un panino. L'utilità che riceviamo dal consumo del panino sarà elevata. Se dopo c'é ne viene dato un secondo, avremo sì un'utilità, ma sicuramente inferiore rispetto a quella del primo panino... e così via. Nel caso del cibo prima o poi ci sarebbe una **disutilità**. **Il consumatore ottiene un'utilità marginale decrescente all'aumentare di un particolare consumo di un bene**. Perché viene detta **marginale**? L'utilità che ci deriva dal secondo panino rispetto al primo, dal terzo rispetto al secondo... e così via. Un secondo fattore che la differenzia dalla NE è che tipicamente in quella tradizionale i fattori produttivi sono **capitale** (macchinari) e **lavoro**(manodopera). Dove, all'aumentare di uno solo dei fattori produttivi la produzione cresce in modo decrescente, ovvero cresce sempre meno. Nella NE i rendimenti sono del tipo **crescenti**. Fenomeno denominato **esternalità di rete**. **ES**. Servizio telefonico. L'utilità che ci deriva dal fatto di possedere un telefono é riconducibile dal fatto che non siamo gli unici a tenere il telefono. Per noi il telefono é utile nella misura in cui ce l'hanno anche gli altri. All'aumentare degli utenti che dispongono il telefono il servizio telefonico vede aumentare il proprio valore e quindi vede aumentare i propri rendimenti. C'é anche una differenza nel **prezzo**. Ci poniamo dal punti di vista dei produttori. In un contesto dove nessuno é in grado di influire sul prezzo con i propri comportamenti, all'aumentare del prezzo l'offerta aumenta e la domanda diminuisce. Questo perché se siamo dei produttori più il prezzo é alto e più siamo incentivati ad offrire quel bene e viceversa all'aumentare del prezzo la domanda diminuisce. Quindi l'equilibrio tra la domanda e l'offerta si trova in corrispondenza di un prezzo dove le quantità che i produttori sono disposti ad offrire sono pari alle quantità che i compratori sono disposti a comprare. Nella NE a causa di rendimenti crescenti più

la risorsa é usata e piú viene richiesta e questo genera un calo dei prezzi e l'offerta aumenta. Chi gestisce il servizio ha tutto l'interesse che l'offerta si diffonda.

La NE é caratterizzata da **Bassi Costi variabili e rapidità di distribuzione**. I costi si distinguono in costi fissi e variabili. I primi sono tutti quei costi che non variano al variare della produzione. Quelli variabili, i secondi, sono quelli che variano al variare della produzione. Altre differenze si trovano nel **concetto di valore**. In quella tradizionale, cio che determina il valore di un determinato bene é il valore di scambio che predomina sul valore d'uso. La scarsità di un oggetto presenta un prezzo elevato. Nella NE é il contrario. La scarsità annulla il valore. Il valore del servizio cresce con l'abbondanza.

1.0.3 L'i-Economy

Tutto che c'è di buono nelle due economie ha fatto si che venga fuori la i-Economy. Dove é caratterizzata da:

1. **Forte orientamento al cliente e massima attenzione ai suoi bisogni.** Il cliente in qualche modo diventa il centro e il punto di partenza dello sviluppo dell'impresa. Si parte dall'identificazione dei bisogni del cliente e sulla sola base di questo vengono sviluppate e messi sul mercato tutti quei servizi finalizzati alla massima generazione del cliente e soddisfacimento dei suoi bisogni. Internet ci permette di fare questo. Perche attraverso Internet viene possibile ottenere una serie di informazioni relative al cliente che consentono alle imprese di sviluppare offerte quasi incentrate a segmenti di clienti piu ristretti;
2. **Integrazione tra fornitori, strutture aziendali, canali di vendita.** Una maggiore integrazione all'interno dell'impresa stessa (integrazione tra i vari dipartimenti) e con l'ambiente esterno (fornitori). Attraverso internet per quel che riguarda i collegamenti con i vari dipartimenti e attraverso tecnologie extranet per le relazioni con soggetti esterni;
3. **Condivisione della conoscenza e collaborazione** sia all'interno dell'azienda che con soggetti esterni.

Un impatto di notevole importanza generato da internet legato al fatto che internet si configura come un canale di distribuzione. L'impresa pu distribuire il proprio prodotto attraverso punti vendita di proprié oppure attraverso internet (siti web) Dove questo canale entra in conflitto, entra in concorrenza con quelli tradizionali.

1.0.4 Economia digitale

Contesto in cui le transazioni economiche e le funzioni che governano le imprese, le istituzioni e la collettività sono programmate ed eseguite con il supporto di tecnologie digitali. I fondamenti che qualificano leconomia digitale sono:

1. Diffusione e affermazione di un protocollo standard, universale e aperto;
2. Possibilit di interconnessione elettronica tra cose, persone, imprese, istituzioni e collettività;

3. Separazione dell'economia delle cose fisiche dall'economia della conoscenza e dell'informazione - esempio del giornale e della musica;
4. Superamento del trade off tra offerta di varietà (**richness**) e ampiezza della connettività (**reach**). Il trade-off è un **compromesso**. Prima dell'economia digitale le imprese dovevano scegliere se offrire un'ampia gamma di contenuti a poche persone o raggiungere tante con pochi contenuti. L'affermazione dell'economia digitale offre una velocità e una quantità di volumi di comunicazione che permette di violare il trade off tra reach e richness. **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. In qualche modo il ruolo del cliente cambia, questo perché il cliente risulta essere molto più consapevole. Si riesce ad ottenere facilmente una serie di informazioni che consentono di valutare in termini rapidi e costi trascurabili le diverse offerte dell'impresa.

Nell'economia tradizionale si distinguevano le attività **labor** o **capital intensive**. Labor intensive, sono quelle che facevano per loro natura ampio ricorso a grandi quantità di manodopera in rapporto a basso capitale (agricoltura, tessile) e si distinguevano da capital dove queste facevano uso di grandi quantità di capitale e forza lavoro ridotta. siderurgia.

Nell'economia digitale i bisogni dei consumatori cambiano. Non vogliono più il cd fisico ma solamente la canzone. Lo stesso vale per il giornale, sono interessati alla singola notizia. Quindi c'è un concetto di **estrapolazione del contenuto dal contenitore**

1.0.5 Economia industriale e digitale

In quella industriale il vantaggio era che una sola minima parte era rivolta al cliente. Adesso il processo è inverso. Si parte facendo un'analisi dei bisogni del cliente e su quello che richiede il cliente si cerca di creare un servizio in base a quello raccolto. Inoltre in quella industriale la presenza di barriere ostacolava la concorrenza. C'era bisogno di ingenti investimenti per entrare in particolari mercati. Nell'economia digitale non vi è più una distinzione netta tra **prodotto** e **servizio**, ma le due cose in qualche modo convergono. Per entrare in un nuovo mercato basta semplice un sito - concetto molto ridotto ma giusto per avere un'idea. Per quanto riguarda le offerte, prima quelle delle imprese erano generiche. I prodotti erano indirizzati a mercati molto vasti. Adesso attraverso il reperimento di una serie di informazioni (preferenze dei consumatori) viene possibile garantire offerte personalizzate.

1.0.6 Commercio Elettronico

Nel parlare di commercio elettronico occorre dare due definizioni.

1. **E-business**, tutte quelle attività che possono essere realizzate mediante supporti elettronici, ovvero tutte quelle attività che vengono realizzate dalle diverse funzioni aziendali. (R&D, produzione, logistica, amministrazione, gestione dei pagamenti);

2. **E-commerce**, sistema dei processi e delle tecnologie con cui avvengono scambi commerciali su reti telematiche. Basti pensare alla sola compravendita per via elettronica di beni e servizi, trasferimento elettronici di fondi.

Occorre fare una distinzione a seconda della tipologia dei soggetti coinvolti nella transazione.

1. **Business to Consumer (B2C)**, vendita dell'azienda all'utente finale;
2. **Business to Business (B2B)**: tutte le transazioni che coinvolgono solo le imprese (es. acquisto materie prime per la produzione).

Business to Consumer (B2C) Vantaggi per i venditori. Riduzione dei costi di una sede fisica e in alcuni casi di magazzino. Focalizzazione sulle attività di marketing. Raccogliendo ed analizzando i dati provenienti dai clienti, le aziende possono migliorare i processi decisionali e strategici. Interfacce user friendly e promozioni creative consentono il cross 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) (insieme al cellulare viene venduta anche la custodia). **Up Selling**, tecnica di marketing che consente di arricchire la relazione con il cliente attraverso la vendita di prodotti e servizi di livello qualitativo superiore (up). Vado per comprare un Samsung e mi ritrovo con un cazzo di iPhone 15. **Vantaggi** per i consumatori. La possibilità di reperire qualsiasi tipo di bene o servizio con minor sprechi di tempo ed energia e senza vincoli di orario. Risparmio dei costi dovuti a prezzi di vendita inferiori a fronte di minori costi fissi da parte dell'azienda e riduzione dei canali di vendita (meno livelli nella parte della distribuzione dei beni). **Svantaggi** per i consumatori. Impossibilità di vedere e toccare ciò che si acquista. Assenza del rivenditore che ricopre un ruolo cruciale nel processo della decisione di acquisto.

Business to Business (B2B) Quando le vendite B2B sono condotte in modo efficace, le aziende hanno maggiori risorse per concentrarsi su:

1. Risoluzione problemi di business;
2. Ottenimento di dati di vendita più accurati;
3. Incremento del fatturato attraverso l'estensione geografica dei mercati.

Capitolo 2

Internet business model e la nuova value chain

2.0.1 Business Model

Il business model di un'azienda sintetizza le modalità attraverso le quali 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. Tutti i soggetti che hanno interesse nell'attività aziendale vengono definiti **stakeholder**. In assenza di parti interessate, l'organizzazione non sarà in grado di sopravvivere a lungo. All'interno degli stakeholder troviamo oltre a clienti e fornitori anche gli **shareholder**. Quest'ultimo è una persona fisica, una società o un istituto che possiede almeno una quota di un'organizzazione. Lo shareholder ha, quindi, un interesse finanziario nella sua redditività.

2.0.2 Vision e Mission

Nel Business Model abbiamo citato la parola **Vision**. Non è altro che una 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 in tale contesto. La **mission** è:

1. il motivo dell'esistenza dell'impresa sul mercato;
2. l'obiettivo principale dell'intera organizzazione aziendale;
3. un elemento distintivo che consente all'impresa di differenziarsi rispetto ai competitors.

2.0.3 La rete del valore

Emergono innovative modalità di svolgimento delle attività economiche in rete che fanno riferimento a:

1. Utilizzo delle possibilità di connessione digitale tra processi interni ed esterni all'impresa;
2. Focalizzazione dell'impresa su aree di eccellenza avvalendosi di partner esterni per attività complementari;

La **rete del valore** consiste in un insieme di aziende e soggetti, collegati tra loro dall'infrastruttura Internet, che fornisce una specifica proposta di valore facendo leva su competenze distintive e autonome. Prendiamo l'esempio di **booking.com**. I clienti siamo noi dove con le nostre ricerche diamo una serie di informazioni sulle nostre preferenze, acquisti. Poi vi sono fornitori di contenuti soggetti che mettono a disposizione le location e poi vi sono soggetti che consentono il pagamento online.

Per generare valore l'impresa deve essere dotata di una sua forza distintiva che le permetta di interagire con le reti del valore, con la possibilità di appropriarsi di una parte del valore da queste generato.

2.0.4 I segmenti di mercato

La **segmentazione** è una tecnica di marketing che consiste nella suddivisione di determinati mercati in sottoinsiemi omogenei sulla base di specifici parametri. La suddivisione avviene ad esempio per reddito, sesso, età, stile di vita, hobby, valori e anche secondo il comportamento che adottano i clienti nell'acquisto di un determinato servizio. es. dell'abbigliamento (maschile, femminile, età, sportivo, casual, elegante). I vari segmenti non sono tutti uguali e in qualche modo l'impresa prima di decidere in quali segmenti operare deve poter valutare l'eventuali prospettive. Un investitore deve conoscere le caratteristiche e le prospettive di un segmento.

Il segmento delle tecnologie legate ad Internet costituito da più settori che possono essere analizzati insieme in quanto seguono dinamiche competitive analoghe. **Infrastrutture** (cavi e fibre ottiche, routers e switches, server), **sw di sistema** permettono ai pc di utilizzare la rete, e **sw applicativi** utilizzati da imprese internet per poter gestire la propria attività.

Le imprese che riescono a imporre la propria tecnologia riescono a: Comandare la catena del valore; Ottenere margini molto elevati per lunghi periodi (almeno fino a quando non arrivano nuove tecnologie che rendono quella tecnologia obsoleta); Creare degli switching cost che fungono da enorme barriera all'entrata nei confronti di potenziali concorrenti. Gli **Switching cost** sono tutti quei costi che un soggetto deve sostenere quando decide di cambiare fornitore. **ES.** pensate di avere un abbonamento internet per casa, se decidessimo di cambiare fornitore che tipologie di costi sostenereste?

È possibile suddividere il mercato in cinque grandi segmenti. I primi tre (NSP, ISP nazionali e locali) fanno parte dell'Internet Service Provider (ISP) e gli altri due sono i B2C e B2B. Gli **ISP** sono gli operatori che consentono l'accesso alla rete degli utenti. gli **NSP** sono operatori che:

1. agiscono a livello internazionale;
2. forniscono la connettività su larga scala gestendo le infrastrutture di trasmissione;

Dove per poter operare necessitano di ingenti investimenti infrastrutturali e competenze tecniche specifiche non facilmente reperibili. Questo tipo di segmento é caratterizzato da barriere all'entrata, competenza scarsa. Grande forza contrattuale nei confronti di clienti e fornitori. Per quanto riguarda gli **ISP nazionali** offrono accesso alle reti private e in alcuni casi anche a imprese a livello internazionale. Caratterizzato da concorrenza elevata basta principalmente sul **prezzo**. Basse barriere all'entrata. Scarso potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori. **ISP locali** a livello regionale o nelle diverse città. Quasi senza barriere all'entrata. Concorrenza molto elevata basata sul prezzo a causa della presenza di un gran numero di operatori. Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori e clienti

2.0.5 Business to Consumer (B2C)

Tale segmento raggruppa tutte le transazioni commerciali tra **imprese e clienti finali**. L'obiettivo principale delle imprese che operano in questo segmento consiste nell'offrire a prezzi inferiori gli stessi prodotti commercializzati tradizionalmente. I principali elementi che possono portare al successo le imprese che operano in questo segmento sono:

1. **contenuti**, capacità dell'impresa di aumentare il traffico sul sito attraverso l'offerta di contenuti e quindi consente anche di trasformare i visitatori in acquirenti. quindi la possibilità di ridurre il costo medio di acquisizione dei clienti;
2. **senso di comunità**, attraverso l'utilizzo di forum, chat e altri servizi si tenta di aumentare la fedeltà dei clienti;
3. **coniugare l'attenzione al cliente con la vendita di massa**, coniugare la vendita di massa con l'attenzione del cliente, sfruttare tutti i dati raccolti sul sito (acquisti, quando, con che frequenza, cosa visitano) per sviluppare prodotti mirati e in più studiare qualche strategia di prezzo e promozione

La relativa semplicità e accessibilità allo sviluppo e la mancanza di barriere all'entrata fa sì che il livello di competitività sia elevato riducendo prezzi e margini per le imprese. Per combattere la concorrenza é possibile che l'impresa inizi a puntare sulla **costruzione di un marchio forte**, al fine di migliorare la fiducia del cliente. **Creare pacchetti di prodotti e servizi**, al fine di aumentare gli switching cost per il cliente. Ottenere **economia di scala**, all'aumentare del numero dei clienti, i costi per cliente diminuiscono e i margini unitari crescono.

2.0.6 Business to Business (B2B)

Tale segmento raggruppa tutte le transazioni commerciali che avvengono tra imprese. Nel B2B le relazioni tra le imprese sono più solide perché comportano più interazioni e notevoli scambi di informazioni: Le imprese negoziano tra loro il prezzo e gestiscono i livelli delle scorte. Le scorte rappresentano degli immobilizzi di capitali che non rendono. Il fatto di avere delle scorte ci comporta tutti i costi per mantenerli (capannoni, magazzinieri) tutti i costi dovuti al fatto che le scorte

perdano di valore. Il livello di competitività é minore, le imprese tra loro riescono a sviluppare rapporti di lungo termini che in qualche modo fungono come barriere d'entrata nei confronti di potenziali entranti.

2.0.7 La nuova catena del valore

La teoria del valore ha l'obiettivo di creare valore per l'impresa e la creazione di valore é un obiettivo **condiviso** da tutti gli stakeholder. La creazione del valore non viene creato allo stesso modo per tutte le categorie. Ad esempio l'aumento dei profitti d'interesse solo per i finanziatori, azionisti. L'impresa deve poter creare valore per tutti quei soggetti che hanno interessi all'interno di quella attività. per i clienti creare valore quando in qualche modo riesce a generare dei benefici superiori ai costi che il cliente deve sostenere per l'ottenimento di un determinato servizio. per i dipendenti, crea valore nella misura in cui riesce a creare dei benefici superiori ai costi che i lavoratori affrontano per la prestazione lavorativa (sforzo, sacrifici). Per i fornitori, l'impresa riesce a generare valore nella misura in cui in grado di riconoscere prezzi equi sulle forniture, garantire livelli produttivi costanti e cospicui ai fornitori. La creazione di valore sempre in termini **relativi**. **L'utile non é sintomo di una buona gestione aziendale, ma il fatto di confrontarci con altri soggetti ci dà la misura del valore della gestione aziendale.** Anche per i dipendenti non basta dare uno stipendio qualsiasi, ma adottare una serie di strumenti che generano valore per il dipendente in rapporto a quello che c'è nel mercato.

Il **tradizione modello di creazione** del valore viene descritto attraverso la **catena del valore di Porter**. C'è una suddivisione delle attività aziendali tra **attività primarie** (marketing e vendita, servizi) e **di supporto**. Le prime contribuiscono direttamente alla creazione del valore (produzione), quindi in modo diretto contribuiscono alla generazione di valore, le seconde che non contribuiscono alla creazione di valore da parte dell'impresa ma fungono da supporto alle attività primarie. **ES.** Per produrre sono necessarie le materie prime disponibili in stabilimento, queste sono appunto disponibili grazie a qualcuno che se ne occupa (contratti, consegna). Senza l'attività dell'ufficio d'acquisto questo non sarebbe stato possibile. Comunque sono delle funzioni aziendali che fungono da supporto a quelle attività che si occupano di creazione del valore. La realizzazione di entrambe permettono di **generare margine** da parte dell'impresa. Per le imprese della Net Economy le **informazioni** diventano una risorsa centrale. Viene generata una nuova catena di valore. Le informazioni sono importanti a causa di internet, globalizzazione che ha permesso la riduzione di barriere all'entrata e ha posto il cliente al centro delle strategie dell'impresa. Così facendo si è passato da una forma **lineare** ad una forma a **rete**. Dove la rete del valore é costituita adesso dall'aggregazione di diversi fornitori di contenuti (informazioni, servizi, prodotti) al fine di ottimizzare la customer experience e la conoscenza del cliente. Dove tutti i soggetti che partecipano alla nuova catena del valore contribuiscono a fornire input e a ricevere output informativi. Le informazioni in qualche modo devono poter essere trasformate da parte dell'azienda in prodotti o servizi che fidelizzino il cliente. I passaggi per l'adozione della catena virtuale sono:

1. **visibilità**: capacità di monitorare in modo più efficiente le operazioni fisiche per mezzo delle nuove tecnologie dell'informazione che consentono la gestione e lo sfruttamento di enormi quantitativi di dati;
2. **cambiamento**, sostituzione di attività fisiche con attività virtuali (es. simulazioni);
3. **nuove relazioni con il cliente**, i clienti accedono alla catena del valore ottenendo una migliore personalizzazione dell'offerta.

2.0.8 I fattori critici di successo (FCS)

I fattori critici di successo, sono un numero limitato di elementi aspetti gestionali, i cui risultati se sono soddisfacenti consentiranno di ottenere alle imprese successo.

La scalability del modello di business

Un business scalabile quando l'impresa riesce a generare una domanda incrementale senza sostenere ingenti costi incrementali. Il numero dei clienti tende ad aumentare senza sostenere costi per l'acquisizione del cliente. Maggiore la percentuale dei costi fissi e più avviene un incremento delle vendite.

La solution branding e il marketing virale

Riuscire a realizzare un brand che in qualche modo non sia orientato ad un determinato prodotto o servizio ma in qualche modo deve riuscire a soddisfare il bisogno del cliente attraverso l'erogazione di soluzioni complete.

Il vantaggio del first mover

Si intende il vantaggio competitivo che un'impresa accumula nei confronti dei competitors muovendosi per prima nell'esercizio di una determinata attività. Essendosi mossa per prima riesce a sfruttare l'effetto rete che consente di costruire una barriera all'entrata nei confronti di soggetti che vogliano poi costruire un servizio analogo. All'aumentare del numero di utenti, i ricavi per cliente **aumentano** più che proporzionalmente e i costi per il cliente **diminuiscono** più che proporzionalmente.

Il value bundling

Nell'economia tradizionale, le imprese tendono a focalizzarsi sul proprio core business. Nella Net economy vale il principio opposto: maggiore è il numero di informazioni, servizi e prodotti che le imprese aggregano e maggiore sarà il potenziale di crescita e di attrazione del traffico Internet.

Le imprese che aggiungono prodotti e servizi di valore al proprio bundle avranno maggiori probabilità di successo anche se tale strategia comporta maggiori investimenti e dispersione di risorse.

Capitolo 3

ICT e strategie d'impresa

Per **strategia** intende un insieme di decisioni 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. In generale, per strategia si intende un insieme di decisioni. Combino le mie risorse con le mie capacità interne con le varie opportunità che mi offre l'ambiente esterno. **Analisi di SWOT**, strumento che mette assieme capacità e risorse interne della azienda con le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno. Tutto ciò che in qualche modo arriva dall'esterno che per la nostra impresa potrebbe rappresentare un'opportunità o una minaccia. La strategia non è un qualcosa di breve, tipicamente i piani industriali ricoprono un periodo che va dai 3 ai 5 anni. Oltre i tre anni in qualche modo la pianificazione risulta sempre meno attendibile, perché lo scenario che stiamo valutando difficilmente sarà quello che stiamo prevedendo oggi. Ulteriori elementi che costituiscono una strategia sono, gestione di risorse necessarie all'ottenimento o mantenimento di vantaggi competitivi. Le risorse potremmo averle oppure no, se non lo siamo in qualche modo si deve fare un piano per acquisirle. Le risorse mancanti possono essere sviluppate internamente oppure comprarle.

3.0.1 Gestione Strategica

Nella prima parte troviamo oltre alla definizione di **mission** e **vision**, un'analisi sull'ambiente competitivo, prima quello esterno secondo una dimensione politica, economica sociale e tecnologia e dopo quello interno, ovvero effettuare analisi di quelle che sono le risorse in possesso dell'impresa. Tutto questo per individuare quali sono i punti di forza e debolezza e quelle che saranno competenze, capacità risorse che l'impresa dovrà acquisire per raggiungere gli obiettivi. Nella seconda parte abbiamo la sezione inerente alle **scelte strategiche**. Ovvero definizione di strategie che verranno implementate per raggiungere gli obiettivi. Come l'impresa vuole raggiungere gli obiettivi? In ultima parte abbiamo la realizzazione della strategia, ovvero un'implementazione della struttura organizzativa. Chi fa che cosa?

3.0.2 I livelli di strategia

Le decisioni strategiche assunte dall'impresa sono articolate su tre differenti livelli. **Corporate, business unit e funzionali.**

Strategie corporate

Elaborata dal top management per l'intera organizzazione e definisce in quali business l'impresa vuole competere (in un solo bus, in più bus correlati tra loro, in più bus non correlati tra loro)

Strategie Business

È la parte di un'organizzazione dotata di una propria strategia, proprio mercato, propri concorrenti e una mission distinta dal resto dell'organizzazione. **ES.** di Apple che produce sia computer che cellulari. Queste strategie riguardano principalmente, quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti, come cogliere le varie opportunità presenti sul mercato, quali servizi sviluppare e in quali mercati operare, come creare e mantenere un vantaggio competitivo e fine con quali criteri andare ad allocare le risorse tra le varie funzioni aziendali.

Strategie funzionali

Infine abbiamo le strategie funzionali. Dove per **funzioni** si intendono le principali attività specializzate che compongono l'organizzazione aziendale. (Finanza, marketing, produzione, ricerca e sviluppo, gestione delle risorse umane). Queste in confronto alle secondo ha un raggio d'azione più limitato

3.0.3 Strategie di crescita, corporate

Oltre a definire in quali business competere, bisogna definire l'orientamento che deve dare alle proprie strategie. dove l'impresa pu decidere di rafforzare la propria forza competitiva in quale opera, oppure espandersi in altri settori (correlati o no a quello di partenza), oppure infine abbandonare il settore dove opera in modo parziale o totale. Potrebbe anche decidere di non cambiare la propria strategia. La decisione di quale strategie adottare é data dall'uso di una matrice riga colonna. Le strategie corporate possono essere ricondotte alle seguenti categorie.

1. strategie di sviluppo che comprendono Concentrazione, Diversificazione, Internazionalizzazione;
2. di stabilità;
3. di contrazione.

Concentrazione

Finalizzate al consolidamento dell'impresa all'interno del business nel quale attualmente opera. All'interno di questa strategia può essere adottata un'integrazione verticale o orizzontale

Diversificazione

L'impresa si espande e va oltre il proprio settore d'appartenenza e entra in altri settori possono essere correlati al settore di partenza (concentrica), entrare in settori che non sono correlati a quelli di partenza (diversificazione conglomerata)

Internazionalizzazione

3.0.4 Conce - Integrazione Verticale

Consiste che l'impresa si espande all'interno della propria filiera produttiva. inizia a realizzare attività che erano realizzate da fornitori o clienti. quando l'impresa decide di attuare una di queste e tre strategie (concentrazione, diversificazione, o internalizzazione), pu agire in due modi. acquisendo imprese che operano all'interno dei settori dove l'impresa vuole iniziare a operare, oppure andando a costruirsi da se tutte le risorse capacita e competenze necessarie al settore di destinazione. Quando l'impresa inizia a realizzare attività che prima erano realizzate da fornitori si parla di organizzazione a **monte**, dai clienti integrazione a **valle** (orientata verso i mercati finali). **ES.** per a valle (aprire dei propri concessionari).

In riferimento all'integrazione verticale rientrano le strategie di **make-or-buy**, decisione dell'impresa di cosa produrre internamente e cosa lasciare all'esterno. Quali sono le attività realizzate dall'impresa e cosa lasciare all'esterno.

Quali sono i vantaggi che l'impresa in qualche modo puo conseguire nel lasciare un'attività ad aziende esterne. **(a) Costi inferiori.** Realizzare **economia di scala** nella produzione di un determinato prodotto o servizio. (incremento della quantità di produzione che essendoci dei costi fissi fa in modo che il costo medio di produzione scenda) . se l'azienda si affida ad aziende esterne, siccome il fornitore lavora anche x i competitor potrebbe succedere che questa azienda abbia un'economia di scala maggiore e quindi avere dei costi del prodotto più bassi e quindi potrebbe risultare conveniente affidarsi a queste aziende esterne. Le aziende potrebbe sfruttare meglio le **curve d'apprendimento**, legate al fatto che all'aumentare della produzione le persone riescono ad ottenere costi e qualità migliore sui prodotti. chiaro che se un determinato particolare lo lascio a fare al mio fornitore lui riesce a sfruttare meglio le curve d'apprendimento. **(b) le attività svolte all'esterno** sono sottoposte alla competizione e pertanto incoraggiate ad essere **efficienti**. Infine lasciare in qualche modo la decisione di affidare ad aziende esterne la realizzazione di una o più fasi potrebbe portare ad una **perdita di controllo e competenze**, ovvero l'azienda perde il controllo e le competenze in riferimento ai processi esternalizzati.

Un modo per realizzare forme di **integrazione verticale** può consistere nell'acquisto di un'impresa che già realizza una o più attività lungo la filiera. La valutazione consiste nel confronto tra **(1) efficienza tecnica**, dove un'impresa realizza attraverso l'integrazione verticale un processo produttivo a costi più bassi e **(2) costi di coordinamento**, maggiori costi che l'impresa sostiene per coordinare i rapporti con le imprese.

Le principali ragioni che spinge un'azienda verso un'integrazione verticale sono **mercato di origine saturo**, l'azienda opera in un mercato saturo, mentre quello che vorrei acquisire opere in un mercato non saturo. **Risorse finanziarie** tecniche specializzate nel settore.

Vantaggi e Svantaggi

Vantaggi Riduzione dell'incertezza dei mercati. c'è un controllo maggiore della filiera produttiva. Nel breve termine potrei ottenere dei costi di produzione inferiori e maggiore competitività dell'impresa **Svantaggi**. Potrebbe esserci un aumento della complessità organizzativa, una 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.

3.0.5 Integrazione Orizzontale

Questo tipo di integrazione avviene tra imprese che si trovano nello stesso stadio della produzione o distribuzione ed i cui prodotti hanno le medesime caratteristiche per il consumatore. Fondamentalmente riguarda l'integrazione che avviene tra due o più imprese che operano allo stesso stadio della filiera produttiva. Lo **svantaggio** potrebbe essere la presenza di prodotti che si contendono gli stessi mercati. Spesso in questa integrazione non vengono viste di buon occhio dall'Antitrust.

3.0.6 Diversificazione

L'impresa si espande in settori che in qualche modo sono differenti da quello d'origine, attraverso l'acquisto d'impresa che operano in settori non correlati con quelli di partenza. È necessario che l'impresa valuti con attenzione il **potere di sviluppo del settore** e l'**attrattività dei settori in cui si intende diversificare**. Dove entrambi possono essere valutati attraverso il modello delle cinque porte di Porter che restituisce le informazioni circa sulla redditività media di un determinato settore e come in qualche modo operano le diverse porte all'interno del settore. L'obiettivi che portano ad effettuare una diversificazione riguardano: (1) la stabilizzazione dei livelli di produzione vendita e profitti. (2) generazione del cash flow necessario a finanziare lo sviluppo dell'impresa.

Diversificazione Concentrica

L'impresa si muove verso settori diversi, ma in qualche modo correlati con quello di partenza dove la diversificazione avviene in settori affini a quelli di partenza. (utilizzare una particolare risorsa su più prodotti o business).

Diversificazione Conglomerata

L'impresa opera in settori completamente distinti gli uni dagli altri. Ciò che tiene uniti i settori è lo stesso **proprietario**. **ES.** Samsung, opera in mercati di assicurazione, ingegneristica navale, cellulari. Per fare questo, naturalmente per essere competitivi su più mercati, su più clienti, far crescere il proprio marchio ma in particolare avere ritorni maggiori.

3.0.7 Merger & Acquisition (M&A)

Si ricorre all'acquisto di altre imprese principalmente per le seguenti ragioni: (1) L'entrata in un nuovo mercato pu essere ostacolata da barriere all'ingresso quali: esistenza di brevetti o licenze, fedeltá da parte dei consumatori a un determinato marchio. (2) L'acquisto richiede molto meno tempo rispetto allo sviluppo interno di una linea di prodotti o rete di distribuzioni. L'acquisto puó avvenire in due modi differenti.

1. **fusion (Merger)**, se si verifica l'integrazione fra due o piú imprese in una sola;
2. **incorporazione (Acquisition)**, se un'impresa integra una o piú imprese nella propria struttura.

Nella NetEconomy é diverso. Le imprese non si fondono per ridurre le capacità produttive in eccesso ma per completare le attività core nella propria catena di valore, oppure puro opportunismo finanziario. Espansione dell'offerta esistente e/o dei mercati di sbocco.

3.0.8 Le sinergie

Sono tutta una serie di vantaggi che sono ottenibili, o meglio che non possono essere generati se non da una gestione congiunta di piu business. **1+1>2**. Il fatto di unire due entit di business genera vantaggi superiore rispetto a vantaggi ottenibili dalla gestione separata dei due business. Marchi, brevetti, reputazione, competenze distintive.

3.0.9 Impresa multinazionale

Impresa che possiede e controlla unita operative sparsi in diversi paesi che riconduce la gestione di queste imprese sotto una comune strategie generale.

3.0.10 La teoria del ciclo di vita del prodotto

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

1. **Introduzione**. Il prodotto non é noto e non utilizzato dai consumatori proprio per cui lo sviluppo del prodotto é lento. l'impresa cerca di stimolare la domanda primaria diffondendo l'utilizzo del prodotto generale. Prezzi, costi e promozione sono alti. Tutta questa serie di fattori comporta per l'azienda stessa una fase di perdita. Con nuovo non si intende il nuovo modello di un qualcosa ma la nascita di quel qualcosa. **la nascita del telefono**;
2. **Sviluppo**. Le vendita del prodotto iniziano a crescere. L'impresa nel tempo é riuscita ad allargare la propria rete distributiva. Il livello dei prezzi resta alta, ma anche i profitti aumentano, xk se i prezzi restano alti e i volumi crescono per effetto dell'economia di scala i costi unitari scendono e quindi i profitti aumentano. In questa fase le imprese cercano di differenziarsi dai concorrenti.

3. **Turbolenza.** Ci sono tanti concorrenti. questo comporta una riduzione dei prezzi xk l'impresa compete sulla base del prezzo e quelle un po piu deboli escono dal mercato. I profitti scendono a causa della riduzione dei prezzi generata dall'intensificazione della concorrenza
4. **Maturità.** Rallenta anche la domanda, le persone cominciano ad avere il prodotto e le imprese registrano un eccesso di capacità produttiva. macchinari prima acquistati non tutti utilizzati. a partire da una fase di turbolenza inizia un processo di consolidamento all'interno del mercato. Le imprese che operano all'interno di una fase di maturità hanno una serie di alternative possono: (4P del marketing) modificare prodotto, prezzo, attivit promozionale, modificare strategie distributiva.
5. **Declino.** Spesso succede che l'innovazione tecnologia o i cambiamenti nel comportamento del consumatore, rendono obsoleto il prodotto. le vendite diminuiscono. L'impresa inizia a subire perdite causate da un calo di volumi di vendita, frequenti riduzioni di prezzo.

3.0.11 La teoria del ciclo di vita del pr.inter.

Toeria formulata da Vernon nel 1991, e ha permesso di identificare il percorso di **internazionalizzazione** delle imprese secondo quattro fasi.

1. **Introduzione.** Ancora non vi é un concetto di internazionalizzazione. Comunque necessità di ottenere feedback tempestivi dai clienti sul nuovo prodotto, rendono la vicinanza al mercato un vantaggio competitivo per l'impresa.
2. **1 stadio internazionalizzazione.** In questa fase entrano nuovi operatori e quindi la competizione da monopolistica diventa oligopolistica in conseguenza del fatto dei vantaggi ottenuti dall'azienda che ha introdotto il nuovo prodotto;
3. **2 stadio internazionalizzazione.** fase tipica dei settori mature. Dove la competizione si realizza attraverso scelte di localizzazione della produzione nei mercati di riferimento delle imprese rivali. Il mercato é caratterizzato da elevate barriere all'entrata;
4. **3 stadio internazionalizzazione (senescent oligopoly).** Le barriere all'entrata si riducono e si sviluppa una competizione basata sul prezzo che costringe gli operatori ad abbandonare il mercato.

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

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 ne orizzontalmente ne verticalmente.

3.0.12 La 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**) o 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 internazionalizzare le transazioni di mercato. Quando si parla di imperfezioni sono state individuate 4 tipologie.

1. Le diverse attività interne ed esterne necessitano di coordinamento.
2. In situazioni di monopolio e monopsonio le imprese sono indotte all'integrazione. Dove con monopolio si intende un solo produttore e diversi acquirenti. Con Monopsonio, un solo clienti e tanti produttori.
3. L'internazionalizzazione delle transazioni può evitare l'insorgere di costi indotti da forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale.
4. Che cosa significa che le due parti dello scambio non possiedono lo stesso quantitativo e qualità delle informazioni ciclo natura e valore del prodotto scambiato;

3.0.13 Gestione del business

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

1. **Matrice sviluppo/quota di mercato** Boston Consulting Group;
2. **Matrice attrattività del settore / posizione competitiva** Mc Kinsey.

La prima. Questa matrice mette in relazione il tasso di crescita del mercato con la quota relativa ottenuta dalla nostra business unit. Incrociando queste due dimensioni vengono individuati 4 quadranti, dove le nostre bu.uni ricadrà dentro uno dei questi 4 quadranti.

Question Mark

se la nostra business unit operasse in un mercato con un elevato tasso di crescita, ma in quel mercato si è riuscito ad ottenere una quota di mercato relativa siamo in Question Mark. business unit che opera in un mercato potenziale dove non è riuscita a vincere la competizione. ha bisogno di ingenti risorse finanziarie per conquistare una posizione di leadership all'interno del mercato.

Star

elevato tasso di crescita e quota di mercato relativa alta. La b.un. necessita di risorse finanziarie per mantenere quella posizione. **N.B.** quando il mercato ha un tasso di crescita elevato sono necessari grandi risorse finanziarie per tenere in qualche modo il passo nel mercato.

CASH COW

opera in un mercato maturo che cresce poco e la b.u. ha una posizione di leadership. b.un. che non necessita di grandi investimenti perché il mercato cresce poco ma avendo una posizione di leader è in grado di generare ingenti risorse finanziarie.

DOG

ovvero imprese che operano in un mercato che non cresce e non hanno una posizione marginale, non sono leader.

L'obiettivo di un'impresa è avere un portafoglio di business unit equilibrato.

Per quanto riguarda il punto b (matrice). Ulteriore strumento manageriale per la gestione di b.uni. a differenza di quello di prima è che la prima faceva un'analisi finanziaria, dove valutava le bu u dei quattro quadranti sulla base della loro capacità di generare o assorbire cassa. Questa è più articolata. dove il tasso di crescita di mercato è sostituito dal punto b. Questo tipo di strumento tiene conto più che della dimensione finanziaria, della dimensione economica.

Dove mettendo in relazione **posizione competitiva** (Margini di profitto rispetto ai concorrenti, quota di mercato relativa) e **attrattività del settore** (dimensione del mercato, redditività del settore, tasso di crescita del mercato), articolata su tre livelli (alta media bassa), l'impresa definisce quali sono le **strategie migliori** da adottare. Se la business unit ricade nei quadranti verdi allora sarà opportuno seguire delle strategie di crescita, altrimenti riquadri gialli delle strategie di mantenimento (ovvero continuare con la stessa strategia), infine in quelli rossi l'impresa dovrebbe valutare la possibilità di dimensionare la propria grandezza e uscire dal mercato.

Capitolo 4

Vantaggi competitivi

Si dice che un'azienda ha un vantaggio competitivo quando ha una redditività superiore rispetto alla media del settore. La redditività viene misurata attraverso due indici

1. **return on asset (ROA)**, indicatore che restituisce il rendimento degli asset.

$$\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Totale Impieghi}}$$

Dove il numeratore é il guadagno derivante dalla gestione aziendale in **netto**; UN esempio di ROA. Misura quanto rende il capitale investito in azienda a prescindere da chi ha investito quel capitale. Se noi per svolgere la nostra attività abbiamo dovuto comprare un capannone da 100mila euro e quest'anno abbiamo guadagnato 10mila euro, allora abbiamo ottenuto un 10% di ROA.

2. **return on sales (ROS)**, dove al numeratore continua ad esserci il MON diviso i ricavi di vendita. ci dice quanto resta all'azienda in termini di guadagno ogni euro di ricavo. Determina un rendimento sulle vendite.

$$\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Ricavi}}$$

. Per quanto riguarda il ROS é il guadagno che ci rimane sulle vendite. Se vendiamo 100 euro di merce che ci é costato 80 euro, ci rimane 20 che diviso per i ricavi 100, allora 20% di ROS.

Un indice più significativo consiste nella capacità dell'impresa di creare valore per gli azionisti. **return on equity (ROE)**.

$$\frac{\text{Utile esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

É il rendimento per gli azionisti. Gli azionisti rischiano i propri soldi nell'attività dell'impresa. Altri indici che indicano il successo di una strategia possono essere la quota di mercato, la customer satisfaction e la customer loyalty. Per quanto riguarda **la quota di mercato**, viene misurata sia in valore che in quantità. Valore - il

mercato ha un giro d'affari da 1mrd di euro e noi abbiamo 100mln di euro, la nostra quota di mercato é del 10%. Se il mercato ha venduto 1mrd di euro di vetture e la nostra impresa ne ha vendute 100mln, allora la nostra quota di merda é del 10%. La **customer satisfaction**, soddisfazione che abbiamo generato nel cliente attraverso l'erogazione dei nostri servizi. L'ultima la **loyalty**, quanto i clienti sono fedeli nei confronti dell'azienda.

4.0.1 Consumer surplus

In riferimento al tema del vantaggio competitivo é utile soffermarci sulla creazione di valore nei confronti dei clienti e parlare di **customer surplus**. Dovremmo innanzitutto definire tre concetti.

1. **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 e dai costi di transazione. Quando guardiamo qualcosa noi attribuiamo valore in base ad una serie di caratteristiche, vantaggi che potremmo ottenere da quel particolare servizio.;
2. **consumer surplus (P)**, il cliente acquisterá dall'impresa che offrirá il P maggiore. Noi assegniamo ad un determinato bene un valore pari a 100 e poi guardiamo il prezzo. La differenza che c'è tra il valore dato da noi e il prezzo rappresenta il customer surplus. Inutile dire che il cliente acquisterá quel particolare bene solo se P é positivo, ovvero il valore che noi attribuiamo é superiore al prezzo che ci viene chiesto, ovvero superiore al costo e sacrifici che dobbiamo sostenere;
3. **valore creato dall'impresa**, differenza tra B e Costo prodotto C.

Tabella in slide 8. Il beneficio é il valore che in qualche modo il cliente attribuisce ad un prodotto servizio. il valore creato dall'impresa é la differenza tra il valore che attribuisce il cliente e il costo sostenuto dall'impresa per realizzare il prodotto servizio e questo valore viene diviso tra il consumatore e il produttore, attraverso la definizione di prezzo. L'impresa attraverso una definizione del prezzo ripartisce il valore da lei creato tra il cliente e se stessa. Chiaro che l'impresa riuscirà a convincere il cliente a comprare solo nella misura in cui il customer surplus sia positivo ma non solo, deve essere maggiore di quello del proprio competitor.

4.0.2 Le fonti dei vantaggi competitivi

Due paradigmi teorici per l'individuazione delle fonti dei vantaggi competitivi. L'approccio (detto anche **strutturale**) della **posizione nel settore** rispetto ai competitors e l'approccio **resource-based theory (RBT)**

ci siamo detti che per l'impresa non é sufficiente avere un utile e il fatto di avere un utile alto, in qualche modo non é per forza rappresentativo che la nostra impresa ha creato valore. e dall'estremo opposto il fatto di ricorrere ad una perdita non necessariamente non é sintomo di valore che stiamo distruggendo qualcosa. Questo perché sulla performance dell'impresa incide la struttura del settore in cui opera. Se la mia azienda ottiene una redditività elevata, non é detto che sia performante, ma

ci vi è una struttura del mercato che garantisce di per sé una redditività elevata. Viceversa, una performance più deludente può essere dovuta al fatto che l'impresa opera in un settore di maturità dove tutte le aziende registrano una redditività medio-bassa. La creazione del valore qualcosa di comparativo. Il fatto di ottenere un vantaggio competitivo legato al fatto di avere una redditività superiore alla media del settore. L'importante che la nostra redditività sia superiore alla media del settore. Un'impresa detiene un vantaggio competitivo solo se è in grado di creare volume in misura superiore rispetto ai suoi competitori. Come, avere **costi inferiori** o **riuscire a differenziare**, i prodotti in modo da applicare prezzi superiori a quelli dei concorrenti, oppure essere capace di fare entrambe le cose. Tutte queste strategie vengono definite **strategie generiche**.

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

1. **leadership di costo**;
2. **differenziazione**;
3. **focus sui costi**;
4. **focus sulla differenziazione**

4.0.3 leadership di costo

L'impresa riesce ad ottenere un vantaggio di costo significativo nei confronti dei competitori attraverso un uso efficiente degli impianti e delle attrezzature, costi unitari minimi, controllo dei costi fissi e infine contenimento dei costi di tutte le funzioni aziendali. L'obiettivo è quello di strutturare l'azienda in modo tale da avere dei costi inferiori alla media del settore attraverso i punti precedenti.

4.0.4 Differenziazione

Ha l'obiettivo di rendere servizi unici attraverso design, servizi al cliente, immagine di marca e rete di distribuzione. Un esempio fatto a lezione è stato **McDonalds**, dove presenta dei costi strutturalmente inferiori che li consente di ottenere maggiori volumi di vendita. L'obiettivo è quello di far percepire il loro prodotto come **migliore**. Un po' come ha fatto l'Apple con il tempo di Steve Jobs, avere un iPhone risultava essere figo.

4.0.5 Focus

La focalizzazione consiste nel concentrare l'impresa su uno o più segmenti di mercato e in tale ambito si definiscono due strategie generiche. (1) **focus sui costi**, l'impresa non si concentra sull'intero mercato ma solo su una nicchia, dove all'interno di questa nicchia è presente una **strategia di leadership**. (2) **focus sulla differenziazione** l'impresa si rivolge a un determinato target competendo sulla base della differenziazione.

Lo **svantaggio** dell'approccio strutturale. L'azienda così come l'abbiamo presentata deve poter scegliere tra una delle due strategie quando in realtà spesso vengono scelte entrambe.

4.0.6 RBT

Teoria emersa sul finire degli Ottanta che ci dice che il vantaggio competitivo di un'azienda non dipende da come si posiziona l'azienda stessa all'interno del mercato, ma dipende dalle risorse e capacità di cui l'azienda dispone. L'impresa **crea valore** solo se è in grado di ottenere delle prestazioni superiori rispetto ai concorrenti in una o più delle proprie attività. Per quanto riguarda le **performance** economiche-finanziarie non dipendono dalla posizione all'interno del settore ma dipende dal livello di competenze presenti all'interno dell'azienda e per ottenere una struttura di successo deve sfruttarle al massimo in modo tale da riuscire a sviluppare, acquisire e rafforzare costantemente le competenze e acquisirne di nuove. Secondo la RBT ogni strategia nasce dalla definizione di business in cui l'impresa intende operare, esigenze del target che l'impresa intende raggiungere e per finire modalità attraverso le quali l'impresa intende soddisfare le esigenze del target. Secondo Grant l'impresa deve basare la propria strategia sulle proprie risorse e capacità, riuscendo così ad ottenere una stabilità che consente nel tempo ad ottenere risultati più durevoli. È importante notare come l'RBT non disconosce completamente l'approccio strutturale, semplicemente ci dice che leadership di cost e differenziazione non dipendono dalla posizione all'interno del settore ma solo da risorse e capacità interne e che quindi i **vantaggi di costo** potranno dipendere da capacità di anticipare i concorrenti, accesso a canali distributivi più efficienti, gestioni di impianti di grandi dimensioni con la possibilità di realizzare economie di scala. Per quanto riguarda la **differenziazione** i vantaggi possono dipendere dalla bravura degli operatori nel svolgere il proprio lavoro in modo da garantire produzioni di qualità. (mercato di lusso ne è un esempio tipico). Per riassumere il tutto, possiamo dire che i fondamenti della RBT sono:

1. Le competenze distintive di un'organizzazione emergono dalle sue capacità e risorse;
2. 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;
3. al fine di costruire vantaggi competitivi le imprese devono formulare strategie fondate su risorse e capacità esistenti all'interno dell'organizzazione

4.0.7 Le risorse

Sono fondamentalmente tutti i fattori produttivi - risorse umane, tecnologiche, finanziarie... che l'impresa possiede e sono classificate come **tangibili** (consistenza fisica), semplici da imitare, poiché sono facilmente confrontabili e imitabili da parte dei competitor. a) macchinario performante non sviluppato da me, viene acquistato da un altro competitor. **intangibili**, difficile da imitare e costruire. esempio di un brevetto. tutte cose difficilmente acquisibili e in tempi non rapidi.

Per dare all'impresa competenze distintive le risorse devono poter essere **uniche**, ovvero nessun'altra impresa la possiede e che quindi crea valore per l'azienda che la possiede perché riesce in qualche modo ad alimentare la richiesta da parte dei clienti che sono disposti a pagare prezzi superiori rispetto a quelli dei nostri

competitors. C'è da dire che il solo possedere una risorsa non implica generare competenze distintive. **Capacità organizzative**, sono le capacità di reperire risorse e di coordinarle nei processi produttivi meglio dei concorrenti. **Capacità distintive**, sono i processi che alimentano i vantaggi competitivi. Al fine di sostenere vantaggi competitivi le risorse e le competenze devono poter avere le seguenti caratteristiche

1. **durabilità**, la risorse deve durare nel tempo.
2. **trasparenza**, non riusciamo (noi azienda) ad ottenere vantaggio fin a quando i nostri competitors non ci copiano e per farlo devono poter capirlo. Più è complesso il sistema su cui noi fondiamo il vantaggio e più ci vorrà tempo prima che i competitors ci imitano;
3. **trasferibilità**, una volta che l'hanno capito tenderanno a copiarlo e il fatto di copiarla rende loro necessario acquisire risorse su cui noi stiamo costruendo il vantaggio e se in qualche modo questa risorsa è disponibile sul mercato concorrente sarà veloce imitare la nostra strategie e il nostro vantaggio avrà breve durata;
4. **riproducibilità**, se l'impresa concorrente non è in grado di acquisire la risorsa allora la produce da se.

4.0.8 I principali elementi del vantaggio competitivo

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

1. **efficienza**, intesa come produttività misurata in termini monetari. Riduzione del tasso di difettosità dei prodotti;
2. **qualità**, capacità dell'impresa di soddisfare esigenze dei clienti in misura uguale o superiore rispetto alle loro aspettative. agendo in due modi, sul prodotto o sul processo. con qualita del prodotto si va in direzione della differenziazione facendo percepire al cliente la differenziazione del prodotto stesso. altrimenti quando la qualità è focalizzata sulla qualità del processo, tipicamente l'impresa, attraverso servizi post-vendita pu ottenere costi inferiori rispetto ai competitors. In riferimento alla qualità viene menzionato il **TQM**, consiste in una serie di comportamenti focalizzati sull'esigene del cliente. Prevede un sistema di misurazione delle qualità.
3. **innovazione**, riferita sia al prodotto che al processo. Dove per prodotto si intende la capacità dell'azienda di differenziare la propria offerta rispetto ai competitors e applicare prezzi più alti. Per processo / produzione, l'innovazione consente di ottenere prestazioni superiori e conseguentemente ottenere costi inferiori rispetto ai rivali. L'innovazione potrebbe riguardare, prodotti, processi produttivi, metodi di gestione e strutture organizzative. Sempre per quanto riguarda l'innovazione può essere **Incrementale**, consiste in miglioramenti costanti che non cambiano il modo competere e **radicale** consiste in miglioramenti che modificano le dinamiche della competizione. Il vantaggio

competitivo dura fino a quando i concorrenti non riescono ad imitare l'impresa e l'innovazione su cui si basa il vantaggio dell'impresa non é sostituita da un'altra innovazione. Molte imprese sono riluttanti nei confronti degli investimenti in R&D a causa dell'elevato tasso di insuccesso di tali iniziative. Le principali cause alla base di tali insuccessi sono:

- (a) **incertezza** che domina il futuro della domanda;
- (b) **difficoltà** di tradurre le innovazioni in prodotti che rispondano alle esigenze dei clienti;
- (c) **errori di previsione della domanda**
- (d) **lentezza** nell'introdurre le innovazioni sul mercato

Per rendere l'innovazione un vantaggio competitivo l'impresa dovrebbe ridurre i tempi necessari all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato, oltre che a migliorare il project management.

4.0.9 Capacità di risposta al cliente

I tre punti sono parte integrante della **capacità di risposta al cliente** che si articola nei seguenti aspetti principali, **adattamento alla domanda** customization e tempi di risposta. Il principale effetto della tendenza ad adeguare l'offerta alla domanda é la frammentazione del mercato, ovvero l'offerta di un'ampia gamma di prodotti e servizi. La customization é resa possibile dalla presenza di tecnologie che consentono di ottenere un'ampia varietà di prodotti senza penalizzare economia di scala. Bisogna ridurre i tempi d'introduzione di prodotti all'interno del mercato. Agendo su questi due aspetti l'impresa in qualche modo riesce a garantire tempi di risposta veloci e creare valore per il cliente.

Capitolo 5

Organizzazione aziendale

La **collaborazione**. Il miglior modo per aumentare la redditività aziendale é l'offerta di prodotti e servizi innovativi. Quindi, l'innovazione viene visto come il vero motore di sviluppo dell'impresa. Per il fatto che le imprese sono restie ad investire soldi nella ricerca, vedo nelle collaborazioni un modo per generare **congiuntamente innovazione** Come? Attraverso una gestione congiunta della conoscenza. In questo scambio, ogni parte é responsabile delle proprie risorse. Quando le parti partecipano a un processo collaborativo possono condividere due tipi di conoscenza.

1. **esplicita**, conoscenza formalizzata che può essere articolata e scambiata in differenti modi. É quella che troviamo nei libri di testo, manuali
2. **implicita**, conoscenza basata sull'esperienza. Parte si da una conoscenza esplicita, ma che poi si sviluppa attraverso l'esperienza che ognuno di noi vive sulla propria pelle. Tradotta in termini aziendali é l'esperienza fatta sul campo.

5.0.1 La Cooperazione

Le relazioni cooperative sono un compromesso tra la competizione e collaborazione. Sviluppo congiunto di prodotti, avviare ricerca per lo sviluppo di una tecnologia e vendere i propri prodotti con i propri segni distintivi. Al tempo d'oggi le imprese non intrattengono più semplici relazioni sul solo scambio di beni e servizi. Si viene a creare una **rete di imprese** o **network**. Dove le relazioni possono essere.

1. **verticali**, quelle che avvengono tra imprese che operano nella stessa filiera produttiva. Imprese che sviluppano insieme un particolare prodotto. Un'impresa produce la componente e l'altra si preoccupa dell'assemblaggio;
2. **orizzontali**, imprese che si trovano nello stesso stadio della filiera produttiva. Due stesse imprese che producano cellulari sviluppano insieme il cellulare;
3. **diagonali**, operano su filiere tecnologiche differenti che messe insieme sviluppano una serie di sinergie.

5.0.2 Dalla gerarchia all'iperarchia

La nascita di nuovi canali di comunicazioni basati su internet (Internet, Extranet e Intranet) hanno permesso l'incremento di nascita di nuove imprese basate sul network. **Gerarchia**, si intende una struttura piramidale, composta da una serie di livelli dove i livelli inferiori dispongono di minori opportunità rispetto ai superiori. **Iperarchia**, struttura che consente ad ogni membro dell'organizzazione aziendale di poter comunicare liberamente con chiunque altro.

5.0.3 Le reti d'impresa

Con reti di imprese si intende una rete di relazioni **stabili** di natura non gerarchica e interdipendente (le imprese sono autonome e indipendenti, dove nessuno é controllata da un'altra) fra una serie di organizzazione che si impegnano in processi di scambio finalizzati al perseguimento di **interessi comuni**. Con interessi comuni ci si intende, condividere rischio della ricerca e sviluppo, variabilizzare la struttura dei costi ottenendo flessibilità, ridurre l'ammontare degli investimenti. Le reti d'impresa non sono nient'altro che imprese autonome dove in alcuni contesti operano come se fosse concorrenti dove il prodotto viene venduto in modo separato, ma viene prodotto insieme.

5.0.4 Sviluppo dell'organizzazione reticolare

É possibile identificare quattro condizioni necessari alla nascita e sviluppo di un'organizzazione reticolare.

1. **incertezza della domanda** con offerta stabile consiste nell'incapacità dell'organizzatore di valutare adeguatamente l'evoluzione dello scenario.
 - (a) livelli di incertezza dell'offerta e la presenza di una domanda stabile spingono le imprese verso l'**integrazione verticale**;
 - (b) in condizioni di incertezza della domanda, le imprese cercano di aumentare la flessibilità ricorrendo all'**outsourcing**.
2. **scambi customizzati**, caratterizzati da un'elevata specificità delle risorse umane. Questo richiede una forma organizzativa che favorisca la cooperazione e scambi ripetuti tra le parti al fine di trasferire efficacemente conoscenza.
3. **complessità delle attività**.
4. **scambi frequenti**.

L'organizzazione reticolare supera i problemi (di coordinamento) che si presentano nelle reti d'impresa, utilizzando meccanismi sociali quali:

1. **Restrizione all'accesso alle reti**, Restringere l'accesso alle reti, ridurre il numero di soggetti che partecipano alla rete. Minor é il numero minore saranno i costi per coordinare queste imprese. Facilitare la garanzia degli scambi in quanto si riducono i costi di monitoraggio e il rischio di comportamenti opportunistici;

2. **Macrocultura**, Si intende un sistema di valori ampiamente condivisi che danno luogo a schemi di comportamento comuni tra parti indipendenti.
3. **sanzioni collettive**, Riguardano la punizione dei membri che violino le norme e i valori del gruppo;
4. **reputazione**, implica valutazione della personalità, dell'abilità, dell'affidabilità e di altri attributi importanti per lo scambio.

In un contesto in rapidissimo cambiamento a causa dell'evoluzione tecnologica che vede la conoscenza come fonte del valore, viene delineata una nuova impresa. Questa nuova impresa risulta essere:

1. **frattale**, la sua struttura organizzativa non rientra nelle configurazioni aziendali tipiche (funzionale, divisionale, a matrice) 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**,

5.0.5 Virtual Organization

si intende un particolare tipo di organizzazione aziendale adottato da imprese a rete che sfruttano appieno le potenzialità offerte dall'ICT per la gestione del proprio business. Attraverso l'utilizzo delle tecnologie ICT, si basa su gruppo di lavoro tra loro interconnessi denominati teamwork. Per **Teamwork** si intende un insieme di gruppi di lavoro organizzati a rete caratterizzati da una struttura capace di assorbire rapidi cambiamenti adattivi. I team grazie all'utilizzo di internet collaborano attraverso l'utilizzo della rete. Lo svantaggio che non si costruiscono relazioni sociali tra i membri del teamwork a causa di periodi limitati e scarsa prospettiva nel lavorare nuovamente insieme.

5.0.6 Gestione della conoscenza

Attraverso l'utilizzo di internet per le imprese diventa più semplice reperire informazioni. L'organizzazione virtuale 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. Nel processo di diffusione della conoscenza viene possibile riscontrare criticità in merito a **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 direttamente dall'individuo. Una buona organizzazione virtuale è quella che riesce a creare le condizioni per cui le persone sono disposte e motivate a condividere le proprie conoscenze, dove per far ciò esiste una rete telematica capace di diffondere le conoscenze.

5.0.7 E-Enterprise

Si intende un'impresa che opera nella net economy e ha modificato i suoi processi interni aprendosi all'esterno. È un'impresa basata sulla conoscenza, focalizzata sul

soddisfacimento dei bisogni dei clienti attraverso l'offerta di prodotti e servizi personalizzati. Perché si parla di e-enterprise, naturalmente per **motivazioni legate al mercato**. Grazie alle tecnologie informatiche viene meno il trade-off che c'è tra rich e richness e quindi la possibilità di raggiungere nuovi clienti non dipende solo dalla quantità dei mezzi disponibili.

I sistemi SCM (fornitori acquisti) e CRM (vendita e clienti) consentono di integrare fornitori, clienti e attività aziendali all'interno di un unico processo integrato consentendo la condivisione di conoscenza e capacità.

Capitolo 6

Comunicazione d'impresa

In questo capitolo affronteremo come al tempo d'oggi é cambiata la comunicazione aziendale grazie all'avvento di tecnologie Internet.

6.0.1 La comunicazione

É un processo dinamico circolare potenzialmente interattivo che incide **implicitamente** o **esplicitamente** sui comportamenti di persone e organizzazione. In che modo? Attraverso attività di comunicazione possiamo incrementare il valore percepito dai nostri clienti in riferimento all'offerta dei nostri prodotti e servizi. Il cliente confronta i vari prodotti e sulla base delle informazioni che possiede valuta le diverse alternative scegliendo tra quelle disponibili per una valutazione.

6.0.2 Il processo di comunicazione

Due sono le categorie di soggetti interessati alla comunicazione, il **comunicatore** colui che genera la comunicazione indirizzandola al soggetto, noto come **ricevente**. Attraverso un processo di codifica fa si che il suo messaggio influenzi il sistema cognitivo del ricevente attraverso linguaggio comune (immagini, qualsiasi cosa che potrebbe risultare familiare al ricevente). La scelta del **target** diviene fondamentale e una volta scelto, la comunicazione é in grado di essere stimolare il sistema cognitivo della/e categoria incluse nel target. Con **messaggio** ci si riferisce al contenuto trasmesso attraverso uno o piú canali di comunicazioni. Nel processo di ricezione del messaggio, il ricevente all'inverso di quanto fatto dal comunicatore attua un processo di decodifica. La comunicazione é un processo **circolare**. Il ricevente può rispondere alla comunicazione ricevuta con un altro messaggio che a sua volta invia all'originario comunicatore. L'invio potrebbe essere **diretto** o **indiretto**. Il ricevente, considerando un tipico caso d'acquisto di un prodotto, potrebbe anche non fare nulla. L'eventuale risposta inviata al comunicatore produce un **feedback** e grazie a questo il comunicatore riesce a valutare una serie d'aspetti. Ci deve essere da parte di chi produce il messaggio, una sorta di **efficacia** nell'attività comunicativa. **ES.** Campagna pubblicitaria per la promozione di un prodotto. C'è una spesa iniziale di 6000 euro per inserzione, pubblicità su applicazioni, noi comunicatori, facciamo tutto ciò con l'obiettivo di avere un **ritorno**, una serie di

vendite che altrimenti non avremmo avuto. Fare una campagna é conveniente solo nella misura in cui i **benefici economici** derivanti dalla campagna sono superiori ai costi necessari per realizzare la campagna stessa. Grazie al feedback si riesce a capire in che modo ha risposto il target. Concetto di **rumore**, serie di fattori che interferiscono tra chi comunica e chi riceve il messaggio. Ad esempio errori nell'usare testi e suoni, ovvero una serie di fattori che non sono in grado di far percepire realmente quello che si vorrebbe dire. Nel processo circolare comunque ruota tutto attorno al comunicatore.

6.0.3 Tipologie di comunicazione

L'impresa per comunicare con queste differenti categorie di soggetti deve poter attuare differenti tipologie di comunicazione. **Commerciale**, rivolta ai cliente dell'impresa ed é generalmente incentrata sul prodotto/servizio e sulla marca al fine di esaltarne gli elementi di valore materiale e immateriale. **Economico-finanziaria**, rivolta agli investitori (azionisti) , rivolta a tutti quei soggetti che hanno interesse della situazione economica finanziaria della nostra impresa e quindi la comunicazione sará incentrata non piú su prodotti e servizi ma ciò che sará importante sará sulla situazione economica. Ovvero incentrata sulla situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'impresa e sulle sue potenzialità di creazione di valore. Questa tipologia di comunicazione é una comunicazione importate anche per altri **stakeholder** (fornitori). Spesso questi vengono pagati in modo dilazionato, ed é chiaro che loro hanno interesse in qualche modo a essere a conoscenza della nostra situazione economica finanziaria. Se non siamo tanto soldi i fornitori potrebbero **non farci credito**. **comunicazione istituzionale**, rivolta agli organismi pubblici. Raccontare il ruolo che ha la nostra impresa all'interno del **tessuto economico sociale**. Ha per oggetto il ruolo che l'impresa svolge nella comunità di cui fa parte. Per ultima **comunicazione interna**, rivolta ai soggetti interni all'azienda (dipendenti, dirigenti, collaboratori). Oggetto della comunicazione sará esplicitare gli obiettivi, strategie e valori che guidano l'impresa.

6.0.4 Strumenti per la comunicazione

Per una buona comunicazione occorre anche usufruire di strumenti che permettano la diffusione della comunicazione stessa. **pubblicitá**, comprende tutte le forme di comunicazione a pagamento rivolta ad un pubblico ampio e non selezionato. **Promozione** Queste attività utilizzano la leva del prezzo. Consiste nelle azioni finalizzate a stimolare il cliente ad acquistare il prodotto/servizio o ad incrementare la quantità/frequenza dell'acquisto medio. **relazioni pubbliche**, consiste in iniziative, quali l'organizzazione di convegni, seminari, presentazioni, volte a sviluppare una relazione positiva tra l'impresa e varie categoria di soggetti e rafforzare la reputazione aziendale. **Propaganda**, serie d'iniziative con lo scopo di promuovere e diffondere i nostri marchi. **ES**, product placement. Nei film, l'uso di determinate bibite, abbigliamento. Il **Product Placement** consiste nell'inserire prodotti marchi all'interno di film, spettacoli, eventi pubblicitari. **Marketing diretto**, comunicazione da parte dell'impresa verso singoli clienti al fine di stabilire una relazione diretta con essi. Un esempio possono essere i materiali cartacei come brochure e cataloghi, newsletter.

6.0.5 La comunicazione attraverso internet

Nell'utilizzare una **comunicazione di massa**, la comunicazione avveniva secondo un modello **one to many**. Vi é un soggetto che comunica, realizza un messaggio verso una moltitudine di soggetti **passivi**. Sono Attivi quando c'é da scegliere la comunicazione (cambio di canale per la pubblicit ), ma sono passivi nella fruizione dei contenuti, non partecipano alla costruzione dei contenuti. In **Internet** la comunicazione avviene secondo due modelli. **One to one**, scambio di email, interazione con l'azienda cui effettuiamo l'ordine e **many to many**, tipico esempio sono i social. Molte persone condividono i contenuti indirizzati ad una moltitudine di persone. Il marketing passa dalle 4 P alle 3 C.

1. **customer**, il concetto di prodotto viene sostituito dal concetto di cliente. Non si parte dalla definizione di prodotto ma dall'identificazione delle esigenze del cliente;
2. **cost convenience**, il concetto di prezzo si evolve. Dove la politica dei prezzi viene incentrata sulla **massimizzazione dell'efficienza** in termini di costi e la distribuzione tende a garantire al cliente la massima accessibilit  ai prodotti al minor sforzo possibile;
3. **communication**, la promozione si trasforma in una nuova modalit  di comunicazione a due vie

6.0.6 La pubblicit  su Internet

Il Web   il media tra tutti quelli disponibili in grado maggiormente di coinvolgere i sensi dell'utente. **Ascoltare, vedere, interagire**. La cartellonistica o inserzioni sui giornali consentono solo di vedere. La televisione di ascoltare e vedere. La radio solo l'ascolto. Nessuna delle tre permette l'interazione con il cliente. I principali strumenti utilizzati sul Web utilizzati con lo scopo di dare maggior visibilit  all'azienda sono i **banner pubblicitari**. Non sono altro che spazi pubblicitari, dove dopo il click si attiva un link che consente l'accesso al contenuto informativo richiamata dall'annuncio. Tale strumento consente di ottenere grande visibilit  e rilevare quanti utenti effettuano l'accesso al sito. **Annunci pubblicitari online**, possono essere pubblicati sia su giornali che riviste online, sia sui motori di ricerca. **Registrazione degli utenti e invio di posta elettronica**, 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. Questi strumenti **non sostituiscono**, ma interagiscono con i canali tradizionali di comunicazione.

Sappiamo come internet ci offre la possibilit  di ottenere una serie di informazioni da parte degli utenti. L'impresa deve essere in grado di sfruttare queste informazioni per realizzare prodotti, campagne di marketing sempre pi  mirate. L'attivit  di raccolta dati prende il nome di **web accounting**.

6.0.7 Tipologie di informazioni

Gli utenti che interagiscono con l'impresa attraverso differenti forme quali posta elettronica, form, questionari, generano flussi informativi classificabili secondo tre differenti tipologie.

1. informazioni derivanti dal **comportamento dell'utente** durante la navigazione;
2. informazioni ottenute attraverso **specifici strumenti di interazione** presenti sul web;
3. informazioni ricavate da **comunicazione spontanee degli utenti**

Informazioni derivanti dal comportamento dell'utente

Qui si fa riferimento al **clickstream analysis**, ovvero, la registrazione degli spostamenti dell'utente durante la visita all'interno di un sito. Consente di monitorare quali sono le inserzioni del sito più visitate e quelle meno. Ci consente anche di capire quali sono i siti da dove arrivano i clienti, al fine di implementare dei **banner commerciali**. Troviamo anche i **cookies**, semplici file di testo in grado di monitorare il comportamento dell'utente. Strumenti che permettono di monitorare parole chiave usate all'interno del motore di ricerca allo scopo di ottenere informazioni in merito alle esigenze della clientela.

Informazioni ottenute attraverso specifici strumenti di interazione

ES. Pensate a quando facciamo un semplice ordine online. Compilazione questionario, form di commenti, moduli d'ordine, rientrano **tutti** in questa categoria, consentendo all'azienda di definire meglio le caratteristiche del cliente valutare le scelte del contenuto e alimentare i database per le attività di marketing.

Informazioni ricavate da comunicazioni spontanee

La semplice comunicazione che avviene tramite email tra l'impresa e gli utenti.

6.0.8 Direct Marketing

Si intende un sistema di comunicazione rivolto a singoli clienti **accuratamente selezionati** e finalizzato all'ottenimento di una risposta immediata allo scopo di **creare e rafforzare l'immagine di marca** e **ottenere una risposta diretta, immediata da parte del cliente**. Quindi possiamo dire che questo tipo di strategia fa uso di strumenti di marketing che consentono all'impresa di provocare una risposta da parte del cliente. Le forme di direct mark. maggiormente utilizzate sono,

1. **vendite personali**, quando andiamo ad un convegno o evento;
2. **vendita per corrispondenza tramite catalogo**;

3. **telemarketing**, cambiare abbonamento telefonico. Qui si differenzia da **out-bound**, quando riceviamo la chiamata é l'operatore a chiamarci. L'operatore ha l'obiettivo di venderci i servizi. **inbound**, siamo noi cliente a chiamare l'impresa per ricevere informazioni e nel corso delle telefonate l'operatore cerca di vendere una serie di servizi;
4. **videomarketing** tutorial e video promozionali.

Il DM 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 DM si articola nelle seguenti fasi. (1) **identificazione del target**, a chi si rivolge la nostra campagna. (2) **selezione dei media**, mezzi tradizionali (radio, tv, stampa), metodi elettronici (internet), servizi diretti (newsletter, numero verde). (3) Definizione dell'offerta al fine di generare risposte, avviare contatti e conseguire fedeltà di acquisto nel lungo termine. I fattori chiave di successo di una strategia di DM sono:

1. **prodotto**, bene o servizio che l'azienda offre e che caratterizza la competitività dell'impresa;
2. **target**, gruppo omogeneo di clienti cui l'impresa indirizza la propria offerta andando ad utilizzare tecniche di ricerca;
3. **mezzo**, mix di strumenti tradizionali e canali di comunicazione interattivi;
4. **messaggio**, insieme degli elementi creativi che concorrono all'efficacia della comunicazione verso il target;
5. **esperienza** sul comportamento e sulle aspettative del cliente;
6. **rapporto**, relazione di lungo termine con una clientela fidelizzata.

6.0.9 Il Web Marketing

Marketing sul web che consiste nell'insieme di tecniche che consentono all'impresa di sviluppare rapporti commerciali attraverso l'utilizzo della rete. Il WM consente di offrire ai clienti l'accesso a una grande **quantità di informazioni** che consentono di confrontare imprese e prodotti. Gestire il **processo d'acquisto in maniera interattiva**. Creare una **relazione tra impresa e cliente** permettendo all'impresa di interagire con il cliente al fine di soddisfare i bisogni specifici e infine **ridurre i costi e incrementare i livelli di efficienza** generando una maggiore flessibilità operativa. Per ottenere un ottimo, buon WM é di fondamentale importanza la definizione e il costante aggiornamento del sito/prodotto. Una tipica struttura di un generico sitoweb é composta da HomePage e pagine interne. Dove la prima costituisce il biglietto da visita dell'impresa. Questa pagina deve essere in grado di attirare fortemente l'attenzione del visitatore tipicamente curioso e di fretta. Una volta definito il target viene opportuno comprendere e individuare le esigenze del navigatore. É opportuno che un **sito web** non deve avere come obiettivo principali la **vendita**, ma deve inizialmente acquisire la fiducia del navigatore che **prioritariamente** ricerca informazioni e contenuti sempre aggiornati. Quindi l'homepage

deve possedere le seguenti caratteristiche **immediatezza** e **ricchezza di contenuti**. Per quanto riguarda le pagine interne devono **stimolare** l'interesse di chi naviga all'interno del nostro sito e i contenuti devono essere sempre aggiornati, brevi e interessanti. Chi naviga su internet ha **fretta**. Il principale **punto di forza** del WB é l'**interattività**. I mezzi di comunicazione tradizionali costringevano il cliente a un ruolo passivo poiché spot televisivi e radiofonici, affissioni o inserzioni sul giornale non consentivano ai destinatari della comunicazione di interagire con il messaggio. Attraverso Internet questo é diventato possibile. Occorre **sempre** proporre contenuti interessanti e sempre aggiornati. Convincere il navigatore a iscriversi a una newsletter. Fornire servizi di mailing list, forum e chat, realizzare sondaggi finalizzati ad aumentare il coinvolgimento degli utenti all'interno della rete. L'utente deve essere guidato e assistito durante la navigazione all'interno del sito. Pertanto é necessario che l'impresa preveda servizi di **pre-post vendita**, guida all'acquisto che ne illustri le possibilità di pagamento e le norme che regolano il commercio elettronico e la tutela della privacy. Le FAQ (domande frequenti degli utenti).

Capitolo 7

Elementi di contabilità generale

In questa seconda parte faremo riferimento al **business plan**, composta da due aree. La prima é una **parte strategica**, dove si va a esplicitare la strategia della nostra impresa. Mentre nella seconda avviene una **pianificazione** economico finanziaria dove facciamo vedere prima i piani operativi e dopo quelli economici finanziari.

7.1 Contabilità Generale

La **contabilità generale** é un sistema finalizzato alla rilevazione contabile degli aspetti economici e finanziari della gestione aziendale. Con **aspetti finanziari** ci si riferisce alle entrate e alle uscite di denaro consistente nella variazione di crediti e debiti. Quando c'è una variazione di ricchezza c'è un **aspetto economico**. Il fatto che l'attività renda ricca o povera un'azienda da origine ad un aspetto economico.**ES.** Andiamo a fare la spesa. Riempiamo il carrello, andiamo alla cassa e paghiamo. Sulla sola base di quello detto abbiamo generato un **aspetto finanziario**. **Economico**, nel momento in cui consumo il bene. Se dovessi pagare la spesa con la carta di credito ancora un aspetto finanziario, ho contratto un debito con la banca. Un altro esempio potrebbe essere l'acquisto di un'autovettura. Nella fase di pagamento subentra un aspetto finanziario, ogni qualvolta la uso genero un aspetto economico, questo perché ogni qualvolta uso la macchina, la stessa genera km e il suo valore tende a diminuire. **Riassumendo** la contabilità generale é un sistema che per ogni evento che succede in azienda questo sistema ne rileva gli aspetti economici e finanziari.

7.2 Il Bilancio

La contabilità generale permette di redigere il **bilancio**. Insieme di documenti finalizzati alla rappresentazione veritiera e corretta degli effetti **patrimoniali** ed **economico-finanziari** derivanti dalle operazioni aziendali. Permette di ottenere informazioni circa:

1. **consistenza del patrimonio aziendale**, quanto é ricca la nostra azienda;
2. **reddito prodotto dall'impresa**;
3. **entrare e uscite monetarie**;
4. **altre informazioni gestionali**, in dettaglio il numero di impiegati, dirigenti;

Il bilancio rappresenta uno strumento di **controllo della gestione aziendale e comunicazione eco-finanz verso gli stakeholders**. Il Bilancio ha una finalità di comunicazione in merito alla situazione economico finanziaria rivolta a soggetti **esterni** (Clienti, fornitori, concorrenti, dipendenti/sindacati) - **bilancio civilistico**. Fisco - **Bilancio fiscale** e soggetti interni (Soci di maggioranza, amministratori) - **Bilancio gestionale**. Lo scopo principale del bilancio é quello di determinare il **reddito d'esercizio**

1. **differenza tra ricavi e costi d'esercizio**, capire quanto l'impresa nel corso dell'esercizio ha distrutto o generata ricchezza;
2. **Consente la misurazione della performance economico-finanziaria conseguita dall'impresa**, quanto siamo stati bravi a generare ricchezza attraverso canali di bilancio, quindi attraverso indici come il ROA.

Lo scopo del bilancio non si basa solo sulla determinazione di quanta ricchezza la gestione aziendale é stata in grado di generare, ma anche qual é il valore della ricchezza aziendale.

7.2.1 Principali differenze tra tipologie di bilancio

Bilancio civilistico, redatto secondo le norme contenute nel codice civile. Questo documento consiste nel fornire a soggetti esterni informazioni circa la **consistenza patrimoniale** e determinare il **risultato economico**.

Bilancio fiscale, redatto secondo le norme contenute all'interno del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). La finalità principale di tale documento consiste nel determinare il **reddito imponibile**.

Bilancio gestionale, redatto secondo principi di **ragioneria**. Finalità principale utile nel fornire informazioni che consentono di monitorare l'andamento della gestione aziendale.

7.2.2 Redazione del bilancio

Composta dalle seguenti fasi. **Scritture di gestione**, man mano che svolgo la gestione registro movimenti di contabilità. **Scritture di assestamento**, effettuate a fine esercizio che rettificano che servono a rettificare i dati grezzi rilevati dalla contabilità generale. Il nostro scopo é determinare la ricchezza generata dalla nostra azienda in un periodo che va dal 1 al 31 Dicembre, poi comunque dipende da settori specifici. Il Bilancio é composto da tre documenti. **Stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa**.

7.3 Lo stato patrimoniale

Possiamo definirlo come una foto della ricchezza aziendale a fine esercizio, fine anno. Ci dice in sostanza quanto vale la ricchezza aziendale e come é composta. La **composizione della ricchezza aziendale** é espressa dal PN consistente nella differenza tra attività (A) e passività (P). In uno schema generico di **stato patrimoniale** si notano sezioni **attive** e **passive**. Il valore dell'attivo é sempre uguale a quello del passivo, in caso di valori diversi c'è errore. Il passivo ci dice chi ci ha dato i soldi, l'attivo come vengono **investiti** i soldi dati.

7.3.1 L'attivo di stato patrimoniale

Abbiamo detto che con attivo vengono raccolte informazioni riguardanti come l'azienda ha investito la ricchezza della nostra azienda. Tutti i beni dell'azienda possono essere classificati nelle **immobilizzazioni** o nell'**attivo circolante**, sulla base del **criterio di destinazione economica**. **ES**. Ipotizziamo di essere un'azienda informatica che compra e vende computer. Abbiamo comprato una partita di pc, se sono destinati alla vendita andranno in **attivo circolare**, se uno o più pc sono per l'azienda per gestire l'attività questi stessi computer non andranno nell'attivo circolante. Le **immobilizzazioni** sono quei beni che l'azienda conta di utilizzare per più anni. Mentre AC quei beni che l'impresa conta di utilizzare in un tempo inferiore ai 12 mesi. Tutto ciò che si acquista va nell'attivo circolante. La struttura dello stato patrimoniale é articolata su quattro livelli.

1. Macroclassi contraddistinte da lettere maiuscole;
2. Classi contraddistinte da numeri romani;
3. Voci contraddistinte da numeri arabi;
4. Sottovoci contraddistinte da lettere minuscole.

7.3.2 A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Decidiamo di creare una società, siamo in totale 10 soci. 10mila euro di capitale e non tutti pagano le loro quote al momento della sottoscrizione. La parte non versata di questo capitale viene registrata all'interno di questa voce.

7.3.3 B - Immobilizzazioni

Conosciuto anche come Attivo Fisso, si tratta di beni destinati ad un utilizzo durevole da parte dell'impresa. Dove si possono distinguere le seguenti sotto-classi. (1) Immateriali, elementi ad utilità pluriennale privi di consistenza fisica (brevetti, licenze); (2) Materiali, elementi ad utilità pluriennale dotati di consistenza fisica (macchinari); (3) Finanziarie, costituite da titoli, partecipazioni, crediti che l'impresa detiene a titolo d'investimento. Per quanto riguarda (1) e (2) vanno iscritte in bilancio al costo storico e la determinazione di quest'ultimo dipende dalle modalità con cui l'impresa ha acquisito il bene. **Acquisizione esterna**, costo storico determinato dalla somma di costo di acquisizione e da una **acquisizione interna**, costo

storico determinato dalla somma di costi diretti di produzione, costi indiretti industriali. Le immobilizzazioni possono dividersi in **Immobilizzazioni immateriali** (costi di sviluppo, costi di impianto e di ampliamento) **Immobilizzazioni materiali**, (terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali). **Immobilizzazioni finanziarie**, (partecipazioni in imprese controllate, collegate. Crediti verso imprese controllate, collegate, controllanti)

7.3.4 C - Attivo Circolante

Consiste nell'insieme degli elementi dell'attivo patrimoniali destinati ad un uso non durevole (entro un periodo amministrativo) da parte dell'impresa. È articolato nelle seguenti sotto-classi:

1. Rimanenze;
2. Crediti;
3. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni;
4. Disponibilità liquide.

Rimanenze

Gli elementi che compongono la classe delle rimanenze trovano collocazione sia nello stato patrimoniale che nel conto economico. Per quanto riguarda lo stato patrimoniale prima categoria di rimanenze sono raccolte nel **attivo circolante**, per intenderci è il magazzino. Per quanto riguarda il conto economico invece abbiamo da distinguere **Valore della produzione** variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione e **costi della produzioni** variazione delle rimanenze di materie prime. **Beni infungibili** è obbligatorio l'impiego del costo specifico. Devo valorizzare questo bene all'esatto valore cui mi è costato. Se sono **fungibili** Non riesco a distinguere i beni tra loro e quindi non possono agire come prima perché non so bene cosa sto valutando e quindi devo applicare uno tra i metodi in lista.

1. **F.I.F.O.** (First In, First Out): vengono utilizzate o vendute per prime le quantità che sono entrate per prime in magazzino. In magazzino resteranno i beni che sono stati acquistati in epoche più recenti;
2. **L.I.F.O.** (Last In, First Out): vengono utilizzate o vendute per prime le quantità che sono entrate per ultime in magazzino. In magazzino resteranno i beni che sono stati acquistati in epoche più lontane;
3. **Costo Medio Ponderato**, le rimanenze vengono valorizzate al costo medio dei beni ponderato per le quantità a magazzino.

Crediti

I crediti consiste nel diritto di ricevere determinate somme di denaro da determinati soggetti ad una certa data. I crediti possono essere classificati per (1)**origine** distinguendo tra crediti di **funzionamento** (abbiamo fatto credito ad un soggetto

che ha comprato beni da noi), **finanziamento** (prestiamo dei soldi). (2) **natura del debitore** distinguendo tra crediti verso, clienti, imprese controllate, soci. (3) **Scadenza** distinguendo tra crediti a breve termine (con scadenza entro i 12 mesi) e **a medio lungo termine** con scadenza oltre i 12 mesi. I crediti trovano collocazione in differenti macroclassi dell'attivo di stato patrimoniale. **Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti**, **immobilizzazioni**, crediti verso imprese controllate, controllante, collegate e **attivo circolante**, crediti verso clienti, verso imprese.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Si tratta di titoli partecipazione acquistati dalle società con l'intento di dismetterli nel breve termine. Consistono in partecipazione in imprese controllate, collegate, controllanti, altre imprese.

7.3.5 Disponibilità Liquide

Risorse finanziarie immediatamente disponibili ed utilizzabili da parte dell'impresa e consistono in depositi bancari e postali, assegni, denaro e valori in cassa.

7.3.6 Passivo dello stato patrimoniale

La classificazione delle voci in passivo avviene secondo il criterio per natura, ovvero in base alla tipologia del soggetto debitore verso il quale l'impresa ha la posizione debitoria: **Mezzi propri** e **mezzi di terzi**. La struttura del passivo viene articolata su due livelli. **Classi contraddistinte da lettere maiuscole** e **classi contraddistinte da numeri romani e arabi**.

(A) Il patrimonio netto

È il valore della ricchezza dei soci. Il valore 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 se un contratto prestabilito e infine gli azionisti hanno diritto ad **una remunerazione residuale** ovvero i portatori di capitale di rischio hanno diritto a essere remunerati una volta remunerati tutti gli altri stakeholders.

(B) Fondi per rischi e oneri

Destinati a coprire perdite o debiti aventi. **Fondi di rischi**, costituiti da accantonamenti a fronte di passività probabili. L'azienda accantona delle risorse all'interno di un fondo rischio. **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.

(D) Debiti

Debiti di tipo **finanziamento**, risorse finanziarie ottenute da soggetti quali istituti di credito, obbligazionisti e altri finanziatori. I mutui, prestiti obbligazionari,

prestiti ottenuti da società appartenenti allo stesso gruppo. L'ottenimento di capitali a titoli di debito comporta per l'impresa l'obbligo di **restituire il capitale alle scadenze concordate e pagamento degli interesse nella misura e modi stabiliti**. Debiti di tipo **Funzionamento**, una forma di finanziamento determinata dalle modalità di pagamento tra l'impresa e i propri fornitori. es. se pago il mio fornitore a 60 giorni significa che il lui mi sta finanziamento a 60 giorni.

Ratei e risconti

Costi o ricavi che sono in parte di competenza dell'esercizio in chiusura e in parte ad esercizi futuri. **Ratei**, costi e ricavi di competenze 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.

7.4 Il conto economico

Il **conto economico** è quel documento che definisce come la nostra impresa ha creato o distrutto valore. Esprime la composizione **qualitativa e quantitativa** dei ricavi e dei costi riferiti ad un determinato esercizio amministrativo. Il conto economico è articolato su tre livelli. **Classi caratterizzate da lettere alfabetiche maiuscole** (costi di produzione), **voce caratterizzate da numeri arabi** (per il personale) **sotto voci caratterizzate da lettere alfabetiche minuscole** (salari stipendi).

7.4.1 Struttura del conto economico

Sulla sinistra abbiamo il **conto economico civilistico**, ovvero la struttura del conto economico previsto dal **codice civile** (dalla legge) e a destra vi sono le varie aree di gestione (caratteristica, extracaratteristica e finanziaria). Nella colonna di sinistra nella parte alta vi sono il **valore della produzione (A)** ciò che in qualche modo l'impresa ha realizzato e i **costi di produzione (B)**, costi necessari per realizzare cose all'interno dell'azienda. Entrambi si riferiscono a due aree diverse. La prima area caratteristica la seconda extracaratteristica. Per quanto riguarda la prima (caratteristica) è il **core-business** dell'azienda. Se siamo un'azienda che produce computer l'area caratteristica sono i ricavi e i costi relativi a quella particolare azienda. Nel vino invece ricavi e costi legati alla produzione legati alla vendita del vino. La seconda invece (extracaratteristica) sono questi costi extra. Pensiamo di essere l'azienda che vende vino, quindi rientreranno anche i costi dovuti all'acquisto di immobili. Sotto al conto economico troviamo l'area finanziaria composta da **(C) Proventi ed oneri finanziari** ed **(D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie**. Partendo dalla gestione caratteristica e extracaratteristica, sottraendo e aggiungendo i ricavi e costi (proventi e oneri) relativa alla gestione finanziaria dell'azienda, si arriva al risultato delle imposte e su questo risultato vengono applicate le imposte di reddito. Il risultato finale darà **l'utile o perdita dell'esercizio** ovvero il valore effettivamente generato dalla gestione aziendale. Questo **utile** può essere interamente o parzialmente mantenuto in azienda o di-

stribuito. Comunque il tutto dipende dalle opportunità d'investimento che deve attuare l'azienda.

7.4.2 (A) Valore della produzione

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

1. **ricavi delle vendite e delle prestazioni**, quando vendiamo bene o servizi;
2. incremento di valore legato al fatto che abbiamo realizzato bene ma non abbiamo ancora venduto;
3. **Variazioni dei lavori in corso su ordinazione**, pensiamo alle azienda che costruiscono navi, non riescono a completarla nel giro di un anno, ma in questo anno hanno generato un qualcosa che vale di piú rispetto a ciò che esisteva nell'anno precedente;
4. **Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni**, pensiamo all'azienda che costruisce un macchinario da sola, il fatto che ha costruito questo macchinario in qualche modo ha generato valore che viene inserito appunto all'interno di questo punto;
5. altri ricavi e proventi che sono tutti i corrispettivi che l'impresa riceva e che non sono riconducibili ai primi e quattro punti.

7.4.3 (B) Costi della produzione

Tutti quei costi necessari a realizzare la produzione. I costi come i ricavi fanno riferimento a gestioni caratteristiche e extracaratteristiche dell'azienda e i costi nel conto economico civilistico vengono caratterizzati secondo un criterio per natura, senza alcun riferimento alla funzione aziendale. Sono tutti quei costi della produzione riferiti a costi dovuti a:

1. materie prime, di consumo e di merci;
2. per servizi;
3. per godimento di beni terzi;
4. per il personale (stipendio, oneri sociali);
5. ammortamenti e svalutazioni

7.4.4 (C) Proventi e oneri finanziari

Ricavi e costi che derivano dalla gestione finanziaria. Quindi interessi passivi legati al fatto di avere azioni di qualche altra impresa, o interessi attivi che abbiamo prestato dei soldi ad altre impresa. Anche **oneri finanziari**. Prendiamo a prestiti del soldi e ci togliamo gli interessi passivi da sopra e contabilizziamo il tutto all'interno di questa voce. Oppure anche utili e perdite su cambi.

7.4.5 (D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie

Si tratta di comprendere rivalutazioni e svalutazioni realizzate sulle attività finanziarie detenute dall'impresa.

7.5 La nota integrativa

É un documento di bilancio che ci fornisce che ci da delle informazioni dettagliate rispetto ai valori contenuti all'interno del conto economico e stato patrimoniale. Inoltre, ci da anche un dettaglio di quelle che sono le variazioni che sono intervenute nelle singoli voci tra un esercizio e un altro. Ci da anche una serie d'informazioni di carattere **qualitativo** non incluse all'interno del conto economico e stato patrimoniale. Ad esempio, considerando le rimanenze, ci dice se l'azienda ha valutato le rimanenze secondo una logica FIFO, LIFO. Oppure potrebbe include una serie di dettaglio relativi ai ricavi.

Capitolo 8

Analisi di bilancio

8.1 Le riclassificazioni di bilancio

Il bilancio viene redatto secondo le norme stabilite dalla legge. In qualche modo si vuole determinare i criteri per il calcolo delle imposte e il reddito fiscale. Sono criteri poco adatti a valutare la **performance** dell'azienda, quindi attraverso l'analisi si applicano una serie di criteri (allo schema di bilancio) in modo da evidenziare la performance dell'azienda. Pertanto é necessario procedere alla riclassificazione dei prospetti:

1. stato patrimoniale;
2. conto economico;

8.1.1 La riclassificazione dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale ha lo scopo di rappresentare la composizione dell'azienda e la consistenza del patrimonio netto. Inoltre, evidenzia la correlazione tra gli investimenti effettuati e le fonti di finanziamento necessarie per realizzarli. Per effettuare una riclassificazione dello stato patrimoniale occorre proseguire secondo due logiche. Un **criterio finanziario** e un **criterio funzionale**.

8.1.2 Criterio Finanziario

Viene necessario esporre le attività e le passività dello stato patrimoniale sia per gli **impieghi**, esprimendoli in termini di **liquidità crescente** che per le **fonti** in termini di **esigibilità crescenti**. Si tratta di esporre le attività in funzione di quanto queste sono rapide nel trasformarsi in liquidità e ordinare le fonti in quanto queste fonti risultano essere esigibili da parte dei finanziatori. Per quanto riguarda gli impieghi abbiamo le attività **correnti** e **non correnti**, mentre per le fonti oltre al **patrimonio netto**, ci sono **attività correnti** e **non correnti**.

8.1.3 Attività correnti e non correnti

Le **attività non correnti** sono quelle attività destinate a rimanere nel patrimonio aziendale per un periodo superiore ai prossimi 12 mesi. Per quanto riguarda le **attività correnti** sono quelle attività destinate a essere liquidate nei prossimi 12 mesi.

8.1.4 Riclassificazione finanziaria delle fonti

Le fonti sono costituite da **capitale proprio** ovvero il patrimonio netto e **capitale di terzi** classificabile in **debiti di funzionamento** e **debiti di finanziamento**. Ciò che è importante capire quando si riclassifica il bilancio è suddividere i debiti tra **passività correnti** e **non correnti**. Utili per capire l'equilibrio finanziario dell'impresa. Per quanto riguarda le non correnti utili per capire se avrò a disposizione risorse per l'impiego nei prossimi 12 mesi.

8.1.5 Criterio Funzionale

È un qualcosa di più evoluto rispetto alla riclassificazione secondo un criterio finanziario. In questo caso lo stato patrimoniale viene riclassificato secondo aree gestionali dell'impresa. Ora ci sono quattro classificazioni. Le attività si dividono in **non correnti** e **correnti**. Le prime consistenti in assets di natura operativa destinati a rimanere nel patrimonio aziendale oltre i 12 mesi (Immobilizzazioni materiali e immateriali, Crediti operativi con scadenza oltre i 12 mesi), quelle **correnti**, attività relative al core business destinate a essere liquidate nei prossimi 12 mesi. A differenza del primo criterio troviamo anche attività **finanziaria non correnti** e **correnti**. Le prime sono attività finanziarie destinate a rimanere nel patrimonio aziendale oltre i 12 mesi (partecipazioni in altre società), le seconde attività che dovranno essere liquidate entro 12 mesi. Per quanto riguarda le **fonti**. Oltre alla voce relativa al **patrimonio netto**, troviamo passività **operative non correnti** e **correnti**. Le prime consistenti in passività operative la cui scadenza è prevista oltre i 12 mesi (debiti operativi con scadenza oltre i 12 mesi) e le seconde, la cui scadenza è prevista entro i 12 mesi (ratei e risconti passivi). Troviamo anche passività **finanziarie non correnti** e **correnti**. Quelle non correnti consistenti in debiti finanziari con scadenza oltre i 12 mesi, le seconde debiti finanziari con scadenza entro i 12 mesi. Il **Criterio funzionale** inoltre ci consente di calcolare due aggregati sintetici.

1. **Capitale operativo investito netto (COIN)**, ci dice qual è il valore del capitale investito nel nostro core business al netto delle passività finanziarie legato al nostro core business;
2. **Posizione finanziaria netta (pfn)**, il saldo tra le attività e le passività finanziarie.

8.1.6 La riclassificazione del conto economico

Così come viene redatto non è adatto a valutare le performance della nostra attività. Vengono identificate tre aree gestionali

1. **operativa**, costi e ricavi relativi al core business dell'impresa;
2. **accessoria**, costi e ricavi non strettamente correlati al core business dell'impresa;
3. **finanziaria**, sono proventi realizzati attraverso la negoziazione di partecipazioni per la remunerazione del capitale di terzi.

Per quanto riguarda l'area operativa del conto economico viene possibile distinguere tre modelli di riclassificazione. **a valore aggiunto, a costo del venduto, a margine di contribuzione**. Dove con il primo le risorse utilizzate all'interno dei processi produttivi vengono divise in **risorse esterne**, tutte quelle risorse acquisite da terzi (servizi utilizzati dalla differenti funzioni aziendali) e **risorse interne** riconducibili a personale dipendente. Con questo tipo di configurazione viene permesso di determinare il **valore aggiunto** che esprime la capacità dell'impresa di creare ricchezza (ricavi operativi - costi sostenuti per acquisizione di materie prime). **A costo del venduto**, determinare il **margine lordo industriale** (ricavi operativi - costi necessari alla produzione venduta). Infine **margine di contribuzione** determinare il **margine di contribuzione** ricavi - costi variabili)

8.2 L'analisi della liquidità

L'analisi della liquidità ha lo scopo di evidenziare la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve termine in modo tempestivo ed economico attraverso l'utilizzo del capitale circolante. Partendo dallo stato patrimoniale si calcolano due misure il **Margine di Tesoreria** e il **Capitale Circolare Netto (CNN)**.

8.2.1 Il margine di tesoreria

Ci dice se la nostra azienda è in grado di far fronte a debiti di breve termine che verranno richiesti entro i 12 mesi utilizzando la sola liquidità. Dove quest'ultima può essere sia **differita**, crediti che contiamo di incassare a breve, che **immediata**, contanti, cc bancario.

$$\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze} - \text{Passività}$$

I primi due membri ci danno la **liquidità**. L'ultimo termine indica i debiti che dovrò pagare entro i prossimi 12 mesi. Il margine di tesoreria è un valore. Se **positivo** vuol dire che l'azienda è in grado di soddisfare impegni finanziari nel breve termine attraverso la sola liquidità, altrimenti, l'azienda non è in grado di soddisfare impegni finanziari a breve termine utilizzando la sola liquidità. Per confrontare la situazione di più imprese l'utilizzo del solo margine di tesoreria non è adatto. Quindi occorre trasformarlo in un **indice di liquidità**.

$$\frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$

Così facendo viene meno la componente dimensionale.

8.2.2 Il capitale Circolare Netto (CCN)

Altra misura che consente di capire se l'azienda é in grado di onorare impegni a breve termine é il CCN che si differenzia dal primo perché include anche il magazzino. Solo attraverso la liquidità non siamo in grado di pagare i debiti, ma utilizzando le vendite di ciò che ho in magazzino potrei farlo.

$$CCN = Attivitacorrenti - Passivitacorrenti$$

Per neutralizzare la componente dimensionale viene utilizzato un indice. **Indice di disponibilità**

$$\frac{Attivitacorrenti}{Passivitacorrenti}$$

Se maggiore di 1 vuole dire che l'impresa é in grado di far fronte a impegni di breve termine.

8.2.3 Analisi del ciclo commerciale

Altra analisi sempre relativa all'analisi della liquidità. Ovvero l'analisi delle dinamiche che fanno riferimento all'incasso dei crediti. Vi é una **forza contrattuale d'impresa**, quindi se ho una posizione di forza nei confronti dei clienti possono farmi pagare senza concedere grandi dilazioni di pagamento. Se avessi la stessa forza potrei pagare i fornitori per assurdo a 30,60,120gg, dipende sempre dalla forza contrattuale. Altrimenti se questa forza fosse piccola, pagare subito i fornitori e concedere una dilazione ampia con i clienti. Il tutto viene valutato usando degli indicatori espressi in giorni. Alla fine il ciclo commerciale non é nient'altro che un numero, quindi, se dovesse essere **positivo**, devo indebitarmi per finanziare quel periodo di tempo che devo pagare il fornitori e non ho ricevuto soldi dai clienti. **Negativo**, vuol dire che incasso piu velocemente rispetto a quanto pago. É importante calcolarli perché spesso in azienda il fatto di valutare i valori di magazzino solo nel valore assoluto potrebbe essere fuorviante. Avere un 1mln di euro di roba in magazzino potrebbe essere un bene o un male. Comunque dipende dal nostro giro d'affari e quindi dipende quanti acquisti ho fatto in un determinato periodo e l'efficienza viene quindi valutato su questi indicatori.

8.3 L'analisi della solidità

In generale con l'analisi di bilancio abbiamo capito come conto economico e stato patrimoniale secondo privilegi civilistici non sono in grado di prestare una valutazione di performance. Se vogliamo indagare sulla performance occorre ri-classificare i documenti di stato patrimoniale e conto economico del bilancio. Per lo stato patrimoniale é possibile applicare un criterio finanziario e funzionale, per quanto riguarda lo stato economico come detto fare delle ri-classificazione volte ad individuare dei risultati diversi. Conto economico riclassificato **secondo un valore aggiunto** permette di esprimere il valore creato dall'azienda attraverso la sua gestione. Una ri-classificazione **a costo del venduto**, permette di indagare qual é stato il costo della sola produzione venduta (margine lordo industriale) e infine costo economico come **margine di contribuzione** (differenze tra ricavi e costi

vari) é quella grandezza economica necessaria alla copertura dei costi fissi e quindi a generare profitti per l'azienda. L'analisi di **solidità** ha lo scopo di verificare l'equilibrio della struttura aziendale in riferimento a due composizioni. **a)** come viene investito il capitale aziendale e **b)** come é composta la struttura finanziaria dell'azienda. Questo equilibrio fa riferimento a due item

1. composizione di impieghi e fonti;
2. correlazione tra impieghi e fonti

8.3.1 Composizione degli impieghi

Questo tipo di composizione ha lo scopo di esaminare la struttura del capitale investito. **Rigidità degli impieghi** (attività non correnti / totale impieghi). quelle non correnti sono quelle attività che non si trasformeranno in liquidi nei prossimi 12 mesi) e **elasticità degli impieghi** (attività correnti / tot impieghi.) Questa composizione secondo gli impieghi permette di capire quanto l'azienda é in grado di adattarsi ai cambiamenti che potrebbero presentarsi all'interno del mercato.

8.3.2 Composizione delle fonti

Ha lo scopo di verificare l'equilibrio che esiste tra il capitale proprio e il capitale di terzi calcolando due indici.

1. ind. di autonomia finanziaria ($\text{pat.net} / \text{tot fonti}$), ci dice quanto l'azienda é indipendente in confronto di terzi. il numeratore indica la ricchezza sottoscritta dai soci, ovvero la vera ricchezza in mano agli azionisti);
2. $\text{debit} / \text{equity} = \text{pos finanz. netta} / \text{pat netto}$. Importante perché spesso i finanziatori tengono tanto conto di questo rapporto. Per capirlo facciamo riferimento alle banche.. Non é che le banche ci danno credito infinito, spesso e volentieri fino ad un determinato valore di questo rapporto. Quindi con un valore di indice pari a 3 significa che le banche ci offrono un finanziamento fino a 3 volte superiore il patrimonio netto.

8.3.3 Correlazione tra impieghi e fonti

Un'azienda affinché si possa dire che abbia una situazione equilibrata é necessario che le fonti di finanza siano correlate con la tipologia degli impieghi. Vuol dire che é necessario che gli investimenti in impieghi non correnti devono essere finanziati con fonti non correnti e impieghi correnti finanziati con fonti correnti. Quindi per esempio, se voglio acquistare un macchinario, devo finanziarlo con fonti non correnti (quindi con denaro che non dovré restituire nell'arco dei 12 mesi). Viceversa, se dovessi acquistare delle materie prima queste materie devono essere finanziate con debiti a breve termine, **Non é pensabile acquistare materie prime con finanziamenti oltre i 12 mesi**. Per poter correlare impieghi e fonti vengono usati due indici.

1. **margin di struttura primario** = $\text{pat.nett} - \text{attivi non correnti}$;

2. **margine di struttura secondario** = $\text{pat.nett} + \text{pass non corrent} - \text{attivit correnti}$.

Spesso questi due margini danno un'idea ma non sono significativi quando bisogna confrontare più aziende. Questo xk potrebbe subentrare una componente di dimensionamento. Quindi per neutralizzare questa componente occorre passare dai margini ai quozienti. Con il primo se il quoziente $\epsilon \approx 1$ l'azienda ϵ in equilibrio, altrimenti prima di dire che l'azienda ϵ in una situazione di non equilibrio si calcola il quoziente di struttura secondario e se questo valore dovesse essere pari o sup. 1 allora la struttura aziendale ϵ in equilibrio.

8.4 L'analisi delle dinamiche finanziarie

Questa analisi ha lo scopo di identificare le molteplici cause che generano i flussi di cassa. **Il flusso di cassa** consiste nel saldo tra le entrate e le uscite monetarie determinate dalla gestione aziendale nel corso dell'esercizio amministrativo. Lo strumento utilizzato a tale scopo ϵ il **rendiconto finanziario**.

8.4.1 Rendiconto finanziario

Questo puó avvenire secondo due differenti metodologie.

1. metodo **diretto**, vengono analizzate le principale categorie di incassi e pagamenti;
2. metodo **indiretto**, attraverso il quale l'utile o perdita di esercizio sono rettificati dagli effetti di **Flussi finanziari derivanti da attività di investimento e finanziamento**.

Secondo l'OIC 10 (principio contabile che stabilisce la struttura finanziaria di un'impresa) il rendiconto finanziario deve dare evidenza dei flussi di cassa articolati secondo le seguenti categorie. Attività **operative**, flussi di cassa generati dall'attività operativa, quindi generati dalla gestione aziendale; **attività di investimento** e **attività di finanziamento**.

8.5 L'analisi della redditività

L'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:

1. **rischio operativo**, più investo in un'attività rischiosa e più mi aspetto che il rendimento del capitale sia maggiore. Investendo in un'attività di rischio medio basso, mi aspetto una remunerazione medio-bassa;
2. **livello di indebitamento**, l'azionista non ha diritto alla restituzione del capitale proprio, ma ad una **remunerazione residuale**, remunerato dopo tutto gli stakeholders. Maggiore la mia azienda sarà indebitata e maggiori saranno le risorse per remunerare gli azionisti. **interessi alti**.

3. **capitale investito**, più capitale investito nell'azienda e maggiore sarà la mia remunerazione;
4. **contesto competitivo**, la redditività dipende dalla fase del ciclo di vita del settore cui l'impresa opera. Un conto è investire in un'azienda in un settore in via di sviluppo e un'altra è investire in un settore maturo;
5. **ambiente economico generale**, può avere un forte impatto sulla redditività dell'impresa.

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

1. **ROE - return on equity**, indicatore che esprime la capacità della gestione azienda di remunerare il capitale proprio, ovvero quello fornito da azionisti e soci;
2. **ROI - Return On Investment**, rendimento della gestione aziendale, esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare tutto il capitale investito a prescindere se sia stato fornito da terzi o da soci;
3. **ROS Return on Sales, redditività vendite**, quanta parte dei ricavi è assorbita dalla gestione operativa e quindi disponibili per far fronte agli oneri derivanti dalla gestione. Ciò che non viene assorbito dalla gestione operativa è disponibile per pagare soci e azionisti;
4. **turnover del capitale**, quante volte si rigenera il capitale investito in azienda per effetto dei ricavi di vendita;
5. **ROD Return on Debt**, esprime il costo medio del capitale preso a prestito dall'impresa.

Capitolo 9

Il Business Plan - Aspetti strategici

Il **Business Plan (BP)** si compone di due macroparti. La prima riguardante gli **aspetti strategici e organizzativi** la seconda fa riferimento ad una **pianificazione economifica finanziaria**. Che cos'è il BP? È un documento che formalizza l'idea di business. Ci sarà una parte strategica (idea di business, analisi strategica, definizione delle strategie, struttura organizzativa) e una parte di pianificazione prima operativa e poi finanziaria. In questo capitolo descriveremo quali sono le finalità del BP e a chi è rivolto.

9.1 Finalità del Business Plan

Serve ad esplicitare un'idea di business. Permette di definire la **mission** dell'impresa, ricordiamo che la missione è la ragione d'essere della azienda, motivo per cui l'azienda esiste e opera su un determinato mercato. La **Vision** a lungo termine quello che può essere il contesto competitivo e il ruolo che vuole giocare in questo contesto. Dopo che viene definita la **mission**, viene fatta un'**analisi strategica** (articolata in fase **interne, esterne**). **Esterne** si fa riferimento a ciò che ci circonda, quindi viene fatta un'analisi politica, economica sociale e ambientale e dopo viene fatta un'analisi per il contesto competitivo. Serve anche a definire l'assetto organizzativo necessario per l'implementazione di strategie. Serve anche come supporto ad un sistema di direzione per obiettivi (**MBO**) sistemi di incentivazione dove una parte della retribuzione dei dipendenti viene collegata al raggiungimento di alcuni obiettivi. Il BP serve anche per l'accesso alle fonti di finanziamento, dobbiamo convincere i finanziatori a realizzare la nostra idea e infine come supporto per la valutazione del valore economico d'azienda.

Non è solo un documento presentato al finanziatore ma anche uno strumento fondamentale per la gestione intera dell'azienda. Non viene realizzato solo quando nasce l'impresa ma sempre. Un BP generico ha un intervallo temporale che va dai 3 ai 5 anni, dove ogni anno viene redatto un budget e sempre aggiornato. Non viene utilizzato per le sole **start-up**.

Il BP assolve una funzione **interna** e **esterna**. Per quanto riguarda la prima serve a valutare le potenzialità di un progetto d'investimento. (per start-up) e per gestione il business corrente e quotidiano di quelle aziende già avviate. Vengono definiti degli obiettivi commerciali che devono guidare e coinvolgere i diversi manager che sono all'interno della azienda e infine per la **valutazione di progetti di diversificazione**, ovvero quando l'impresa vuole entrare in un nuovo mercato viene naturale domandarsi che deve poter valutare quel mercato per capire se conviene oppure no entrarci. Svolge funzionalità **esterne** quando ad esempio ci presentiamo in banca per ottenere un finanziamento per la nostra azienda.

9.2 I destinatari e la Business Idea

A chi si rivolge il BP?. Proprietà (attuale e/o potenziale), management, banche, altri soggetti come i clienti e fornitori. La **business idea** rappresenta una descrizione sintetica ed efficace della missione e value proposition dell'impresa. Descrive qual è l'idea di business in modo efficace e accattivante. La **Value Proposition** è la proposta del valore, come intendiamo creare valore per i nostri clienti. Chi sono i nostri clienti, quali sono i mercati a cui ci rivolgiamo?

9.3 Le aree di analisi

Abbiamo diverse aree di analisi.

1. **Analisi dell'azienda;**
2. **Analisi del prodotto/mercato;**
3. **Analisi di scenario;**
4. **Le strategie aziendali.**

9.3.1 Analisi dell'azienda

Racconta un po' la nostra azienda. (1) Impresa già **operante**, storia dell'impresa, competenze maturate, core business. (2) start-up, partecipanti all'iniziativa e lo stadio di sviluppo delle attività in corso.

9.3.2 Analisi del prodotto/mercato)

Dopo una descrizione dell'azienda vi è un'analisi prodotto/mercato. Associare prodotto/servizi al target di clientela. Effettuare una **segmentazione** della domanda secondo possibili dimensioni (sceglie in quali dimensione concentrare la domanda). (1) **geografica** tra nord e sud-italia; (2) **demografica**, in base al sesso, fascia di età, popolazione e infine (3) **psicografica**, l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.

9.3.3 Analisi di scenario

Non é una previsione, non si cerca di indovinare come evolverá il futuro. Si tratta di costruire una visione coerente di ciò che potrebbe avvenire nel futuro e sulla base di questo sviluppare una serie di strategie e azioni. AL fine di questa analisi occorre chiedersi:

1. Quali sono gli scenari che potrebbero verificarsi?;
2. E cosa succederebbe se questi scenari inizieranno ad evolversi? Quindi che tipo di ripercussioni dobbiamo attenderci nel nostro business (**sensitivity analysis**).

Lo scopo ultimo dell'azienda é creare valore per gli stakeholders, quindi creare profitti. L'impresa entrerà in quel mercato dove sarà piú probabile che genererà profitto e quindi tipicamente si orienterà verso quei settori/mercati che hanno una redditività medio/alta. Se l'impresa riesce a stare nella media allora di sicuro riuscirà a fare dei profitti. **Come facciamo a capire se un determinato mercato é in grado di assicurare una redditività medio elevata attraverso il modello delle cinque porte di PORTER.** La redditività media a lungo termine di un determinato settore é il risultato di cinque fattori.

1. **minaccia di nuovi concorrenti**;
2. **compratori**;
3. **fornitori**;
4. **prodotti sostitutivi**;
5. **rivalità tra concorrenti**;

Minaccia di nuovi concorrenti

Il fatto che vi sia la minaccia di nuove concorrenti nel mercato, dove questa minaccia potrebbe essere elevato oppure no e ciò dipende dall'eventuale presenza di barriere all'entrata. Piú le barriere sono elevate e meno é alta la minaccia di trovare nuovi concorrenti. Le principali barriere all'entrata sono.

- (1) Capacità da parte delle imprese di aumentare i volumi e ottenere dei costi decrescente dei prodotti;
- (2) un accesso difficile alle tecnologie;
- (3) Differenziazione di prodotti
- (4) **switching costs**, sono i costi necessari ad un cliente per cambiare fornitore. Se i clienti hanno costi elevati per cambiare fornitore é chiaro che le imprese che operano in un mercato sono protette. Per chi entra deve attuare delle politiche di prezzo che rende conveniente ai clienti cambiare fornitore. Spesso é difficile scendere tanto di prezzo da rendere conveniente al cliente lo switching cost.
- (5) accesso alla distribuzione, imprese che sono entrate per prima nel mercato che hanno sviluppato una propria rete di distribuzione oppure hanno stipulato contratti con reti di distribuzione private e quindi chi intende entrare nel mercato deve poter crearsi una propria rete di distribuzione (**molto costosa**);
- (6) svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione. Nasce un nuovo mercato

e i primi che entrano usufruiscono di una serie di incentivi. Questo perché come ci ricordiamo dal ciclo di vita del prodotto all'inizio nella fase d'introduzione tipicamente le imprese perdono soldi, la domanda non è ancora sviluppata. Quindi potrebbe succedere che le imprese hanno ottenuto degli incentivi e quello nuovo potrebbe non beneficiare degli stessi incentivi;

(7) intervento da parte dello Stato.

Il fatto che vi siano una o più di questi fattori **permette** alle imprese che operano all'interno del settore di avere una redditività media elevata, proprio perché non c'è una potenziale concorrenza di potenziali entranti.

Compratori

I compratori hanno un potere di negoziazione alto in presenza delle seguenti condizioni:

1. sono pochi, mentre i player sono tanti e questi acquistano una parte rilevante della nostra impresa;
2. il prodotto o servizio dell'impresa non è tanto diverso da quello dei concorrenti, quindi per i clienti è indifferente passare da un fornitore ad un altro;
3. I costi sostenuti per passare da un fornitore all'altro (switching costs) sono bassi.
4. possibile integrazione a monte;

A parità di altre condizioni, se i compratori hanno un forte potere contrattuale la redditività media del settore sarà alta o bassa

Fornitori

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

1. I compratori di un settore sono molti, ma i fornitori sono pochi;
2. I prodotti offerti dai fornitori non hanno sostituti;
3. possibile integrazione a valle;
- 4.

Nel caso in cui il fornitore ha una posizione di forza per una o più dei punti, a parità di altre condizioni la **redditività media** del settore è **medio alta**

Prodotti sostitutivi

Un qualcosa che viene offerto allo stesso modo ma con poco prezzo differente. Sono prodotti differenti ma che soddisfano lo stesso bisogno della nostra impresa. *Un prodotto diverso che ci consente di stampare. Oppure basti pensare al trasporto **aereo/ferroviario**. Sulle brevi tratte Torino - Roma, se ci pensate è*

possibile andare sia con l'AV che con l'aereo. Entrambi i trasporti soddisfano entrambi i bisogni ma sono prodotti completamente diversi. Quindi, se io sono un player di trasporto aereo, su quelle tratte brevi non posso decidere il prezzo che voglio, o prezzo riferito in base ai competitor. Questo perché ad un certo punto il cliente decide di prendere l'aereo. Quindi la presenza dei prodotti sostitutivi **limita** la redditività della mia azienda. La presenza di questi prodotti limita ad avere delle redditività alte. La minaccia è forte in presa di:

1. L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili pone un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto;
2. 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.

Rivalità tra concorrenti

La minaccia competitiva creata dai prodotti sostitutivi è forte in presenza delle seguenti condizioni:

1. numero concorrenti e la loro dimensione;
2. barriere all'uscita;
3. rivali differenti;
4. caratteristiche del prodotto;
5. struttura dei costi.

Mappe di posizionamento

L'impresa deve poter scegliere in che mercato operare sulla base della redditività media del settore e poi una volta che ha deciso in quale segmento operare deve scegliere come posizionare se stesse e i propri prodotti. Come **collocare** se stessi e i prodotti nella percezione dei clienti rispetto alla concorrenza.

9.3.4 Le strategie aziendali

Una quarta area di analisi sono le **strategie aziendali**. Consiste nell'insieme di decisioni che vanno a combinare le risorse interne con le opportunità e le minacce che derivano dall'ambiente esterno. E qui che subentra l'**analisi SWOT**. Strumento che mette in relazione i punti di forza e debolezze dell'impresa con opportunità e minacce che derivano dall'ambiente esterno.

9.3.5 Analisi di SWOT

La S 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. Questo potrebbe produrre una redditività superiore alla media del settore;

La W sta per **WEAKNESSES**: risorse e capacità carenti che impediscono all'impresa di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili. Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre. Non sono altro che aspetti della gestione aziendale da migliorare in quanto l'impresa in determinati aspetti riesce ad ottenere performance inferiori rispetto alla media del settore;

La O sta per **OPPORTUNITIES**: tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono contribuire a migliorare i risultati di un'impresa;

La T sta per **THREATS**, tendenze negative dell'ambiente o cambiamenti che peggiorano i risultati di un'impresa.

9.4 Il piano di marketing

Ha l'obiettivo di **esplicitare** gli obiettivi di marketing ripartiti per aree d'affari. Sono obiettivi in termini di quote di mercato. Ha anche lo scopo di verificare la coerenza con le **strategie** commerciali non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali. E infine permette di definire le 4P del marketing (Prodotto, Prezzo, Pubblicità, Canali di distribuzione).

Prodotto

Vengono definite le caratteristiche del prodotto e vengono fondamentalmente analizzate secondo degli elementi che si articolano su tre livelli.

1. **elementi soglia**, tutte quelle caratteristiche funzionali del prodotto che il prodotto deve avere per partecipare alla competizione ed essere considerato dalla clientela. (nel ristorante sono le tavole, le sedie, i camerieri). Sono gli elementi minimi nel senso che se presenti non danno alcun tipo di soddisfazione nel cliente, però se mancano uno o più genera una grande insoddisfazione nel cliente. Quindi, **elementi minimi che ogni prodotto deve avere**;
2. **elementi di posizionamento**. elementi che in qualche modo consentono all'azienda di differenziare l'azienda rispetto a tutte le altre. Ritornando all'esempio del ristorante, un elemento di differenziazione potrebbe essere un piatto particolare;
3. **elementi di unicità**. tutto ciò che rende il mio prodotto unico e ciò mi consente di ottenere un vantaggio competitivo e quindi chiedere un prezzo maggiore. Ristorante con vista sul mare.

Prezzo

Che prezzo definire per il nostro prodotto e per i nostri servizi. Dobbiamo tener in considerazione due aspetti.

1. **a livello di prodotto**, riferimento a come varia la domanda al variare del prezzo. Spesso succede in azienda che alle volte si venda meno rispetto a quello che pensavamo e quindi abbassiamo il prezzo. Questo dipende da come varia la domanda al variare del prezzo. Se il mese scorso abbiamo venduto 10 pezzi a 50 euro e ora abbassiamo il prezzo non è detto che

il fatturato aumenta. Dipende sempre e comunque da come **reagisce la domanda**. Quindi la domanda é **elastica**, quando al variare del prezzo vi é una variazione piú che proporzionale della mia domanda. Se dovessi ridurre il prezzo del 10% e la domanda aumenta del 10% la domanda é elastica, altrimenti se aumenta del solo 5% la domanda é **rigida** e quindi ho fatto un pessimo affare riducendo il prezzo. Sì che ho venduto piú unità ma non abbastanza da assicurarmi un fatturato pari a quello precedente. Il prezzo non é ciò che guida l'acquisto, spesso le persone acquistano per motivi che eludano dal prezzo. Poi se si dovesse abbassare troppo il prezzo si rischia di cadere ovvero far credere al nostro cliente che il nostro prodotto valga comunque meno rispetto a quello degli altri;

2. **a livello di azienda**. Come detto l'obiettivo dell'azienda é fare profitti. Quindi il prezzo deve essere tale almeno da coprire i costi variabili, fissi e generare l'utile per l'azienda. Di contro però abbassare il prezzo solo sui costi potrebbe non essere una scelta **migliore**. Questo perché all'interno dell'impresa potrebbero venir fuori una serie di efficienze. Il cliente é disposto a pagare per ottenere un bene o servizio sulla base della sua disponibilità di spendere (dipende oltre che dal reddito, anche dal valore che percepisce dalla nostra offerta). Noi azienda dobbiamo poter scegliere un prezzo per un bene o servizio in maniera corretta. Come viene fatto? Il prezzo viaggia tra due estremi (**punto di minimo e massimo**). Noi dobbiamo definire il prezzo all'interno di questo intervallo. Come definire il punto d'intervallo? dipende dal posizionamento della nostra offerta e da ciò che fanno i nostri competitors.

Pubblicità/Promozione

Come pensa la nostra azienda d'influencare le attitudine di consumo dei nostri clienti. Oltre a definire gli strumenti (come vogliamo comunicare e promuovere i nostri prodotti, attraverso pubblicità, promozione), definiremo quali sono i destinatari e influenzatori (esperti del settore e in qualche modo possono dare opinioni positive sui nostri prodotti e servizi). La pubblicità può essere:

1. tramite **Strumenti**:
 - (a) **diretta**, tramite media (tv, radio, giornali). canali diretti (posta telefono) o forme ibride (web), oppure tramite sponsorizzazioni;
 - (b) **promozione**, forme d'incentivazione non ordinarie (sconti di lancio di prodotto, coupon d'acquisto, campioni gratuiti);
 - (c) **merchandising**, con l'utilizzo di strumenti volti a valorizzare la visibilità dell'offerta e l'esposizione dei prodotti in vendita.
2. tramite **destinatari**, e influenzatori

Canali di distribuzione

Come rendiamo accessibili i nostri prodotti e servizi ai nostri clienti. Secondo quattro criteri. **Costo/benefici**: confronto tra benefici commerciali di una determinata

scelta ed i relativi costi; **Caratteristiche del prodotto**: idoneità della soluzione distributiva rispetto alle peculiarità di 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.

Una volta definite le 4P del marketing passiamo al **piano delle vendite**. Realizzato in base a quali scelte verranno realizzate in base a quali che saranno le mie **vendite nel futuro** e a che **livello di strategia** di dettaglio voglio formalizzare il mio piano delle vendite. Per quanto riguarda la prima ci basiamo su dati passati o analisi rivolte al futuro. Siccome ho venduto prodotti simili negli scorsi anni con queste quantità allora anche nel futuro succederà grosso modo la stessa cosa. Questo tipo d'approccio viene utilizzato in **contesti stabili**. In **contesti dinamici** è difficile che accada, questo perché si parte dall'assunto che ciò che è successo nel passato accada anche in futuro. Quindi basare il proprio **piano delle vendite** su come è andato il mercato in passato potrebbe risultare fuorviante. È consigliabile utilizzare tecniche d'indagine basate sul futuro, integrando ai dati storici una stima degli scenari futuri. Realizzando indagini di mercato, quello che sarà l'evoluzione in quel mercato e anche chiedendo consulenza di esperti. Quindi **partiremo** sì dal passato ma con delle assunzioni su ciò che potrebbe avvenire nel futuro e sulla base di quello si pianificano le vendite. La stima delle previsioni risulta essere fondamentale. Se la sbagliassi, ad esempio nel passato si è venduto poco e il mercato esplode non abbiamo capacità produttiva per soddisfare la domanda del cliente. Occorre fare anche un'**analisi**, ovvero capire come strutturare il piano delle vendite. Per prodotto, per canali di vendita, per area d'affari. Più è alto il livello di dettaglio più riesco a calcolare quanto si sta concretizzando la mia strategia perché poi sulla base delle dimensioni che definisco nel BP, dovrò riuscire a poter determinare ciò che è successo nella realtà con quello che avevo previsto in modo da individuare le cause delle differenze.

9.5 Il piano operativo

Vengono definite una serie di scelte operative. Scelte di **localizzazione**, ovvero dove vado a posizionare la parte della mia azienda che distribuisce il prodotto, quindi la parte commerciale e dove localizzo i miei stabilimenti produttivi. Con la parte commerciale devo tener conto di vicinanza al mercato di consumo, coerenza con l'esigenza del target. Poter considerare diversi aspetti come la posizione dello stabilimento vicino al fornitore di materia prime. Per quanto riguarda la **produttività** del prodotto dovremmo descrivere il processo di trasformazione che consente all'azienda di dire come vengono trasformate le materie prime in prodotti finiti; In entrambe le fasi dobbiamo tener conto anche di aspetti futuri.

9.6 L'organizzazione e la struttura

In tale sezione vengono illustrati:

1. il **management della società** (skill ed expertise disponibili o acquisibili);
2. l'**organigramma**, con la definizione precisa di ruoli e responsabilità gestionali;

3. **il piano di motivazione**, ossia come la cultura aziendale intenda agire per avvicinarsi ai bisogni e le aspettative del suo personale interno e dei collaboratori;

Per quanto riguarda la struttura deve essere riportata la **forma giuridica, accordi esterni, licenze**.

9.7 Il Financial Planning

Tutto quello che abbiamo visto in termini strategici e organizzativi deve essere tradotto in termini economico finanziari. Abbiamo visto che ogni operazione fatta all'interno di un'impresa ha dei risvolti economici, finanziari e patrimoniale. In questa parte andremo a valutare la bontà di un'idea o di una iniziativa imprenditoriale. La **pianificazione economica finanziaria** altro non è che la relazione di un bilancio prospettico. Ricorderete come il bilancio è composta da un conto economico, stato patrimoniale e un rendiconto finanziario. Noi dovremmo semplicemente tradurre la strategia della parte organizzativa all'interno di un conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario. E così come avviene con i bilanci pubblicati dalle aziende al termine dell'esercizio, anche qui, sui **bilanci prospettici** deve essere realizzata un'analisi di bilancio, valutando la situazione economica finanziaria. Valgono le stesse regole e principi di contabilità generale, analitica e analisi di bilancio. Per quanto riguarda gli indicatori di performance verranno valutati la **liquidità, solidità e redditività** della nostra iniziativa. Affinché un BP sia uno strumento efficace è fondamentale che per la stesura di questa relazione partecipi tutti l'azienda. Saranno i diversi manager delle diverse business unit a realizzare i diversi obiettivi contenuti all'interno del BP e quindi viene chiaro assolutamente necessario fin da subito coinvolgere i soggetti chiamati alla relazione degli obiettivi. Più avviene questa condivisione più in qualche modo vi è una partecipazione delle diverse funzioni aziendali e più il BP diventa verosimile e quindi che l'azienda farà di tutto per raggiungere **scopi e obiettivi** definiti nel BP. Il BP viene redatto dal top management senza coinvolgere il direttore commerciali e di produzione.

La **pianificazione economica finanziaria** segue una serie di step.

(a) definire le variabili di scenario che possono influire su costi e ricavi. Consideriamo la domanda complessiva di un bene o servizio. Considerare anche la market share (frutto delle strategie che abbiamo impostato precedentemente, efficacia della nostra proposta di valore) all'interno di un determinato mercato. Valutare eventuali fattori esogeni (fattori esterni al BP, ovvero non dipendono da quello definito del BP - tasso di cambio, inflazione, aspetti legati a scelte politiche. incidenza su costi e ricavi).

(b) arco temporale di riferimento. 3-5. Poi ogni anno il BP viene aggiornato shifting di un anno il loro piano;

(c) definire driver di ricavi per aree strategiche sulla base di strategie definite in precedenza. Se abbiamo impostato la strategia per aree geografiche piuttosto che per clienti di clientela, canali distributivi. anche i ricavi e costi devono avere questa ripartizione. xk Dobbiamo tradurre le nostre scelte strategiche in termini economiche finanziarie.

(d) definire anche la struttura dei costi operativi secondo il modo in cui vuole operare la nostra azienda.

(e) impatto economico finanziario che può derivare da un investimento. È importante sapere quanti investimenti farò. Differenza tra economico e finanziario. (finanziario è la variazione di disponibilità liquidi e quindi di soldi, crediti e debiti. se faccio un investimento questo investo lo pagherò. c'è un esborso di soldi. l'aspetto economico è una variazione di ricchezza. sono più ricco o più povero rispetto a prima. per gli investimenti ho un'uscita finanziaria nel momento in cui acquisto dei macchinari e man mano che utilizzo quel bene avrò un aspetto economico sotto forma di ammortamento. Ovvero la ripartizione del costo nell'arco temporale cui utilizzo questo bene e lui partecipa alla liquidazione della mia produzione). Quindi il fatto di realizzare un piano di investimenti mi consente di capire uscite in cassa e ammortamenti.

(f) CCN - Capitale Circolare Netto è il saldo tra le attività e passività correnti. le prime sono magazzini, crediti tutto ciò che è destinato a liquidità nell'arco di 12 mesi, le seconde sono tutti i debiti che devono essere maturati nell'arco dei prossimi 12 mesi. per valutare l'impatto finanziario della gestione operativa bisogna impostare una serie di ipotesi della gestione di magazzino e crediti.

9.7.1 Le politiche di pianificazione e controllo

L'obiettivo è quello di costruire un modo in modo da simulare i diversi scenari in modo da capire il livello di rischio e solidità dell'impresa. Nella slide numero 8 si vede come primo livello una **pianificazione strategica** pluriennale di alto livello. Questa pianificazione viene articolata in pianificazioni annuali in dettaglio, quindi ci sarà una **programmazione budgetaria**. Dove al di sotto di questa troviamo **budget vendite**, definizione di ricavi e costi commerciali, ovvero tutti quei costi necessari alla realizzazione dei ricavi. Sulla base delle vendite e tempi medi di giacenze scorte viene definito il **budget della produzione** e infine il **budget di altre aree**, come ReD, personale, amministrazione. La somma di questi budget permette di definire il **conto economico previsionale**.

9.7.2 Che cos'è il budget

Il budget in generale è la traduzione in termini economica finanziaria di ciò che l'azienda ha intenzione di fare il prossimo anno. È articolato in due macrostrutture.

1. definizione delle operazioni che l'impresa vuole attuare. Quali e quanti prodotti vuole vendere, che tipo d'investimenti sono necessari per realizzare tali prodotti;
2. quantificazione monetaria, l'operazione e la gestione di costi ricavi, pagamenti e investimenti

Il **budget** viene definito su un anno. Occorre fare attenzione su come il budget non sia un qualcosa di **rigido** e **fisso**, ma viene aggiornato durante l'anno attraverso i **forecast**. Viene redatto a partire da settembre, andando a definire piani azioni e risvolti economici finanziari e da questi piani e azioni viene stabilito il budget. Arriva il nuovo anno e si incomincia di nuovo. A tal fine si procede, durante l'anno, a rivedere gli obiettivi finali di budget alla luce dei dati calcolati nel corso del periodo. Ci si arriva al **budget di cassa** attraverso la previsione degli incassi

e il pagamento dei costi che hanno una manifestazione monetaria. Dopo viene realizzato la pianificazione di quelli che sono le entrate di capitale.

9.7.3 Gli indicatori di performance

Sono importanti perché consentono di valutare diverse alternative d'investimento. I collaboratori si presentano con diverse idee di business ognuno dedicata ad un particolare mercato. Così facendo viene possibile valutare e scegliere eventualmente dove andare ad esercitare la propria impresa. Questi indicatori sono di liquidità, indebitamenti, redditività (ROI e ROE).

Capitolo 10

Il Business Plan - Pianificazione Eco-Fina

10.1 Break even e Sensitivity analysis

Il **Break even** é un analisi che consente di rispondere quando qualcuno viene coinvolto in un'iniziativa d'investimento. E risponde alla domanda quanto devo vendere per non perderci? Identifica la quantità o i livelli di fatturato che a partire dalle quali la nostra impresa é in utile. Si tratta di vedere la quantità che rende uguali costi e ricavi. **Sensitivity analysis** Lo scopo principale é capire quanto cambia la mia azienda, ovvero come cambia il risultato economico dell'azienda al variare di una serie di parametri. Se cambia la domanda potenziale, quote di mercato, prezzo a cui vendo i prodotti. Quindi una serie di parametri che possono avere impatto sulla redditività del progetto di business. Quindi devo potermi organizzare in modo da inserire dei correttivi in caso di variazione di questi parametri. Ad es inizialmente abbiamo ipotizzato che i clienti paghino a 30gg, cosa succederebbe a livello economico se i clienti dovessero pagare a 90gg? Potrei avere un deficit d cassa e quindi non riuscire ad essere in grado di pagare i fornitori e quindi fare degli accordi con le banche per ottenere una linea di credito solo quando i clienti pagano dopo 30gg. QUindi l'obiettivo é trovare una serie di soluzioni derivanti dall'impatto della variazione di questi parametri.

Capitolo 11

Il Business Plan - Aspetti Finanziari

BP documento che viene redatto per illustrare un piano imprenditoriale, idea di business. Composto da parte strategica, organizzativa e pianificazione operativa e tradotti in termini eco-finanziari. Quindi redatto conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario programmatico. C'è un altro modo per valutare la bontà di un progetto imprenditoriale, altri che hanno approcci finanziari. Non sono alternative ma spesso e volentieri sono integrate a ciò visto nel capitolo precedente.

11.0.1 La valutazione di un progetto imprenditoriale

Il BP è un documento a supporto di valutazione di nuovi progetti. Questo sia per aziende nuove che per aziende che intendono entrare in nuovo mercato, oppure per fare un nuovo investimento. Chiaro che il BP deve essere redatto su misura **dello scopo**. Non è detto che tutte le parti viste verranno redatte tutte in egual misura o stesso livello di dettaglio.

Prima di vedere la metodologia **VAN** ci è stata fatta questa domanda.

Ipotizzate di avere 100.000E e che qualcuno vi chieda in prestito 100.000E e dopo cinque anni ci vengono restituiti. A queste condizioni acconsentirete al prestito? Per cinque anni senza interessi mi privo della disponibilità di questi 100.000E ed è giusto che mi venga restituito sì i 100.000E ma in aggiunta anche degli interessi pari ad esempio al 5%. Quindi ottenere un **rendimento pari almeno al rendimento che otterreste attraverso un investimento di pari rischio**. Se le pizzerie mediamente rendono al 2% noi dovremmo prenderci almeno il 2%. Quello che succede quando presentiamo un BP e che chiediamo delle risorse finanziarie. Ma se i soldi gli investissi in un investimento alternativo quanto **renderebbe**? A parità di condizioni l'investimento viene concesso.

11.0.2 Il VAN - Valore Attuale Netto

Metodo finanziaria che permette di determinare il valore di un investimento attraverso la somma algebrica dei flussi finanziari in entrata e in un'uscita generati

dall'investimento stesso. Flusso che vengono attualizzati ad un tasso di sconto o remunerazione. Vuol dire che i soldi promessi tra cinque anni non varranno più 100.000E di oggi. Questo xk noi potremmo investire questi soldi in altri attività che ci darebbero un rendimenti e quindi questo aspetto viene considerato attraverso un processi che si chiama **attualizzazione**, vuol dire calcolare quanto valgono oggi i 100.000E che riceveremo tra cinque anni. Come viene **calcolato**. - C più la sommatoria dei flussi di cassa dei prossimi anni (20 mila l'anno). Siccome i 20 mila tra due anni non valgono come i 20 del prossimo anno allora vengono attualizzati attraverso un **fattore di attualizzazione** che tiene conto del tasso d'interesse o di sconto. I progetti d'investimento sono remunerativi quando il BVAN è maggiore di zero. Considerando la chart 7 ci si chiede se il progetto d'investimento è profittevole oppure no. La risposta è sì perché si può notare come all'ultimo anno il VAN risulta essere maggiore di 0. Quindi a partire dal quarto anno, abbiamo sì un profitto ma questo potrebbe essere rischioso. Il valore che stiamo pianificando oggi difficilmente sarà attendibile tra 4/5 anni. La visibilità di un'impresa è tipica di 2/3. Se il VAN dovesse essere positivo entro i 3 anni allora potrebbe essere profittevole, oltre potrebbe essere sì profittevole ma rischioso. **EVITARE**.

11.0.3 Profitability Index

Segue un po la strategia del VAN ma piuttosto che determinare il valore generato dall'investimento in termini assoluti questo ci consente di ottenere sì le stesse informazioni in termini di profittabilità **termini relativi**. Abbiamo un rapporto tra i flussi finanziari positivi che derivano dal mio investimento (attualizzati) rapportati al capitale investito. Entrambi vengono utilizzati per **determinare uno specifico investimento sia profittevole o no**.

Ipotizzate di essere l'AD di un'azienda e arrivano i collaboratori che ci propongono due alternative d'investimento, calcolando il VAN. Ora noi tra queste e due alternative d'investimento quale scegliereste tra le due? Van alto o basso? Investimento A VAN = 100, investimento B VAN = 50. quali scegliereste guardando il solo aspetto finanziario. Sceglieremo A, VAN più elevato. Ora potrebbe succedere che per ottenere due valori di VAN siano stati necessari investimenti d'ammontare differenti e questo potrebbe essere fuorviante scegliere investimento considerando solo il VAN, A potrebbe essere stato ottenuto attraverso investimento pari a 1000, B pari a 10 e in questo caso scegliereste? VAN più alto al netto di quanto spendo all'inizio. Profitability Index ci viene in aiuto xk ci permette di calcolare una sorta di profittabilità dei diversi progetti. Quanto sia necessario investire. Quando calcoliamo il ROI, ROE. Misura più evoluta che consente meglio di scegliere alternativa d'investimento che permette di generare maggior valore per l'azienda. Molto diffuso l'uso del VAN per determinare le proprie scelte d'investimento. Altre non utilizzano il PI. Un'altra misura che le imprese utilizzano per valutare la bontà di un investimento (applicando sempre il VAN) ... quanto tempo necessario per reintegrare il capitale investito.

11.0.4 La determinazione del valore economico d'azienda

Quanto vale la nostra azienda e la nostra linea imprenditoriale. Che riprende la logica del VAN Discounted Cash Flow, dove la prima parte prima del + è la stessa

vista con il VAN, flussi finanziari attualizzati ad un certo tasso di sconto dove viene aggiunto l'attualizzazione del terminal value, quanto vale l'azienda al termine del periodo di valutazione. Questo metodo viene utilizzato sia all'interno di BP o per vendere o comprare aziende. Flussi finanziari che l'azienda è in grado di generare in N anni + il valore finale attualizzato in un arco temporale scelto sempre da me. Per applicare questa metodologia vi sono dei passaggi.

1. Prevedere i cash flow disponibili. Redigere il rendiconto finanziario in riferimento all'arco temporale per la nostra valutazione. Necessario capire quali sono (a) le componenti del cash flow, quali saranno i cf legati alla gestione operativa. b) come si evolverà la domanda di mercato dove l'impresa opera, come si evolverà la concorrenza. Comunque tutta una serie di fattori che potrebbe venire ad incidere sui cash previsionali. c) simulazioni di scenari. A fronte di tutto ciò, vengono definiti i flussi di cassa del futuro.
2. stimare il tasso di sconto attualizzati secondo un determinato tasso. Tasso noto con il nome di WACC. vengono considerati tre aspetti. Considera tre aspetti, costo capitale proprio, debito e struttura finanziaria. Per quanto riguarda il capitale di debito occorre notare la somma tra **risk free rate e default spread**. Ovvero chi ci presta dei soldi si aspetta un rendimento pari almeno al tasso risk free, ovvero al rendimento che otterrebbe se investissi i suoi soldi in investimenti privi di rischio che convenzionalmente sono identificati in titoli di stato. Il default spread è il premio. Questo xk investire soldi in idee ad alto rischio per me investire è un rischio quindi mi aspetto un premio alto. Questo premio è in funzione della nostra probabilità di fallire. costo dell'equity, remunerazione che si aspettano i soggetti che investono a titoli di rischio nella nostra azienda la situazione si complica leggermente.
3. stimare il valore terminale. Una volta definiti flussi finanziari e tassi di attualizzazione sarà necessario determinare il valore finale della nostra azienda.
4. calcolare e interpretare i risultati. Fare una serie di sensitivity analysis x evidenziare i fattori e variabili critiche.

11.0.5 Formula del WACC

. Deve essere pari almeno al tasso che otterrebbe se investissi in titoli risk free (stato tedesco). chi compra azioni sta investendo su mercato azionario e quindi si aspetta (perché è più rischioso) un rendimento maggiore (rendimento medio del mercato azionario - il risk free). Siccome l'investitore investe nella nostra azienda questa differenza di rendimento deve essere corretta da un fattore Beta che misura la variabilità del rendimento delle nostre azioni rispetto al mercato azionario in generale. Quindi se il mercato azionario cresce del 1% la nostra azienda cresce anche lei dell'1, ma anche di 0.8. Se il mercato azionario decresce la nostra azienda potrebbe crescere come decrescere. Quindi in sintesi possiamo dire che tutte queste variazioni devono essere incorporate all'interno di questo coefficiente beta. Quindi il rendimento che si aspetta un'azionista è pari al tasso r_f + il premio x il fatto che investe nel mercato azionario corretto della variabilità della nostra azienda rispetto al mercato.

11.0.6 Start-up

Tre concetti principali. **Incubatore d'impresa.** É un'organizzazione che ha lo scopo di accelerare, agevolare e facilitare creazione di nuove imprese. Gli incubatori d'impresa possono essere organizzazioni a scopo di lucro o no profit, pubblici o privati.

11.0.7 Business Angel

Soggetti privati che conferiscono capitale di rischio all'interno di startup che investono in startup comprando azioni per ottenere un capitalGain. Vuole dire che questi soggetti investono in start-up quando valgono poco ma con alto potenziali di business, conferiscono capitali e aiutano le start a crescere. L'obiettivo quindi é comprare oggi ad un prezzo alto, detenere partecipazione dai 5-7 anni e poi vendere realizzare cospicue plusvalenze derivante dalla vendita di queste azioni.

11.0.8 Venture Capital

Investitore stesso mestiere di quello di prima ma si concentra su start con maggiori dimensioni che operano in una fase di sviluppo piu avanzata.