

Appunti di Economia ed Organizzazione
Aziendale

Docente: Giuseppe Piccirillo

Matteo Rocco

Anno accademico 2024-2025



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI NAPOLI FEDERICO II

Indice

1 Lezione 1	7
1.1 Impresa	7
1.1.1 Definizione di Impresa	7
1.1.2 Elementi che costituiscono l'Impresa	7
1.2 Sistema	7
1.2.1 L'impresa come sistema	7
1.3 La concezione sistemica	8
1.4 Caratteristiche definitorie di impresa	8
1.4.1 Sistema socio-tecnico aperto	8
1.4.2 Sistema cognitivo	8
1.4.3 Sistema complesso	9
1.5 Definizioni di impresa a confronto	9
1.5.1 La visione sociale dell'impresa	9
1.6 Le funzioni dell'impresa	9
1.6.1 Organizzazione Economica	9
1.6.2 Sistema Sociale	9
1.6.3 Struttura Patrimoniale	9
1.7 Sistema degli scambi nell'impresa	10
1.7.1 Mercato della Produzione	10
1.7.2 Mercato del Lavoro	10
1.7.3 Mercato dei Capitali	10
1.7.4 Mercato di Vendita	11
1.8 I rapporti impresa-ambiente	11
1.8.1 Sistema politico-istituzionale	11
1.8.2 Sistema socio-demografico	11
1.8.3 Sistema culturale-tecnologico	12
1.9 Sistema economico	12
1.10 Effetti dell'internazionalizzazione e della globalizzazione	12
2 Lezione 2	13
2.1 Ambiente	13
2.2 Mercato	13
2.3 Impresa e Ambiente	13
2.3.1 Micro-Ambiente	14
2.3.2 Macro-Ambiente	15
2.3.3 Rapporti tra impresa e ambiente	16
3 Lezione 3	17
3.1 L'imprenditore	17
3.2 Imprenditorialità e Managerialità	17
3.3 Imprenditore vs. Manager	17
3.3.1 Imprenditore	18
3.3.2 Manager	19
3.4 Leader	20

3.5	Differenza tra Capo e Leader	21
3.6	Gli organi aziendali	22
3.7	Attori di un'impresa	22
3.7.1	Stakeholder vs. Shareholders	22
3.8	Chi sono gli stakeholders?	23
3.8.1	Stakeholder Interni	23
3.8.2	Stakeholder Esterne	23
3.9	Alcuni esempi di stakeholder	24
3.10	La teoria degli Stakeholder	24
3.10.1	La gestione degli stakeholder	25
3.10.2	L'orientamento degli stakeholder	25
3.10.3	Rapporti strategici con gli stakeholder	25
3.11	I 7 principi dello stakeholder management	25
4	Lezione 4	27
4.1	Schema di base per l'analisi strategica	27
4.1.1	Studi sulle strategie di impresa	27
4.2	Che cosa significa Strategia?	28
4.3	Strategia Deliberata e Strategia Emergente	29
4.3.1	Ruoli della Gestione Strategica	29
4.3.2	Obiettivi Aziendali	30
4.4	Valori, Vision e Mission	31
4.4.1	Esempi di VISION	32
4.4.2	Esempi di MISSION	32
4.5	Formulazione della Strategia	33
4.6	Strategia Complessiva e Strategia di Business	33
5	Lezione 5	35
5.1	Strategia di Crescita Aziendale	35
5.1.1	Cosa è la Strategia Aziendale?	35
5.1.2	Strategie di Crescita - Matrice di Ansoff	35
5.2	Integrazione Orizzontale e Verticale	37
5.3	Piano di Sviluppo Aziendale	39
5.3.1	L'importanza di un buon piano di sviluppo o di fattibilità	40
5.3.2	A cosa serve il piano di sviluppo aziendale	40
5.3.3	Implementare il piano di sviluppo aziendale	41
5.4	Il Modello delle 5 forze di Porter	41
6	Lezione 6	44
6.1	Bilancio	44
6.1.1	Perché leggiamo un bilancio?	44
6.2	Lettura del bilancio e prospettiva di analisi	44
6.2.1	Prospettiva Economica	44
6.2.2	Prospettiva Finanziaria	44
6.2.3	Prospettiva Patrimoniale	45
6.3	Altri documenti	45

6.4	La clausola generale e i postulati di bilancio	45
6.4.1	La Clausola Generale	45
6.4.2	La Clausola Generale - La chiarezza	46
6.4.3	La Clausola Generale - La verità e la correttezza	46
6.4.4	I Postulati di Bilancio	46
6.5	La duplice funzione dei principi contabili	47
6.5.1	Postulato della prospettiva della continuità aziendale . .	47
6.5.2	Postulato della Prudenza	47
6.5.3	Postulato della sostanza economica	48
6.5.4	La competenza	48
6.6	Il principio di Competenza Economica	48
6.6.1	Principio dell'inerenza dei costi	48
6.7	Postulato della valutazione separata degli elementi eterogenei .	49
6.8	Postulato della rilevanza	49
6.9	Postulato della comparabilità	49
6.10	Postulato della continuità dei criteri di valutazione	50
6.11	Postulato della neutralità	50
6.12	Stato Patrimoniale	50
6.12.1	Attivo	51
6.12.2	Crediti verso i soci	51
6.12.3	Immobilizzazioni	51
6.12.4	Attivo Circolante	52
6.12.5	Ratei e risconti attivi	52
6.12.6	Passivo	53
7	Lezione 7	54
7.1	Cosa troviamo nel passivo?	54
7.1.1	Patrimonio Netto	54
7.1.2	Fondi per rischi e oneri	54
7.1.3	Trattamento di fine rapporto	54
7.1.4	Debiti	55
7.1.5	Ratei e risconti passivi	55
7.2	Conto Economico	55
7.2.1	Valore della Produzione (A)	56
7.2.2	Costi della Produzione (B)	57
7.2.3	Un risultato intermedio ($A - B$)	57
7.2.4	Proventi e Oneri Finanziari (C)	58
7.2.5	Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie (D)	58
7.2.6	Proventi e Oneri Straordinari (E)	58
7.3	Sopravvenienze Attive (o Passive)	59
7.4	Risultato prima delle Imposte	59
7.5	Le Imposte sul Reddito e l'Utile	59
7.6	Stato Patrimoniale - Esempio	60
7.7	Nota Integrativa	61

8 Lezione 8	62
8.1 Riclassificare il bilancio	62
8.1.1 Riclassificazione Stato Patrimoniale	62
8.1.2 Riclassificazione Conto Economico	63
8.1.3 Riclassificazione Conto Economico - Valore Aggiunto	65
8.1.4 Riclassificazione Conto Economico - Margine di Contribuzione	67
8.2 Costi Fissi e Variabili	68
8.3 Indici di Bilancio	69
9 Lezione 9	71
9.1 Riclassificare il Bilancio	71
9.1.1 Attività	71
9.1.2 Passività	71
10 Lezione 10	73
10.1 Riclassificare il Bilancio	73
10.1.1 La gestione caratteristica	74
10.1.2 La gestione accessoria	74
10.1.3 La gestione finanziaria	74
10.1.4 La gestione straordinaria	74
10.2 Il Risultato di competenza	74
10.3 Costo del Venduto	77
10.4 Valore della produzione e valore aggiunto	78
10.4.1 Valore Aggiunto	80
11 Lezione 11	82
11.1 Il Business Plan	82
11.2 Come redigere un Business Plan	83
11.2.1 Executive Summary	83
11.2.2 Informazioni sull’Azienda	84
11.2.3 Analisi di Mercato	84
11.2.4 Analisi di Mercato - Analisi SWOT	85
11.2.5 Analisi di Mercato - Analisi Competitiva	87
11.2.6 Analisi di Mercato - Segmentazione della Clientela	87
12 Lezione 12	88
12.1 Come redigere un Business Plan	88
12.1.1 L’Impresa	88
12.1.2 Strategia di Marketing	88
12.1.3 Piano Logistico e Gestionale	89
12.1.4 Analisi Economico-Finanziaria	89
12.2 Business Plan - Riepilogo	90

13 Lezione 13	92
13.1 Il Business Model Canvas e Pitch	92
13.1.1 Business Model Canvas	92
13.2 Business Model Canvas - Esempi	94
13.3 Pitch	95
13.4 Pitch - Esempi	95
13.5 Business Plan e Pitch	96
14 Lezione 14	97
14.1 La Gestione dell'Innovazione	97
14.1.1 Il Brainstorming	98
14.1.2 La Prototipazione Digitale	98
14.1.3 La Gestione del Ciclo di Vita del Prodotto	99
14.1.4 La Gestione dell'Idea	99
14.1.5 TRIZ	100
14.1.6 Stage Gate Model	101
14.1.7 Gestione del Portfolio Progetti	101
14.1.8 Gestione del Portfolio Progetti vs Gestione Progetti	102
14.1.9 Project Management	102
14.1.10 Sette cause comuni dello slittamento del progetto	107
14.1.11 Come gestire e prevenire lo slittamento del progetto	109

1 Lezione 1

1.1 Impresa

1.1.1 Definizione di Impresa

Organizzazione economica che mediante l'impiego di un complesso differenziato di **risorse**, svolge processi di **acquisizione** e di **produzione** di beni o servizi da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un **reddito**.

1.1.2 Elementi che costituiscono l'Impresa

- Contenuto economico delle attività.
- Utilizzo di risorse quali uomini, capitali, conoscenze, impienti e materiali.
- Obiettivi economici quali la messa a frutto di risorse scarse.
- Creazione di ricchezze attraverso operazioni di trasformazione del valore delle risorse usate.
- Produrre utile o reddito, dallo scambio per:
 1. Coprire i costi delle risorse impiegate.
 2. Ripagare chi ha investito i capitali.
 3. Creare condizioni di sviluppo delle attività d'impresa che siano in linea con le evoluzioni dell'ambiente in cui opera.

1.2 Sistema

Un sistema è una totalità nella quale diverse parti sono in relazione reciproca. Nessuna delle parti componenti il sistema deve mancare, pena l'annullamento del carattere del sistema. Un sistema si caratterizza per:

- Molteplicità di parti componenti.
- Interrelazione delle parti rispetto l'obiettivo da raggiungere.
- Legame funzionale con un ambiente esterno.
- Dinamico che ne contraddistingue il funzionamento.

1.2.1 L'impresa come sistema

Insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente esterno, li trasformano e restituiscono output all'ambiente stesso. Le componenti sono:

- **Macchine** → come conoscenza statica.
- **Uomini** → come conoscenza dinamica.

Le funzioni possono essere di tipo vitale oppure organizzative. Un'impresa quale insieme di funzioni connesse fra loro in processi, ovvero sequenza di attività specialistiche e loro combinazioni.

1.3 La concezione sistemica

L'impresa quindi è un insieme di individui che interagiscono (**sistema sociale**) con l'esterno.

Le macchine e le tecnologie sono parti irrinunciabili del sistema (**sistema socio-tecnico**), le cui relazioni interne ed esterne assumono senso e significati variabili ed evolutivi in funzione delle finalità delle singole parti e del sistema nella sua interezza.

1.4 Caratteristiche definitorie di impresa

1.4.1 Sistema socio-tecnico aperto

L'impresa è un sistema socio-tecnico di tipo aperto.

Viene definito sistema sociale poiché il suo funzionamento dipende dall'operare coordinato di una molteplicità di gruppi, interni o esterni all'organizzazione. Mentre si definisce sistema tecnico poiché, per via del suo funzionamento, necessita di strumenti che incorporano tecnologie.

Si definisce sistema aperto invece perché per vivere deve intrattenere continue relazioni di scambio con altri sistemi o entità esterne. Queste relazioni possono essere degli input, ovvero degli approvvigionamenti di risorse necessarie all'impresa oppure possono essere relazioni di tipo output, ovvero cessione a terzi di un prodotto ed del suo funzionamento.

1.4.2 Sistema cognitivo

La vera ricchezza di un'impresa non è costituita dai soli patrimoni tangibili, come ad esempio impianti o attrezzatura, ma anche dalle **Conoscenze** che si sono accumulate nell'organizzazione e che giacciono nella mente di coloro che operano al suo interno.

L'impresa è quindi un insieme di conoscenze atte a produrre nuove conoscenze !

Le conoscenze inglobate all'interno delle macchine sono **conoscenze statiche** in quanto generalmente non apprendono, mentre gli uomini sono sistemi in apprendimento costante, quindi posseggono una **conoscenza dinamica**.

L'organizzazione delle parti, ovvero le relazioni che mettono a sistema le parti, avviene secondo due criteri, che sono:

- Per favorire l'apprendimento → specializzazione in funzioni di gestione, grazie alla combinazione di conoscenze simili o contigue sotto il profilo logico-concettuale.

- Per favorire il funzionamento → combinazione in processi che si configurano per contiguità temporale e operativa.

1.4.3 Sistema complesso

L'impresa è un sistema complesso all'interno del quale si intrecciano elementi tangibili e intangibili, come per esempio immobilizzazioni materiali ed immateriali, mezzi tecnici ed intelligenze, risorse finanziarie ed umane, e tutte sono intrecciate tra loro secondo un disegno finalizzato sempre alla produzione e alla diffusione di valore.

1.5 Definizioni di impresa a confronto

L'impresa deve essere in grado di produrre innovazioni in virtù della capacità di apprendere e di mettere a frutto le conoscenze che derivano dall'esperienza (**learning by doing**).

1.5.1 La visione sociale dell'impresa

Il concetto di **responsabilità sociale d'impresa** (anche detto Corporate Social Responsibility CSR), è fondato sul contratto sociale che ogni impresa stipula con il contesto esterno per definire obblighi e diritti connessi con il proprio funzionamento.

L'impresa, mediante il continuo scambio di risorse, influenza in misura meno rilevante le condizioni di vita della collettività e si rende protagonista e responsabile del contributo prodotto. Deve essere quindi visto come un sistema economico e sociale al quale prendono parte una pluralità di attori e che deve essere giudicato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali.

1.6 Le funzioni dell'impresa

1.6.1 Organizzazione Economica

Il suo scopo è il soddisfacimento di bisogni umani mediante la messa a frutto di risorse rinvenibili in natura in maniera limitata.

1.6.2 Sistema Sociale

Rappresenta uno strumento per distribuire valore verso tutti i gruppi sociali con cui è in contatto.

1.6.3 Struttura Patrimoniale

È un complesso di beni organizzato e retto per lo svolgimento di processi produttivi finalizzati alla produzione di reddito.

Le tre funzioni considerate sono strettamente complementare e rispondono ad interessi via via più limitati. A partire da quelle della comunità nel suo complesso a quelli dei partecipanti all'organizzazione e, in ultimo, a quelli del solo imprenditore.



1.7 Sistema degli scambi nell'impresa

1.7.1 Mercato della Produzione

Individuare i principali attori del mercato della produzione di **Apple**, come per esempio i fornitori, le materie prime utilizzate ed i loro macchinari. Risulta reperibile online una **Supplier List** per Apple che indica tutte le "collaborazioni" di cui fa uso l'organizzazione.

1.7.2 Mercato del Lavoro

Individuare i principali attori del mercato del lavoro di Apple, ad esempio il Personale, che per lo più composto da Informatici, Tecnici e Commerciali.

1.7.3 Mercato dei Capitali

Il mercato dei capitali è un mercato comprendente tutte le negoziazioni di capitali tra soggetti in avanzo finanziario e soggetti che presentando un disavanzo finanziario devono soddisfare un fabbisogno finanziario (fisso o variabili che sia).

1.7.4 Mercato di Vendita

I prodotti / servizi che mette a disposizione Apple sul mercato, come ad esempio i vari iMac, iPhone oppure gli iPad oppure i vari abbonamenti che offre.
Ma quali sono i principali competitors di Apple ?



1.8 I rapporti impresa-ambiente

1.8.1 Sistema politico-istituzionale

Quanto costa il sistema politico-istituzionale di riferimento?

Se Steve Jobs fosse nato a Napoli non avrebbe avuto le possibilità che ha avuto nascendo in California, creando il suo primo computer in America ha avuto la possibilità di essere finanziato in modo corretto dalle banche che hanno visto il potenziale nella sua idea, mentre se fosse nato in un qualsiasi paese italiano avrebbe avuto difficoltà per via delle banche e di tutta la traipla burocratica, in parole povere se fosse nato in Italia, ad oggi, non avremmo gli smartphone ed Apple probabilmente non esisterebbe.

1.8.2 Sistema socio-demografico

Il lavoro ha sempre un impatto positivo sull'ambiente?

Non sempre il lavoro ha un impatto positivo, numerosi sono i casi di suicidio, come l'organizzazione Foxconn, considerata la fabbrica della morte, che per diverso tempo ha registrato numerosi casi di suicidio da parte della sua sede in Cina che conta circa mezzo milione di dipendenti.

1.8.3 Sistema culturale-tecnologico

L'innovazione come opportunità e come minaccia.

Passato	Tecnologia	Presente
NOKIA	Smartphone	
	Internet, streaming	NETFLIX
	Internet	
	E-commerce	

Ci sono tanti esempi di **disruptive innovation**, come ad esempio la kodak che per mezzo della digitalizzazione non ha permesso una visione ibrida della fotografia.

1.9 Sistema economico

Il sistema economico è l'insieme dei soggetti che svolgono attività economica, cioè l'insieme di tutte le operazioni compiute dall'uomo per procurarsi i beni e i servizi necessari al soddisfacimento dei suoi bisogni. L'attività economica opera all'interno di un contesto di regole e sotto l'influenza di fattori culturali, ambientali, religiosi, politici, tecnico-scientifici.

1.10 Effetti dell'internazionalizzazione e della globalizzazione

2 Lezione 2

2.1 Ambiente

Un **Ambiente** è un contesto nel quale l'impresa svolge le sue funzioni. Nel suo ambiente l'impresa attiva un sistema di scambi con gli altri attori dell'ambiente stesso generando **mercati** distanti.

2.2 Mercato

In termini economici si ha un mercato quando ci sono almeno due contraenti disposti a scambiare fra di loro i beni posseduti. Un mercato è perciò formato dagli **acquirenti** e dai **venditori** di un particolare prodotto.

	Acquirente/i	Venditore/i	Bene/i
Mercato del Lavoro	Impresa	Lavoratori	Forza Lavoro
Mercato Finanziario	Impresa Investitori	Impresa Banche Etc...	Capitali Azioni Etc...
Mercato della Produzione	Impresa	Fornitori	Materie Prime Semilavorati Etc...
Mercato di Sbocco	Clienti	Impresa	Prodotti/Servizi dell'Impresa

2.3 Impresa e Ambiente

L'impresa, cellula fondamentale del sistema economico-produttivo, opera all'interno di un **ambiente** più vasto con cui scambia risorse.



Tale ambiente può essere suddiviso convenzionalmente in **micro-ambiente** e **macro-ambiente**.

2.3.1 Micro-Ambiente



Il **micro-ambiente**, che nella figura è rappresentato dall'area più interna cerchiata, viene definito dai mercati con cui si realizzano relazioni di scambio di risorse o di tipo competitivo. Il **micro-ambiente** viene a sua volta suddiviso in **ambiente transazionale** ed **ambiente competitivo**. L'impresa si collega con il mercato del lavoro, da cui trae le risorse umane, con il mercato finanziario, da cui trae le fonti di finanziamento, con il mercato della produzione, da cui acquista tecnologie, impianti, materiali e servizi, ed infine con il mercato di vendita al quale cede i propri beni e servizi.

L'**ambiente transazionale** dipende dal grado di autonomia che l'impresa intende darsi per produrre all'interno i materiali, le parti ed i componenti da utilizzare per la produzione di beni e servizi.

L'**ambiente competitivo**, invece, dipende dalla scelta delle porzioni di mercato a cui si indirizza l'impresa. In tali mercati si realizzerà anche il confronto competitivo con i concorrenti.

2.3.2 Macro-Ambiente



Il **macro-ambiente**, inteso come il contesto socioeconomico all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni, si compone a sua volta di quattro sub-sistemi:

- **Sistema politico-istituzionale:** forma di governo, ordinamento legislativo. (imposizione fiscale, normativa sul lavoro, sulla sicurezza, ...)
- **Sistema culturale-tecnologico:** tradizioni, costumi, usi, valori, tecnologia.
- **Sistema demografico-sociale:** struttura e stratificazione della popolazione. (età, classe sociale, distribuzione territoriale, stili di vita)
- **Sistema economico:** prezzi e moneta: credito e investimento: produzione agricola, industriale e terziaria: economie collettiviste o liberiste.

2.3.3 Rapporti tra impresa e ambiente

In senso generale, l'ambiente determina il sistema di **vincoli-opportunità** entro cui si evolve la gestione aziendale. Le opportunità e i vincoli per l'impresa dipendono dalle caratteristiche dei sottosistemi, dipendono cioè dalle leggi e dai provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e dalla mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della comunità.

L'impresa non può scegliersi il macro-ambiente ma può scegliere l'ambiente transazionale e competitivo all'interno del quale operare. **L'ambiente influenza cioè il comportamento dell'impresa.** Può essere vero il contrario, cioè alcune imprese influenzano l'ambiente. In questo caso si ha una forte interrelazione fra l'evoluzione dell'ambiente e la trasformazione dell'organizzazione delle imprese, quindi anche il macro-ambiente finisce per essere, per certi versi ed entro certe condizioni, un variabile più che un vincolo da rispettare.

Delle variabili elencate distinguere quelle sulle quali l'impresa non ha alcuna influenza, quelle di interazione reciproca e quelle condizionate dall'impresa:

- a. Tasso di crescita della popolazione
- b. Prezzo del Prodotto
- c. Tasso di Inflazione
- d. Struttura Sociale
- e. Numero di Dettaglianti serviti
- f. Durata e numero degli Spot Pubblicitari
- g. Normativa
- h. Comportamento d'acquisto dei consumatori
- i. Ampiezza della gamma
- j. Tendenze culturali
- k. Formazione del Personale
- l. Funzione d'uso dei prodotti

Non Influenzabili dall'Impresa	Interazione Reciproca Impresa-Ambiente	Condizionate dall'Impresa
a, c, d, g, j	h, l	b, e, f, i, k

3 Lezione 3

3.1 L'imprenditore

Soggetto economico che decide di rischiare i propri capitali e di dedicare le sue capacità professionali alla produzione di beni e servizi da cedere a terzi. Secondo **Schumpeter**, il focus dell'imprenditorialità è da rinvenire nella promozione dell'innovazione. Le qualità fondamentali dell'imprenditore sono:

- Capacità di previsione e intuito.
- Spirito di iniziativa, forte volontà realizzativa.
- Libertà intellettuale.
- Autorevolezza, capacità di "*leadership*" nei confronti dei collaboratori.

3.2 Imprenditorialità e Managerialità

- **Imprenditorialità:** Attitudine di assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali. Di conseguenza abbiamo l'**efficacia** che non è altro che il valore dell'imprenditorialità ed attiene alla bontà delle decisioni, essa può essere intesa quale abilità decisionale di chi governa a livello più elevato il sistema aziendale.
- **Managerialità:** Capacità di sviluppare le decisioni imprenditoriali e di attuarle in modo razionale. Di conseguenza abbiamo l'**efficienza** che non è altro che il valore proprio della managerialità, intesa quale attitudine a realizzare il massimo rendimento nella fase di attuazione delle scelte aziendali.

Possiamo dire quindi che l'**efficacia** indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre l'**efficienza** valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili.

3.3 Imprenditore vs. Manager

- **Le capacità imprenditoriali:** Legata al rischio di impresa, all'innovazione e alla visione del cambiamento.
- **Le capacità manageriali:** Associate all'organizzazione dei fattori produttivi e ad una razionale gestione dei processi interni.

3.3.1 Imprenditore

L'imprenditore è un visionario coraggioso e appassionato. Le caratteristiche che lo descrivono sono:

- **Curiosità:** un imprenditore è generalmente una persona che ha una grande curiosità per il mondo, le idee, le persone, le invenzioni, i prodotti, le novità, ecc. È sempre attratto dal nuovo ed alla ricerca di idee da creare, sviluppare, imitare, personalizzare.
- **Visione:** un imprenditore è un costruttore di visioni, di sogni, di ambizioni. Spesso vede quello che gli altri ignorano o non ritengono possibile e riesce davvero a dare forma e vita a queste sue visioni. Le immagina, le scrive, le disegna, le racconta. Partendo da questa sua visione è capace di indicare la rotta agli altri.
- **Passione:** un imprenditore è solitamente una persona che coltiva da sempre una sua specifica passione per una materia, un settore, una tipologia di prodotto, una tecnica, un mercato, ecc. Si tratta solitamente di una passione che rappresenta anche uno degli elementi su cui si ancora il DNA dell'impresa che ha fondato, ereditato o di cui fa parte. Ed è una passione che sprizza da tutti i pori, che è facilmente visibile per gli altri e che rappresenta anche la sua principale fonte di competenze e di distinzione rispetto agli altri.
- **Coraggio:** un imprenditore ha il coraggio di rischiare ed investire energie e risorse per realizzare la sua visione. Come tutti i coraggiosi vuol dire che ha la capacità di vedere ed affrontare le sue paure, i dubbi, gli scetticismi, gli ostacoli e di andare avanti comunque prendendo delle decisioni.
- **Tenacia:** un imprenditore solitamente ha un mix molto equilibrato di quietudine e tenacia. Spesso appare impaziente, perché vorrebbe vedere subito concretizzata la sua visione, ma è capace anche di contenere questa sua impazienza e di sviluppare in se stesso e negli altri la necessaria tenacia, determinazione, caparbia e di sostenerle nel tempo.
- **Energia:** un imprenditore ha solitamente un'energia fuori dal comune, che si può esprimere in diverse forme, ma che attesta sempre la voglia di fare, di conoscere, di sperimentare.
- **Ottimismo:** un imprenditore, per essere visionario e coraggioso, ha necessariamente una visione più ottimista della vita, cioè la visione di chi pensa che il futuro sia incerto e come tale ci siano spazi di manovra, spazi di possibilità da conquistare.

3.3.2 Manager

Il manager è un responsabile multitasking orientato all'azione. Le caratteristiche che lo descrivono sono:

- **Responsabilità:** un manager è responsabile di persone, risorse economiche, progetti, obiettivi, risultati ed è capace di esercitare questa responsabilità lavorando su tre piani:
 - Producendo e fornendo informazioni.
 - Assegnando attività agli altri ed organizzandone il lavoro.
 - Facendo direttamente azioni in prima persona per risolvere problemi.
- **Molteplicità:** un manager efficace è capace di ricercare e gestire bene la molteplicità che si riferisce a numerosi aspetti. Molteplicità di persone con cui lavorare, di argomenti e problemi da affrontare, di conoscenze da esprimere, di attività da inserire nella propria giornata, di relazioni da gestire all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, di lingue con cui saper parlare, di metodi e strumenti di lavoro da applicare. Molteplicità significa anche avere una visione organizzativa che va oltre la specifica area di competenza, la capacità di assumere anche altri punti di vista ed infine di riconoscere che vi sono sempre diversi modi di affrontare i problemi e trovare le soluzioni.
- **Analisi:** un manager dedica parte del suo tempo ad acquisire informazioni, analizzarle, riflettere, sintetizzare l'esito di queste riflessioni, condividerle con gli altri e tradurle, successivamente, in obiettivi, decisioni ed azioni e lo fa utilizzando una specifica metodologia che sia chiara ed evidente anche agli altri.
- **Valutazione:** un manager esercita continuamente una attività di valutazione ed è capace di utilizzare tutto quello che accade, dentro e fuori l'organizzazione, per acquisire elementi utili alla valutazione. La valutazione riguarda sia i risultati conseguiti che le prestazioni ed il potenziale delle persone e si traduce anche nella capacità di condividere con altri gli esiti della valutazione, di motivarli adeguatamente e di generare apprendimenti per produrre cambiamenti.
- **Pragmaticità:** un manager è importante che abbia un forte orientamento all'azione ed una capacità di tradurre sempre le analisi e le decisioni conseguenti in piani di attività concreti, fattibili e sostenibili cui assegnare persone, tempi, indicatori di risultato.

- **Proattività:** un manager ha uno spiccato orientamento per trovare soluzioni e per proporle con spirito fortemente proattivo, senza aspettare, dunque, di essere sollecitato da altri, bensì essendo capace di creare o trovare le condizioni giuste per comunicare e candidare le proprie idee e soluzioni.
- **Decisione:** un manager è capace di prendere delle decisioni su:
 - Le priorità e le modalità di lavoro.
 - Dove e come allocare le risorse economiche e finanziarie.
 - A quali persone delegare poteri e attività.
 - Quale soluzione scegliere per risolvere determinati problemi.
 - Come e fin dove negoziare.

3.4 Leader

Il Leader è chi ispira gli altri all'azione dando uno scopo ed un senso di appartenenza. Le caratteristiche che lo descrivono sono:

- **Ispirazione:** un leader è capace di essere una costante fonte di ispirazione per gli altri stimolandoli a cambiare, migliorare, generare nuove idee ed agire in funzione delle attese e degli interessi dell'impresa di cui fanno parte. Lo fa anche assumendo e rendendo visibile, in prima persona e con autenticità, i valori su cui si fonda l'identità, la cultura e la strategia dell'impresa ed incarnando sempre uno spirito di cambiamento.
- **Autorevolezza:** un leader ha delle competenze solide che gli permettono di essere autorevole, cioè credibile agli occhi degli altri e capace, quindi, di generare la fiducia nel fatto che le decisioni che prende sono ben ponderate e rispondono agli interessi dell'impresa.
- **Apprendimento:** un leader ha una capacità superiore di apprendimento ed un orientamento costante a metterla in pratica utilizzando tutto quello che fa, vede, sente. È una capacità che applica su se stesso, e che stimola anche negli altri, perché crede profondamente che l'apprendimento sia una chiave fondamentale per il cambiamento e lo sviluppo.
- **Coinvolgimento:** un leader genera coinvolgimento essendo capace di comunicare molto bene agli altri la visione, i valori, gli obiettivi, la strategia, i piani di azione. Comunicare vuol dire anche sincera disponibilità all'ascolto degli altri, recependo, rispettando ed integrando quelli che sono i loro pensieri e proposte. In questo modo il coinvolgimento genera anche un senso di comunità.
- **Delega:** un leader riesce a delegare ad altri non solo e non tanto la realizzazione di attività, quanto la libertà di prendere delle decisioni in merito alle attività che stanno facendo, in sostanza è capace ed orientato a delegare poteri ad altri e non solo attività.

- **Equilibrio:** un leader riesce a mantenere un atteggiamento equilibrato e giusto anche in condizioni avverse, problematiche, conflittuali. Non trasferisce ansia agli altri ed ha, quindi, una buona resilienza ed una capacità di guardare le questioni, le persone ed i problemi con il giusto distacco e favorendo una completezza di prospettive diverse.
- **Supporto:** un leader è capace di fornire a tutti le informazioni necessarie per fare bene il proprio lavoro. Fornisce supporto anche attraverso la capacità di valorizzare e dare visibilità esterna al proprio gruppo ed aumentarne le competenze e la reputazione tirando fuori il meglio dagli altri.

3.5 Differenza tra Capo e Leader

	
Dirige i dipendenti	Guida i collaboratori
Intimorisce le persone	Genera entusiasmo
Sbraita e urla	È empatico e assertivo
Non condivide le sue competenze	Condivide le sue esperienze
Sfrutta le risorse umane	Sviluppa le potenzialità delle risorse umane
Comanda	Chiede gentilmente
Dice "fai"	Dice "facciamo"
Scredita i dipendenti	Valorizza lo staff
Evidenzia i punti di debolezza	Evidenzia i punti di forza
Difende il proprio ego	Condivide le sue lacune
Attribuisce tutte le colpe agli altri	Si prende le proprie responsabilità

3.6 Gli organi aziendali

- **Organi Deliberanti:** esercitano prevalentemente attività decisionale. Si differenziano per l'ampio potere discrezionale esercitato nel compimento della loro attività.
- **Organi di Controllo:** sono preposti alla supervisione e al monitoraggio dell'attività aziendale.
- **Organi Esecutivi:** hanno il compito di dare attuazione alle disposizioni provenienti dagli organi deliberanti.

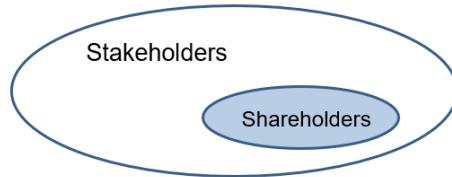
3.7 Attori di un'impresa

Un'impresa è un sistema a cui partecipano in molti e in vario modo. Chi sono questi partecipanti ?

Ad esempio gli **Stakeholder** che rappresentano ogni individuo o gruppo che influenza o viene influenzato dalle finalità perseguitate dall'impresa.

3.7.1 Stakeholder vs. Shareholders

- **Stakeholder:** rappresentano i portatori di interesse in un'impresa.
- **Stockholder/Shareholder:** sono i possessori di titoli rappresentativi del capitale di rischio dell'impresa.



3.8 Chi sono gli stakeholders?

Personne oppure organizzazioni con un **interesse speciale** in un'impresa (ma anche in più imprese). Sono **direttamente interessati** all'impresa e al modo in cui essa opera, sia nel presente che nel futuro.



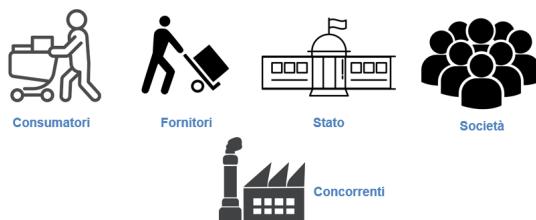
3.8.1 Stakeholder Interni

Gli **stakeholder interni** hanno un interesse nel successo e nel fallimento dell'impresa, in quanto possono essere ricompensati o danneggiati in conseguenza dell'andamento dell'impresa stessa. Gli stakeholder interni sono:

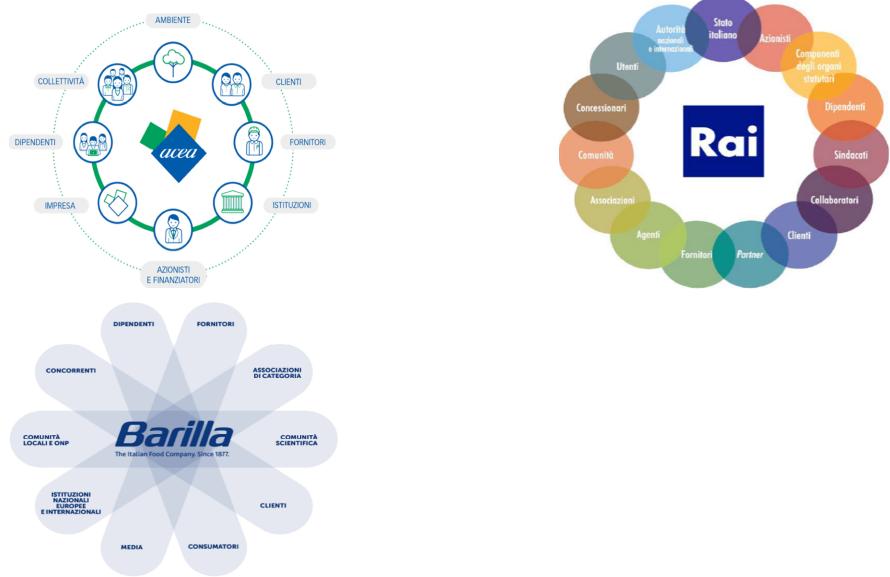


3.8.2 Stakeholder Esterni

Gli **stakeholder esterni** sono persone, gruppi o entità, portatori di interesse “esterno”, influenzati dalle conseguenze delle decisioni dell'organizzazione. Possono esercitare differenti tipi di potere sull'organizzazione. Possono provare ad influenzare le decisioni attraverso una pressione economica o politica. Gli stakeholder esterni sono:



3.9 Alcuni esempi di stakeholder



3.10 La teoria degli Stakeholder

L'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza. Questi gruppi costituiscono dei veri e propri interlocutori dell'impresa o **stakeholder**, ossia portatori di interesse, che influenzano (le decisioni aziendali) e sono influenzati dall'attività dell'impresa.

Gli **stakeholder primari** hanno un interesse diretto nella vita dell'impresa e cioè sono tutti quei soggetti e gruppi a cui l'azienda è legata per la sua sopravvivenza.

Gli **stakeholder secondari** possono incidere soprattutto sul clima sociale delle relazioni aziendali (interne ed esterne) e influenzare i comportamenti di lungo termine.



3.10.1 La gestione degli stakeholder

Il governo dei rapporti con gli stakeholder è una responsabilità primaria per l'imprenditore perché influenza i risultati della gestione. Bisogna quindi per prima cosa individuare gli stakeholder, stabilirne il peso relativo, valutarne poi gli interessi e orientare la missione aziendale.

Definizione di impresa alla luce della Teoria degli Stakeholder.

L'impresa è un'organizzazione economica, legata ad un complesso di interlocutori interni ed esterni, che, mediante la combinazione di risorse differenziate, svolge processi d'acquisizione e di produzione di beni e servizi allo scopo di creare e distribuire valore tra di essi.

3.10.2 L'orientamento degli stakeholder

Il grado in cui un'impresa comprende e indirizza le stesse richieste delle parti interessate, ovvero degli stakeholders. Ci sono tre attività principali da svolgere:

- Generazione e raccolta dei dati sui gruppi di stakeholder.
- Distribuzione dell'informazione attraverso l'azienda.
- Reattività dell'organizzazione a queste informazioni.

3.10.3 Rapporti strategici con gli stakeholder



La matrice consente di individuare la strategia di volta in volta più efficace per amministrare le relazioni con le diverse tipologie di stakeholder aziendali.

3.11 I 7 principi dello stakeholder management

- **Principio 1:** i manager dovrebbero riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli stakeholder legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività.

- **Principio 2:** i manager dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli stakeholder riguardo ai rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa.
- **Principio 3:** i manager dovrebbero adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di stakeholder.
- **Principio 4:** i manager dovrebbero riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo presenti i rischi e punti vulnerabili di ciascuno stakeholder.
- **Principio 5:** i manager dovrebbero lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano minimizzati e, laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato.
- **Principio 6:** i manager dovrebbero evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali (ad esempio il diritto alla vita) oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli stakeholder rilevanti.
- **Principio 7:** i manager dovrebbero saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra:
 - Il loro ruolo come stakeholder dell'impresa.
 - Le responsabilità legali o morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli stakeholder e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso un dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terze parti.

4 Lezione 4

4.1 Schema di base per l'analisi strategica

Compito della strategia di business è determinare come l'impresa dovrà impiegare le risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per realizzare tale strategia.

Per avere successo la strategia deve essere **coerente** sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno. La mancanza di **coerenza** tra i vari ambienti di un'impresa è spesso causa di insuccessi.

4.1.1 Studi sulle strategie di impresa

Le origini e gli studi sulle strategie militari. Le imprese necessitano infatti delle strategie per ragioni simili a quelle degli eserciti militari, ovvero:

- Darsi una linea di condotta ed uno scopo.
- Impiegare le risorse nella maniera più efficace.
- Coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione.

Tra i principi ed i concetti comuni tra la strategia militare e la strategia di business, il più importante è la distinzione tra **strategia** e **tattica**.

- **Strategia:** piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio. *"Si preoccupa di vincere la guerra"*.
- **Tattica:** progetto di azione specifica. *"Riguarda le operazioni necessarie a vincere le battaglie"*.

La tendenza a sviluppare i principi di strategia militare e di strategia aziendale come discipline separate, riflette l'assenza di una teoria generale della strategia.

L'evoluzione della strategia aziendale è stata sollecitata dalle esigenze pratiche delle imprese.

- **Anni '50:** imprese sempre più grandi e complesse. Pianificazione e controllo di budget per il controllo finanziario attraverso:
 - budgeting finanziario.
 - pianificazione degli investimenti.
 - valutazione dei progetti.

- **Anni '60 - primi anni '70:** pianificazione aziendale della crescita, della diversificazione e del portafoglio prodotti con previsioni a medio/lungo termine, attraverso tecniche decisionali cosiddette scientifiche (analisi costi-benefici, il discounted cash flow, la programmazione lineare, la previsione econometrica, la gestione della domanda macroeconomica).
- **Fine anni '70 - metà anni '80:** la diversificazione fallì nelle sinergie, le crisi petrolifere causarono un periodo di instabilità, aumento della concorrenza delle imprese giapponesi, europee e del sud-est asiatico. Abbandono della pianificazione per la formulazione delle strategie per il posizionamento sul mercato, selezione dei settori e dei mercati, posizionamento per la leadership di mercato.
- **Fine anni '80 - anni '90:** l'obiettivo diventa il vantaggio competitivo con la focalizzazione della strategia sulle fonti interne e lo sviluppo di nuovi business. Si dà importanza a risorse e competenze, al valore per l'azionista, alla gestione della conoscenza e alla tecnologia dell'informazione.
- **Anni 2000:** tema dominante è l'innovazione strategica e organizzativa con equilibrio tra la dimensione, la flessibilità e la rapidità di reazione attraverso strategie di cooperazione, competizione sugli standard, complessità e auto-organizzazione e la responsabilità sociale dell'impresa.

4.2 Che cosa significa Strategia?

In generale possiamo dire che:

Il compito della strategia è pianificare in che modo un'organizzazione o un individuo possono raggiungere gli obiettivi prefissati.

Se volessimo una definizione più precisa dovremmo considerare anche:

- Il tipo di contesto.
- La stabilità e la prevedibilità dell'ambiente in cui la strategia deve essere applicata.

Non si è raggiunto un diffuso consenso sulla definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all'impresa. La strategia di impresa è definita da alcuni autori con riferimento al posizionamento sul mercato esterno.

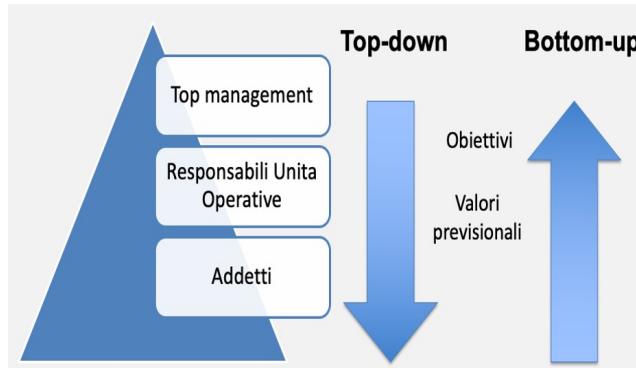
Tutte le definizioni di strategia hanno un aspetto in comune, la strategia implica l'effettuazione di scelte:

- **Dove competere?**
- **Come competere?**

4.3 Strategia Deliberata e Strategia Emergente

Mintzberg distingue tra:

- **Strategia Deliberata (TOP DOWN):** strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice.
- **Strategia Emergente (BOTTOM UP):** insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata.
- **Strategia Realizzata:** strategia che viene effettivamente implementata, solo in parte correlata a quella deliberata.



Ma come vengono formulate le strategie ?

Nella maggior parte delle organizzazioni nascono dalla combinazione tra strategie deliberate (top down) e strategie emergenti (bottom-up). Si ha un maggior impiego delle strategie emergenti con l'aumentare della volatilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente esterno.

Qual è il miglior modo di formulare la strategia?

- Attraverso un processo interattivo che include la sperimentazione e il feedback.
- Approccio razionale e sistematico.
- Coinvolgere l'intuito, la riflessione e l'interazione tra pensiero e azione, aiutandosi con l'analisi sistematica delle ragioni del successo o dell'insuccesso di un'impresa.

4.3.1 Ruoli della Gestione Strategica

La gestione strategica svolge una pluralità di ruoli e contribuisce al perseguitamento di tre importanti obiettivi manageriali.

- **Supporto alle decisioni:** linea guida e tema unificante che dà coerenza alle decisioni, conduce a decisioni migliori superando la razionalità limitata dei soggetti, mettendo in comune più conoscenze e facilitando l'applicazione di strumenti analitici.
- **Strumento di coordinamento e comunicazione:** azioni individuali attraverso la comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione ed il coinvolgimento delle varie funzioni, livelli e gruppi di interesse presenti all'interno dell'organizzazione.
- **Strategia come obiettivo:** lo scopo di guardare al futuro non è solo stabilire in quali direzioni guidare la formulazione della strategia, ma anche definire aspirazioni per l'impresa che possano motivare i membri dell'organizzazione (intento strategico).

Lo scopo dell'analisi strategica non è fornire risposte, bensì:

- Aiutare a comprendere i problemi.
- Identificare e classificare i principali fattori di influenza delle decisioni strategiche.
- Capire la complessità delle decisioni strategiche al fine di migliorare l'approccio del management alla strategia rendendolo dinamico, flessibile e innovativo.

4.3.2 Obiettivi Aziendali

Lo schema di Analisi Strategica si compone di:

- **Risorse e Competenze.**
- **Settore in cui si opera.**
- **Struttura e Sistemi Manageriali.**
- **Obiettivi e Valori.**

La Strategia è il modo con cui l'impresa impiega le proprie risorse e competenze nel settore di attività per raggiungere i suoi obiettivi



L'attività d'impresa è volta a creare **VALORE** attraverso:

- Produzione.
- Scambio.

Il valore che si crea viene denominato **Valore Aggiunto** che si calcola:

Proventi della vendita di **Output** – Costi sostenuti per **Input**

4.4 Valori, Vision e Mission

"I profitti sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza."

Si considerano fondamentali, dunque anche:

- **VALORI** "Il punto di partenza della strategia è l'idea del perché l'azienda esiste". Si può considerare tra i Valori anche la cultura organizzativa che è quella che indirizza i comportamenti degli attori organizzativi e può essere di 3 livelli:
 - Livello degli artefatti.
 - Livello dei valori dichiarati
 - Livello degli assunti taciti e condivisi.
- **VISION** è ciò che si desidererebbe essere (teorico).
- **MISSION** è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali).

In sintesi: Ai fini della formulazione della strategia, la massimizzazione del profitto è un principio ragionevole, il quale, nel lungo periodo, si traduce nella massimizzazione del valore dell'impresa, ma non è sempre vero che le imprese che conseguono migliori risultati in termini di profitto sono concentrate solo su quello; infatti sono quelle che nella gestione tendono a raggiungere obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto che di norma arrivano anche a questo obiettivo.

La strategia aziendale si esplica anche attraverso una vision, una mission e determinati valori che influenzano la cultura organizzativa.

4.4.1 Esempi di VISION

“Vogliamo rendere **FELICI** le persone” (W. Disney)

“I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade” (H. Ford)

“Un computer su ogni scrivania, e ogni computer dovrà avere un software MICROSOFT installato” (B. Gates)

4.4.2 Esempi di MISSION



To challenge the status quo.
To think differently.



To refresh the world and inspire
moments of optimism and happiness.



To give people the power to build
community so that we can bring
the world closer together.



To empower every person and organization
on the planet to achieve more.



To fulfill dreams of personal,
All-American freedom.



To organize the world's information and
make it universally accessible and useful.



To create happiness for people
of all ages, everywhere.



To accelerate the world's transition
to sustainable energy.



To inspire and nurture the human spirit
– one person and one cup at a time.

4.5 Formulazione della Strategia

Nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno, l'imprenditore può adottare differenti atteggiamenti:

ATTEGGIAMENTO DI ATTESA	RISPOSTA AL VERIFICARSI DI CAMBIAMENTI AMBIENTALI	Adattamenti all'ambiente/mercato/ contesto ed evoluzione di competenze e risorse
ATTEGGIAMENTO ANTICIPATORIO	RISPOSTA ANTICIPATA RISPETTO AI CAMBIAMENTI PREVISTI	Attivazione dell'ambiente o cambiamenti di contesto e valorizzazione risorse da riprodurre e accumulare
ATTEGGIAMENTO ATTIVO	INDUZIONE DEI CAMBIAMENTI NELL'AMBIENTE	Strategie duali: adattamento e attivazione, presente e futuro (visioning), customer-led e market- driving

4.6 Strategia Complessiva e Strategia di Business

L'obiettivo della strategia è assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa ottenendo un rendiconto del capitale maggiore del suo costo.



- **Strategia di Gruppo (corporate strategy):** definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere (dove). È responsabilità dell'alta direzione e degli organi di staff.
- **Strategia di Business (business strategy):** è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato (come). È responsabilità del management delle divisioni.



5 Lezione 5

5.1 Strategia di Crescita Aziendale

Per avviare con successo un processo di crescita, bisogna prima stabilire una strategia. In questa fase, è importante conoscere alcuni concetti, tra cui:



Penetrazione del mercato



Diversificazione



Crescita orizzontale e verticale

La domanda che bisogna porsi è *"Cosa fare per favorire la crescita?"*
L'essenziale è stabilire una strategia.

5.1.1 Cosa è la Strategia Aziendale?

Processo attraverso il quale la gestione aziendale pianifica scelte di tipo commerciale, operativo o finanziario, tenendo conto sia dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

5.1.2 Strategie di Crescita - Matrice di Ansoff

La matrice di Ansoff definisce quattro strategie per lo sviluppo aziendale. Le individua combinando tra loro quattro elementi: prodotti esistenti, prodotti nuovi, mercati esistenti e mercati nuovi.



- **Penetrazione del Mercato** (prodotto e mercato esistenti): si basa sul concetto di penetrazione di mercato, inteso come metrica, che indica quanto un prodotto viene acquistato dal mercato di riferimento; un valore

percentuale, ottenuto dal rapporto tra il numero di persone che compra il prodotto e la grandezza della popolazione interessata. Attuando una strategia di penetrazione di mercato, l'obiettivo sarà di aumentare la quantità di clienti appartenenti al mercato in cui si opera abitualmente, proponendo i prodotti che già si possiede. Per raggiungerlo si può:

- Incrementare gli investimenti nella promozione.
- Abbassare i prezzi.
- Aumentare la domanda.

Un esempio possono essere i provider di servizi telefonici come TIM o Vodafone.

- **Sviluppo del Prodotto** (prodotto nuovo, mercato esistente): si dovrà intervenire sul prodotto, o migliorandolo, oppure sviluppando delle varianti. Con questa strategia, si potrà affermare sul mercato di riferimento con un prodotto nuovo o rinnovato, che possa soddisfare la domanda che ancora non si riesce a conquistare. Un esempio può essere la Coca-Cola che produce diverse varianti della stessa, oppure Apple che produce ogni anno un dispositivo nuovo sullo stesso mercato.
- **Sviluppo del Mercato** (prodotto esistente, mercato nuovo): intesa anche come espansione del mercato, consiste nell'introdurre il prodotto già a disposizione su mercati nuovi, in diversi ambiti di industrializzazione, oppure a livello internazionale. Questa strategia può aiutare nel caso il prodotto non stia funzionando sul mercato in cui lo si sta proponendo, oppure se il mercato attuale risulta saturo. Un esempio è il marchio Uliveto che essendo "fallimentare" sul mercato italiano ha cercato di cambiare mercato.
- **Diversificazione** (prodotto nuovo e mercato nuovo): prevede di vendere nuovi prodotti a nuovi mercati. È la strategia che si può definire più "rischiosa" di tutte, in quanto sia il prodotto che il mercato sono nuovi. Si può applicare una diversificazione di tipo **concentrico**, quando si produce un prodotto nuovo, ma non del tutto diverso da quelli già proposti dall'azienda. In alternativa, con la diversificazione **pura**, si realizza un prodotto totalmente diverso da quelli già presenti nel catalogo. Un esempio per la diversificazione pura potrebbe essere Giorgio Armani, il brand realizza prodotti nuovi e diversi da quelli già presenti nel suo catalogo, mentre un esempio per la diversificazione concentrica potrebbe essere ad esempio DeCecco che produce prodotti diversi, dalla pasta, ai sughi, all'olio, ma non del tutto diversi dai precedenti prodotti già presentati.

5.2 Integrazione Orizzontale e Verticale

Si può orientare la strategia di crescita aziendale in due “*direzioni*”:



- **Integrazione Orizzontale:** Tramite l'integrazione di tipo orizzontale si espande l'attività a:

- prodotti, servizi, processi e know-how affini a quelli che già possiedi.
- tipi differenti di produzione, ma con tecnologie, cicli produttivi, fasi di lavorazione e politiche di mercato simili a quelle con cui già si opera abitualmente.

In base a cosa si integra, si potrà aumentare la quota sul mercato in cui già si è presente, oppure entrare in nuovi mercati, ma avere la possibilità di crescere rapidamente. Per perseguire una crescita orizzontale si può:

- costituire o acquisire imprese simili.
- potenziare gli impianti esistenti.
- costituire nuove unità produttive.

Ad esempio, se un'azienda produce frigoriferi, tramite l'integrazione orizzontale si può espandere l'attività anche alla produzione di lavatrici. Ma quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi di una strategia di crescita orizzontale?

- **Vantaggi:** i vantaggi principali consistono nei tempi brevi di attuazione della strategia, nell'opportunità di sfruttare tutte le risorse aziendali a disposizione, nella possibilità di valutare e prevedere i rischi imprenditoriali che la scelta di sviluppo aziendale orizzontale comporta.

- **Svantaggi:** gli svantaggi principali, invece, sono due e consistono nel fatto che l'aumento delle dimensioni aziendali può comportare maggiori difficoltà nella capacità di controllo del processo di crescita messo in atto e può implicare anche un aumento delle attività burocratiche.

- **Integrazione Verticale:** La crescita verticale consiste nell'integrare nell'azienda i passaggi intermedi che servono alla realizzazione del prodotto finito. L'integrazione verticale può essere:

- **a monte:** le fasi produttive internalizzate sono precedenti a quelle già presidiate dall'azienda.
- **a valle:** le fasi integrate sono successive a quelle di cui già si occupa l'azienda.

Questa strategia risulterà utile se tramite la crescita aziendale si vuole diminuire i costi del processo produttivo, oppure contrastare il potere dei fornitori sul mercato.

Pensiamo ad un'azienda produttrice di abbigliamento, per crescere verticalmente può includere nelle sue attività le fasi che attualmente affida a soggetti esterni, ad esempio la progettazione, oppure il taglio o, ancora, l'assemblaggio o la finitura.

- **Vantaggi:** i vantaggi principali di una strategia di crescita verticale dell'azienda consistono:

- * nell'aumento del valore aggiunto del prodotto, che si misura confrontando il valore del prodotto finito e il costo della sua produzione.
- * nell'aumento del potere di mercato, in seguito all'aumento della dimensione aziendale.
- * nel maggior controllo sul ciclo produttivo aziendale, con conseguente riduzione della dipendenza da fornitori o situazioni esterne.
- * nel miglioramento dell'efficienza aziendale.
- * nell'incremento della forza contrattuale dell'impresa nei confronti di fornitori e di concorrenti, costruendo così barriere all'entrata del mercato.

- **Svantaggi:** i più importanti limiti sono l'incremento dei costi fissi per l'impresa, l'aumento della rigidità aziendale, l'incremento delle

barriere all'uscita del mercato, il rischio per l'azienda di non specializzarsi in una specifica fase produttiva, continuando a sperimentare, a innovare, finendo per non essere competitiva in nessuna.

Come abbiamo analizzato, uno dei preziosi vantaggi dell'attivare meccanismi di crescita dell'azienda è l'opportunità di aumentare il valore aggiunto del prodotto. Obiettivo questo raggiungibile anche grazie all'offerta di adeguati e soddisfacenti servizi legati alla vendita, accortezze che manifestano al cliente l'attenzione per loro. Un esempio concreto? Il numero verde, uno strumento utile per comunicare interesse e fiducia e per rendere più solida la brand reputation.

5.3 Piano di Sviluppo Aziendale

Una volta analizzate le possibili direzioni di crescita, si dovrà scegliere quali seguire per raggiungere gli obiettivi. Per prendere una decisione, ci si può rivolgere a consulenti ed esperti del settore, che aiuteranno a vagliare tutte le alternative con uno sguardo oggettivo. Attenzione, non è finita qui, stabilire una strategia non vuol dire semplicemente decidere quale direzione intraprendere. Bisogna anche stabilire un piano d'azione, con tutte le attività che servono e fissarle nel breve, medio e lungo periodo. A questo scopo, possono tornare utili due documenti, **il Piano di Sviluppo Aziendale** e **il Business Plan**. Un piano di sviluppo aziendale ben fatto contiene:

- **Vision:** un'idea di come dovrebbe essere l'azienda nel lungo periodo, quando il processo di crescita avrà dato i suoi frutti.
- **Mission:** come deve essere l'azienda oggi e ogni giorno attraverso i piccoli traguardi da raggiungere, per avvicinarsi sempre più all'ideale della vision.
- **Obiettivi.**

Il Piano di Sviluppo Aziendale è un documento strategico in cui si definiscono la vision e la mission aziendali, gli obiettivi, le strategie e le azioni necessarie a raggiungerli. Questo documento è fondamentale per la programmazione delle attività strategiche di ogni impresa, a prescindere dal settore e dalla dimensione. Definire le proprie azioni sulla base di un piano di sviluppo e programmazione offre infatti all'azienda diversi vantaggi significativi. In qualsiasi tipo di business, che si tratti di una grande multinazionale o di una piccola impresa a conduzione familiare, periodicamente bisognerebbe sempre trovare il tempo di ragionare sull'identità, sugli obiettivi e sul patrimonio aziendali. Mettere a fuoco a che punto si trova nel suo sviluppo e in che direzione intende andare l'azienda, quali obiettivi si prefigge, quali azioni intende intraprendere e di quali risorse dispone, significa aumentare le chance di pianificare e ottimizzare strategie operative di successo. In questo senso, il piano di sviluppo aziendale diventa uno strumento di programmazione e monitoraggio da tenere

sempre presente nella vita aziendale. Ciò non significa che, una volta definito, sia scolpito nella pietra, il business plan può e anzi deve essere sottoposto a periodiche revisioni e aggiustamenti. Così come cambiano le condizioni interne ed esterne all'azienda, può essere necessario anche aggiornare obiettivi e strategie per raggiungerli.

5.3.1 L'importanza di un buon piano di sviluppo o di fattibilità

Nessuna azienda può fare a meno della pianificazione, sfruttare al massimo gli strumenti di analisi, monitoraggio e programmazione consente di massimizzare l'efficacia, ma anche la creatività e la capacità di innovazione. Pianificare è infatti il metodo migliore per creare un solido framework all'interno del quale spaziare con sicurezza, prevenendo errori, distrazioni, trascuratezze. Il piano di sviluppo aziendale si compone di diverse parti che consentono all'imprenditore o al gruppo manageriale di pianificare, monitorare ed eventualmente riaggiustare il tiro nella progressione dello sviluppo aziendale. L'obiettivo primario del piano di sviluppo o di fattibilità è per l'appunto una valutazione del potenziale di successo e sostenibilità commerciale di una determinata idea e di un progetto imprenditoriale.

5.3.2 A cosa serve il piano di sviluppo aziendale

Se le grandi aziende sono generalmente più strutturate e abituate a pensare in termini di pianificazione e programmazione, verifica e monitoraggio dei risultati, nelle imprese più piccole e soprattutto nei business a conduzione familiare, spesso si tende a privilegiare le attività operative quotidiane. Tuttavia, sottovalutare l'importanza di una strategia a medio-lungo termine rappresenta una grande ingenuità. Disporre di un piano di sviluppo aziendale in cui vengono definiti obiettivi chiari e strategie valide della durata di almeno un biennio offre un notevole supporto ai decisori aziendali e a chi è incaricato di controllare le performance, i budget e gli obiettivi finanziari. Il piano strategico aziendale offre l'occasione di:

- **valutare le risorse** economico-finanziarie, umane, tecnologiche e immateriali che occorrono per realizzare la missione aziendale.
- **prevedere l'impatto sul mercato** e i risultati di ordine economico, competitivo e sociale.
- stabilire l'effettiva fattibilità di un progetto imprenditoriale (sia esso nell'ambito di un'azienda esistente oppure riferito a un progetto di start-up).
- **valorizzare le scelte operative e strategiche** ai vari settori (produzione/erogazione del prodotto/servizio, personale e risorse, investimenti e finanziamenti, marketing e vendite).
- **valutare e confrontare i risultati raggiunti** dall'azienda nel tempo e rispetto ai competitor, aiutando a fare il punto sull'andamento e sulle prospettive aziendali.

5.3.3 Implementare il piano di sviluppo aziendale

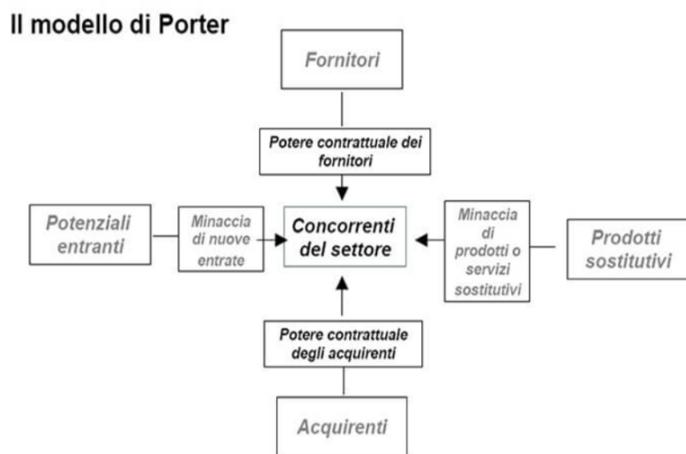
Se si desidera implementare il cambiamento, è fondamentale avere una strategia che consenta di prendere decisioni nella consapevolezza degli obiettivi stabiliti e delle priorità individuate. È importante anche condividere tali obiettivi con i collaboratori e i dipendenti, così che si sentano coinvolti, anche questo tipo di condivisione favorisce il team building, ovvero il consolidamento del gruppo di lavoro. Tra gli aspetti che stanno conoscendo un'importanza crescente nella pianificazione dello sviluppo aziendale vi sono quelli relativi alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica, anche sostenuti da incentivi di Stato. Trascurare questi aspetti, così come quelli legati a comunicazione e marketing, rappresenterebbe un'ingenuità che non ci si può permettere nell'approccio al piano di sviluppo aziendale.

5.4 Il Modello delle 5 forze di Porter

Il Modello delle 5 Forze di Porter spiega che la competitività all'interno di un settore non è data, come si potrebbe pensare, dalla semplice rivalità tra concorrenti esistenti. Esistono infatti cinque forze ("Modello delle 5 forze di Porter") che contribuiscono ad alimentare tale rivalità:

- la minaccia di nuovi concorrenti.
- il potere dei fornitori.
- il potere degli acquirenti.
- la minaccia di prodotti sostitutivi.

Perciò sono necessarie delle strategie competitive.



- **I concorrenti diretti:** la prima delle 5 forze del Modello di Porter chiarisce La minaccia di nuovi concorrenti. L'arrivo di concorrenti diretti in un determinato settore può porre un limite al potenziale di profitto. Vi sono diversi fattori che vanno a determinare le **strategie competitive** di ogni concorrente:
 - **La concentrazione:** fa riferimento al numero delle imprese che operano in un certo settore.
 - **La diversità della struttura:** più le imprese assomigliano tra loro (obiettivi, strategie...) più la concorrenza sarà basata sul prezzo.
 - **La capacità produttiva:** se la capacità produttiva è in eccesso le aziende tenderanno ad abbassare i prezzi per sovrastare la concorrenza.
 - **La differenziazione dell'offerta:** se i prodotti offerti dalle imprese sono simili, il cliente tenderà a scegliere unicamente in base al prezzo; ciò ovviamente fa sì che le imprese abbassino ulteriormente il prezzo nella speranza di aumentare le vendite.
 - **Struttura di costo:** in relazione al rapporto tra costi variabili e costi fissi.
- **Il potere dei fornitori:** la seconda forza del Modello di Porter stabilisce che i fornitori esercitano il loro potere contrattuale e trattengono una parte maggiore del valore caricando prezzi più alti, limitando la qualità dei servizi o spostando i costi sugli altri attori che fanno parte del settore. Se un settore, attraverso strategie competitive errate, non è in grado di reagire all'aumento dei costi con i prezzi di un fornitore particolarmente potente, la sua profitabilità può essere azzerata.
- **Il potere degli acquirenti:** la terza delle 5 Forze del Modello di Porter stabilisce che anche i clienti potenti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro. Un compratore può essere definito potente se dispone di un potere negoziale rispetto alle altre aziende del settore (soprattutto se sensibili al prezzo) utilizzando la loro influenza principalmente per forzare una riduzione dei prezzi. Il potere contrattuale del cliente viene influenzato da determinati fattori che possono essere risultato di buone strategie competitive, come:
 - **Dimensione degli acquisti:** più il volume degli acquisti di un determinato cliente è elevato, più il cliente ha un potere contrattuale maggiore.
 - **Concentrazione della clientela:** se un'azienda ha pochi clienti, il loro potere contrattuale sarà maggiore.

- **Possibile integrazione verticale:** se un cliente sceglie di produrre da sé un prodotto anziché acquistarlo da un'altra azienda, l'azienda ha perso un cliente.
- **La minaccia dei prodotti sostitutivi:** la penultima delle 5 forze del Modello di Porter chiarisce che un prodotto sostitutivo assolve la stessa funzione rispetto a quella di un prodotto presente in un settore, ma lo fa utilizzando mezzi diversi. Un servizio sostitutivo può costituire una minaccia nel momento in cui mette in discussione il prodotto di settore, già acquisito da un determinato compratore, e in quanto impone un tetto ai prezzi: se un settore non si discosta dalle alternative attraverso la performance di prodotto, il marketing o altri mezzi, avrà dei problemi a livello della profittabilità e, quindi, di potenziale crescita. Perciò sono necessarie delle ben pianificate strategie competitive.
- **Rivalità tra competitor esistenti:** la quinta e ultima delle 5 forze del Modello di Porter esemplifica che la rivalità tra concorrenti esistenti assume forme familiari a tutti, tra cui gli sconti sui prezzi, l'introduzione di nuovi prodotti, campagne pubblicitarie e miglioramenti nel servizio. Un elevato livello di rivalità limita la profittabilità di un settore: il livello d'impatto della rivalità sul profitto del settore dipende dall'intensità con cui le aziende competono e dalle basi sulle quali competono. Ma la rivalità può anche essere a somma positiva, quando ogni concorrente intende servire i bisogni di segmenti diversi di consumatori, offrendo diversi mix di prezzo, prodotti, servizi, caratteristiche o identità di brand. L'analisi della concorrenza (attraverso strategie competitive), basata sul Modello delle 5 forze di Porter, è fondamentale per portare le aziende verso una redditività protratta nel tempo.

6 Lezione 6

6.1 Bilancio

Il bilancio di esercizio è un insieme di documenti e fornisce informazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda e permette di determinare il risultato economico dell'esercizio. Il bilancio è un documento di dimensioni variabili, si può dire che all'aumentare delle dimensioni dell'impresa, aumenta il numero di pagine del relativo bilancio. Esso è costituito dai seguenti documenti:

- **Stato Patrimoniale.**
- **Conto Economico.**
- **Nota Integrativa.**

6.1.1 Perché leggiamo un bilancio?

e serve inoltre ad aiutare per scegliere se investire in una società.

- Il bilancio è un documento informativo sulla gestione aziendale.
- Esso serve a conoscere la situazione economica, finanziaria e patrimoniale di una società.
- Serve a scegliere se investire in una società.
- Per poter finanziare una società.
- Per poter sviluppare partnership.
- Per poter analizzare i concorrenti presenti in un mercato.

6.2 Lettura del bilancio e prospettiva di analisi

6.2.1 Prospettiva Economica

Consente di formulare giudizi sulla gestione del capitale aziendale, in termini sia di efficacia degli investimenti effettuati (per esempio in macchinari, terreni o scorte) sia di equilibrio generale tra entrate e uscite.

6.2.2 Prospettiva Finanziaria

In un'ottica finanziaria, invece, il bilancio rappresenta il principale strumento per capire dove vengono reperite e successivamente impiegate le risorse finanziarie, cioè i soldi. L'azienda è equilibrata dal punto di vista finanziario, se le spese sono state effettuate con criterio e non compromettono la sua continuità operativa.

6.2.3 Prospettiva Patrimoniale

Infine, valutare la situazione patrimoniale di un'impresa significa accertare la sua capacità di dotarsi di un'efficace struttura economica e finanziaria, attraverso l'equilibrio tra le attività (tutto ciò che l'azienda possiede) e le passività (i debiti che ha contratto nei confronti dei soci e dei terzi).

6.3 Altri documenti

Per ogni anno in cui opera (detto anche anno di esercizio), l'impresa deve redigere, seguendo il principio di competenza:

- Stato patrimoniale.
- Conto economico.
- Nota integrativa.

Inoltre per le aziende di maggiori dimensioni vengono redatti anche:

- Relazione sulla gestione.
- Relazione del collegio sindacale.
- Relazione del revisore contabile.

6.4 La clausola generale e o postulati di bilancio

Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.

Per redigere il bilancio con chiarezza e fornire una rappresentazione veritiera e corretta devono essere rispettati i postulati del bilancio.

6.4.1 La Clausola Generale

L'articolo 2423, seconda comma del codice civile, stabilisce i principi fondamentali, o clausole generali del bilancio, ovvero, "*il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio*".

- **Chiarezza.**
- **Verità.**
- **Correttezza.**

6.4.2 La Clausola Generale - La chiarezza

Comprensibilità, intelligibilità, le informazioni contenute nel bilancio devono essere comprensibili agli utilizzatori.

Principio contabile numero 11: il bilancio deve essere comprensibile e perciò deve essere analitico e corredata dalla nota integrativa in modo da facilitare l'intelligibilità della schematica simbologia contabile.

6.4.3 La Clausola Generale - La verità e la correttezza

- **Veridicità:** Coerenza nella formulazione delle stime e delle congetture utilizzate per la formazione del bilancio.
- **Correttezza:** Utilizzo di criteri tecnicamente corretti nella determinazione dei valori e corretta comunicazione delle informazioni.

Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.

Se in casi eccezionali l'osservanza delle specifiche disposizioni di legge non consente la rappresentazione veritiera e corretta bisogna derogare alla disposizione legislativa e motivare ed illustrare in nota integrativa gli effetti della deroga.

6.4.4 I Postulati di Bilancio

ART:2423-bis.

- Prudenza.
- Sostanza Economica.
- Realizzazione degli utili e della competenza economica.
- Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.
- Valutazione separata degli elementi eterogenei.
- Cambiamento di principi contabili e cambiamento di stime.

OIC(Organismo Italiano di Contabilità) 11, p.15

- Prudenza.
- Prospettiva della continuità aziendale.
- Rappresentazione sostanziale.
- Competenza.
- Costanza nei criteri di valutazione.
- Rilevanza.
- Comparabilità.

6.5 La duplice funzione dei principi contabili

Funzione Interpretativa: Interpretare in chiave tecnica le norme di legge in materia di bilancio.

Funzione Integrativa: Colmare lacune presenti nelle norme di legge.

6.5.1 Postulato della prospettiva della continuità aziendale

Il bilancio d'esercizio, infatti, è volto a fornire informazioni patrimoniali, finanziarie ed economiche di un'impresa in funzionamento, cioè di un'impresa caratterizzata da continuità operativa, e non in situazioni particolari quali la cessione o la liquidazione. Il postulato della continuità aziendale implica che tutti i beni di un'attività in funzionamento non abbiano un valore intrinseco di per sé, ma lo abbiano, invece, in funzione della loro capacità di produrre un reddito futuro, dunque, in contrapposizione ai casi di imprese in liquidazione, ove essi sono esclusivamente destinati a soddisfare i creditori.

6.5.2 Postulato della Prudenza

Nel bilancio d'esercizio devono esser rilevati:

- Soltanto i profitti realizzati.
- Tutte le perdite, anche se non definitivamente realizzate.

Il principio della prudenza rappresenta uno degli elementi fondamentali del processo valutativo di formazione del bilancio. L'applicazione del principio non deve determinare l'arbitraria riduzione del reddito e del patrimonio dell'impresa; Il principio di prudenza è strettamente correlato con il postulato della valutazione separata degli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci e con il divieto di compensi di partite. L'applicazione di tali principi evita, infatti, compensazioni tra perdite che devono essere rilevate e profitti che non devono essere riconosciuti, in quanto non realizzati.

- Si possono indicare in bilancio esclusivamente gli utili realizzati alla data di bilancio



Una immobilizzazione materiale o una partecipazione: se nell'esercizio sono stati stipulati un compromesso di vendita o una lettera d'intenti dai quali si determini una plusvalenza, per il riconoscimento di questa, allora, si dovrà attendere l'esercizio in cui l'immobilizzazione sarà stata definitivamente ceduta ed avvenga il passaggio di proprietà.

- Si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la data di chiusura dello stesso.



Si dovrà tenere conto in bilancio di tutte le perdite ed i rischi prevedibili, aventi origine nel corso dell'esercizio od in esercizi precedenti, compresi quelli emersi dopo la chiusura dell'esercizio, fino alla data del C.d.A. che approva il progetto di bilancio. Ad esempio, il fallimento di un cliente manifestatosi successivamente alla chiusura dell'esercizio ma che già alla fine dello stesso versava in uno stato di difficoltà finanziaria.

6.5.3 Postulato della sostanza economica

Gli eventi ed i fatti di gestione devono essere rilevati sulla base della loro sostanza economica e non sulla base degli aspetti meramente formali. La volontà del legislatore, rifacendosi alla moderna dottrina aziendaleistica ed alla prassi internazionale, è stata quella di prevedere che la rappresentazione in bilancio degli accadimenti economici venisse effettuata secondo la realtà economica sottostante gli aspetti formali.

6.5.4 La competenza

Ha la funzione di guidare l'attribuzione dei componenti di reddito ai diversi esercizi a cui essi spettano:

- Occorre considerare i proventi e oneri di competenza, indipendentemente dalla data di incasso e pagamento.
- Occorre considerare i rischi e le perdite di competenza, anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio.

Al principio di competenza viene però affiancato il principio di prudenza. Contemperando i due principi, si deve rinunciare a considerare gli effetti positivi che non si siano ancora realizzati, mentre si considerano quelli negativi.

6.6 Il principio di Competenza Economica

I ricavi devono incidere sul reddito di un assegnato periodo quando sono "realizzati" ovvero quando:

- il processo di produzione dei beni e/o dei servizi è stato completato.
- lo scambio è avvenuto, cioè si è verificato il passaggio del titolo di proprietà.

6.6.1 Principio dell'inerenza dei costi

I costi devono incidere sul reddito di un assegnato periodo quando essi possono essere correlati a ricavi considerati di competenza:

- per associazione di causa ad effetto tra costi e ricavi.
- per ripartizione dell'utilità o funzionalità pluriennale su base razionale e sistematica.
- per imputazione diretta di costi al prospetto del reddito dell'esercizio o perché associati al tempo o perché sia venuta meno l'utilità o la funzionalità del costo.

I costi e i ricavi relativi a processi in corso non competono al periodo considerato e devono essere rinviati ai periodi futuri.

6.7 Postulato della valutazione separata degli elementi eterogenei

Gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci di bilancio devono essere valutati separatamente. In dottrina è stato sottolineato come tale disposizione sia volta ad evitare la compensazione, attraverso la valutazione congiunta di elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci, tra perdite presunte e utili soltanto sperati.

Questo principio intende evitare che mediante una valutazione globale di alcune poste in bilancio si effettuino delle compensazioni tra elementi, ricompresi in tali poste, che necessitano di una svalutazione per la presenza di perdite certe o probabili, ed altri elementi che, invece, presentano utili attesi che non dovrebbero essere presi in considerazione ai fini della redazione del bilancio.

Tipica voce in cui questo principio trova la sua applicazione sono le rimanenze di magazzino. Nell'ambito di questa voce, infatti, vi sono codici che devono essere adeguati al valore di presunto realizzo, in quanto inferiore al costo mentre ve ne sono altri – di norma la maggior parte – il cui costo è inferiore al prezzo di vendita, ma non per questo tali codici devono essere valutati a tale maggior valore.

6.8 Postulato della rilevanza

Il bilancio d'esercizio deve esporre solo i fatti e le informazioni che hanno effetto significativo e rilevante sul processo decisionale dei destinatari. Il procedimento di formazione del bilancio implica l'effettuazione di stime o previsioni. Pertanto, la correttezza dei dati di bilancio non si riferisce soltanto all'esattezza aritmetica, bensì anche alla correttezza economica, alla ragionevolezza, all'attendibilità del risultato che viene ottenuto dall'applicazione oculata ed onesta dei procedimenti di valutazione adottati nella stesura del bilancio. Errori, semplificazioni e arrotondamenti sono tecnicamente inevitabili e trovano il loro limite nel concetto di rilevanza: essi, cioè, non devono essere di portata tale da avere un effetto rilevante sui dati di bilancio e sul loro significato per i destinatari.

6.9 Postulato della comparabilità

Nella stessa azienda...

La comparabilità dei bilanci a date diverse è subordinata alla sussistenza delle seguenti condizioni:

- costanza della forma di presentazione: la classificazione, la separazione e l'identificazione per gruppi omogenei delle voci deve essere uguale o, almeno, comparabile;
- costanza dei criteri di valutazione adottati: l'eventuale cambiamento deve essere giustificato da circostanze eccezionali per frequenza e natura ed il

suo effetto sul risultato dell'esercizio e sul patrimonio netto deve essere propriamente evidenziato;

- chiara esposizione dei mutamenti strutturali (acquisizioni, fusioni, scissioni, etc..) e degli eventi di natura straordinaria.

In aziende diverse...

La comparabilità tra bilanci di imprese diverse risulta maggiormente difficile da realizzare rispetto alla comparabilità tra bilanci della stessa impresa, stante la possibilità, concessa dal legislatore, di utilizzare criteri di valutazione alternativi. Pertanto, è necessario evidenziare, all'interno della nota integrativa, i criteri di valutazione adottati, le circostanze che giustificano i cambiamenti nei criteri di valutazione ed i loro effetti, i cambiamenti apportati nell'esposizione delle voci di bilancio, i cambiamenti strutturali e gli eventi di natura straordinaria, se non direttamente intelligenibili dai prospetti di bilancio.

6.10 Postulato della continuità dei criteri di valutazione

L'applicazione costante nel tempo dei medesimi criteri di valutazione è un presupposto indispensabile per poter confrontare i bilanci dei diversi esercizi e apprezzare le variazioni nella situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Il divieto di modifica dei criteri di valutazione a cui fa riferimento il Codice Civile (art. 2423-bis, primo comma, n.6) deve essere inteso come riferito alle politiche contabili (cioè alla scelta dei metodi di valutazione alternativamente utilizzabili) e non alle stime (cioè alle ipotesi) utilizzate nella loro applicazione.

6.11 Postulato della neutralità

Non è disciplinato dal c.c. in modo esplicito. "Il bilancio deve essere preparato per una moltitudine di destinatari e deve fondarsi su principi contabili indipendenti ed imparziali verso tutti i destinatari". La finalità del bilancio non è riconducibile esclusivamente alla determinazione del reddito ai fini fiscali.

6.12 Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale è un rendiconto della situazione patrimoniale e finanziaria della società; quando viene redatto si ottiene una fotografia, relativa a un certo istante, delle attività e delle passività dell'impresa. Lo stato patrimoniale testimonia quindi la struttura del capitale della società al termine dell'esercizio e si articola in due sezioni contrapposte:

- **Attivo (chiamato anche impieghi):** indica dove e per che cosa l'impresa spende il denaro proveniente dalle fonti citate nel Passivo; l'ammontare dell'Attivo viene presentato suddiviso per tipologie di investimenti e impieghi effettuati;

- **Passivo (chiamato anche fonti):** indica da dove l'impresa prende i soldi, in particolare chiarisce quanto denaro l'azienda ha ricevuto dall'esterno (dai finanziatori) e quanto ne raccoglie dall'interno (ovvero il capitale sociale, le riserve e l'utile generato negli anni precedenti e non distribuito ai soci).

6.12.1 Attivo

Qualsiasi impresa, per poter esercitare, deve dotarsi di una struttura produttiva. Questo significa che devono essere effettuati degli investimenti e che il denaro deve essere impiegato in diversi modi. È possibile individuare varie destinazioni tra cui, per esempio, terreni e fabbricati, macchinari e attrezzature, mobili e arredi, automezzi, scorte, crediti concessi ai clienti, cassa ecc. Tutti i valori di queste voci, alla data in cui si chiude l'esercizio fiscale (generalmente il 31 dicembre), vengono inseriti nella sezione delle attività dello stato patrimoniale: quindi, le voci elencate tra le attività rappresentano le modalità con cui sono stati utilizzati i capitali di cui l'azienda dispone.

Secondo le disposizioni riportate dal Codice Civile, le voci dell'Attivo si distinguono in quattro macroclassi, che possono essere così sintetizzate:

- Crediti verso soci per veramente ancora dovuti.
- Immobilizzazioni.
- Attivo circolante.
- Ratei e risconti attivi.

6.12.2 Crediti verso i soci

L'inserimento di questa specifica macroclasse all'interno delle attività dello stato patrimoniale risponde all'esigenza di evidenziare quei casi in cui il capitale sociale risulta interamente sottoscritto, ma solo parzialmente versato. Pertanto, i crediti si riferiscono ai versamenti ancora dovuti dai soci, nel rispetto degli accordi presi in sede di sottoscrizione del capitale sociale. Qui si inserisce perciò quella parte di capitale sociale che i soci non hanno ancora versato, ma che dovranno a tutti i costi garantire.

6.12.3 Immobilizzazioni

In questa macroclasse rientrano tutte le risorse destinate a essere utilizzate in maniera durevole nell'ambito dell'attività d'impresa; al suo interno si distinguono tre sottocategorie:

- **Le immobilizzazioni immateriali:** Sono tutti quei beni intangibili – come i marchi, le licenze o i brevetti – che hanno un valore per l'impresa, anche se non hanno una consistenza fisica. (Per esempio il marchio: più è forte, più l'impresa acquista valore.)

- **Le immobilizzazioni materiali:** I beni tangibili che l'impresa ha comprato per esercitare la propria attività produttiva (per esempio fabbricati, macchinari, impianti, automezzi, attrezzature industriali e commerciali, computer, mobili d'ufficio ecc.). Il loro valore nell'Attivo corrisponde al costo di acquisto o, in alternativa, al costo di produzione (nel caso in cui un macchinario sia stato prodotto internamente).
- **Le immobilizzazioni finanziarie:** Rientrano le partecipazioni detenute in altre società, i crediti verso altre imprese, eventuali titoli diversi dalle partecipazioni (obbligazioni, titoli di stato, quote di fondi comuni d'investimento ecc.) e le azioni proprie. È bene precisare che le partecipazioni che devono essere iscritte tra le immobilizzazioni finanziarie sono quelle destinate a una detenzione duratura; a tale proposito, la legge presume che la detenzione sia duratura quando l'impresa partecipa in misura superiore al 20% al capitale di un'altra società (o superiore al 10% se la società a cui si partecipa è quotata in borsa).

6.12.4 Attivo Circolante

Nell'Attivo circolante rientrano tutte le attività a breve termine, ovvero quelle che non sono destinate a rimanere a lungo all'interno dell'impresa. In questo raggruppamento, si trovano le seguenti componenti:

- **Le rimanenze o scorte:** Vi rientrano le materie prime (il filo, la stoffa e i bottoni per una giacca), semilavorati (le giacche imbastite, senza le rifiniture) e/o prodotti finiti (le giacche pronte per essere vendute). Le rimanenze sono collocate nell'Attivo perché rappresentano investimenti che in genere si trasformano in denaro al massimo entro 12 mesi (quando le giacche saranno vendute).
- **I crediti:** Riguardano i crediti verso i clienti ai quali l'impresa ha già consegnato i propri prodotti, che però non sono stati ancora pagati.
- **Le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:** Tutte le partecipazioni che non sono destinate a una detenzione duratura. Pertanto, qui rientrano le partecipazioni di portata inferiore al 20% del capitale di un'altra società (o inferiore al 10% se la società a cui si partecipa è quotata in borsa).
- **Le disponibilità liquide:** La cassa e il denaro sul conto corrente. In poche parole, i soldi liquidi di cui l'impresa dispone.

6.12.5 Ratei e risconti attivi

Si tratta di ricavi di competenza dell'esercizio realizzabili in esercizi successivi oppure di costi sostenuti nell'esercizio, ma di competenza degli esercizi successivi. Se il rateo attivo rappresenta un'entrata futura, relativa a ricavi già maturati ma non ancora riscossi, si configura anche come un credito nei

confronti della controparte che ci deve ancora pagare, ma ha già iniziato a beneficiare dei nostri servizi. In modo speculare, i risconti attivi rinviano al futuro una quota di costi non ancora maturati, ma già pagati; pertanto anch'essi rappresentano dei crediti per servizi non ancora goduti dalla nostra impresa, ma già pagati.

Esempio di rateo attivo:

Supponiamo che a fronte di una vendita effettuata il primo novembre di un certo anno, tu abbia concesso ad un cliente una dilazione del pagamento a sei mesi, ma con l'applicazione di interessi. A quel punto, è probabile che incasserai la liquidità che ti spetta nell'esercizio seguente, ma al momento della chiusura del bilancio avrai già maturato una parte di quegli interessi, ovvero quella relativa al bimestre novembre-dicembre. Questa parte dei ricavi è definita rateo attivo.

Esempio di risconto attivo:

Un tipico esempio di risconto attivo è quello del pagamento di un affitto. Immagina che il 15 di ogni mese paghi l'affitto del tuo ufficio, pari a 2.000 euro. Arriva il 15 dicembre di un certo anno e paghi 2.000 euro, di questa somma però, metà è di competenza di dicembre, ma l'altra metà è di competenza fino al 15 gennaio. In questo caso ci sarà quindi da considerare un risconto attivo, ossia circa 1.000 euro rappresentano un costo di competenza di gennaio, che vanno stornati dall'esercizio 2022.

6.12.6 Passivo

Per poter far fronte agli investimenti, l'impresa deve quindi disporre di capitali, che si procura attingendo alle varie fonti di finanziamento che costituiscono il Passivo. Alcune di esse sono i conferimenti dei soci, le obbligazioni, i debiti verso le banche o verso i fornitori. I valori delle fonti di finanziamento vengono quindi riportati al 31 dicembre di ogni anno nella sezione delle passività dello stato patrimoniale.

7 Lezione 7

7.1 Cosa troviamo nel passivo?

Secondo le disposizioni riportate dal Codice civile, le voci del Passivo si distinguono invece in cinque macroclassi:

- Patrimonio netto.
- Fondo per rischi e oneri.
- Trattamento di fine rapporto lavoro subordinato.
- Debiti.
- Ratei e risconti passivi.

7.1.1 Patrimonio Netto

Il patrimonio netto rappresenta una parte delle passività e risulta dalla somma tra il capitale sociale, l'utile e le riserve: in sostanza, rappresenta le forze interne sulle quali la società può contare quando ha bisogno di fondi, senza ricorrere all'indebitamento. Più in particolare sono previste alcune sottovoci principali:

- Il capitale sociale.
- Le riserve.
- L'utile.

7.1.2 Fondi per rischi e oneri

Il Codice civile distingue tre tipologie principali di fondo:

- Fondo per trattamento di quiescenza e obblighi simili.
- Fondo per imposte.
- Altri fondi.

7.1.3 Trattamento di fine rapporto

La voce in oggetto raccoglie le trattenute effettuate dalla società per conto dei propri dipendenti per costituire la cosiddetta liquidazione (o Trattamento di Fine Rapporto). Nel caso in cui fossero stati corrisposti anticipi, il fondo deve essere espresso al netto di essi.

7.1.4 Debiti

In questa voce rientrano tutti i tipi di debito in base alla fonte di provenienza. I principali soggetti verso i quali l'impresa può contrarre debiti sono il pubblico, i soci, le banche, i clienti, i fornitori e lo Stato. Nel dettaglio:

- Debiti verso il pubblico.
- Debiti verso i soci.
- Debiti verso le banche.
- Debiti verso i clienti.
- Debiti verso i fornitori.
- Debiti verso lo Stato.

7.1.5 Ratei e risconti passivi

Se con riferimento ai ratei e risconti attivi si parlava di crediti, quando parliamo di ratei e risconti passivi siamo nel territorio dei debiti. Infatti, i ratei passivi tengono conto di uscite future relative a costi già maturati, ma non ancora liquidati; mentre i risconti passivi rinviano al futuro una quota di ricavi non ancora maturati, ma già incassati.

Esempio di rateo passivo:

Un esempio tipico di rateo passivo è quello del mutuo, che rientra tra i debiti a medio-lungo termine. Il capitale che la banca ti ha concesso in prestito per acquistare per esempio un macchinario è un capitale da restituire per intero con l'aggiunta dei tassi di interesse. Tassi di interesse che maturano nel tempo, e che sono inclusi tra i costi di competenza dell'esercizio anche quando vengono pagati in quello successivo.

Esempio di risconto passivo:

Prendiamo sempre il caso dell'affitto, ma questa volta immaginiamo che tu abbia un ufficio di proprietà e il 15 di ogni mese incassi da un affittuario un canone mensile pari a 2.000 euro. Arriva il giorno 15 dicembre e quindi ricevi 2.000 euro, di questa somma però, circa la metà è di competenza di dicembre, ma l'altra metà è di competenza fino al 15 gennaio. Per cui tu hai incassato 2.000 euro il 15 dicembre, ma c'è da considerare un risconto passivo, ossia circa 1.000 euro rappresentano un ricavo di competenza di gennaio. In questo caso, viene "ridotto" un ricavo del bilancio in chiusura per portarlo a competenza dell'anno successivo.

7.2 Conto Economico

Il conto economico, è un prospetto che evidenzia la composizione e l'ammontare del risultato economico conseguito dall'impresa al termine dell'esercizio e si ottiene dalla differenza tra i ricavi conseguiti e i costi sostenuti. Se il risultato

è positivo l'azienda ha realizzato un utile, se è negativo ha maturato una perdita. L'articolo 2425 impone infatti una struttura rigida e vincolante, che viene detta **scalare per natura**, cioè che si sviluppa in verticale (e non più a sezioni contrapposte, come nello stato patrimoniale). Tale struttura parte dalla rappresentazione dei ricavi di vendita (cioè il valore della produzione) per arrivare al risultato netto dell'esercizio (cioè l'utile o la perdita), attraverso la somma algebrica delle componenti positive e negative della gestione.

La struttura scalare, così come disposta dal Codice civile, si articola nelle seguenti cinque componenti:

- A . Valore della produzione.
- B . Costi della produzione.
- C . Proventi e oneri finanziari.
- D . Rettifiche di valore di attività finanziarie.
- E . Proventi e oneri straordinari.

Infine, secondo la formula $(A - B \pm C \pm D \pm E)$ si ricava il risultato prima delle imposte e, una volta tolte le imposte sul reddito, ecco l'utile (o la perdita) di esercizio.

7.2.1 Valore della Produzione (A)

La prima componente del conto economico esprime il valore della produzione ottenuto nell'esercizio in corso, con riferimento sia a quella materiale di beni sia alla prestazione di servizi. Qui rientrano:

- **I Ricavi:** Tra i ricavi delle vendite e delle prestazioni vanno iscritti quelli al netto dei resi, degli eventuali abbuoni e premi, nonché delle imposte connesse con la vendita dei prodotti e la prestazione dei servizi. Ma non solo: la voce altri ricavi e proventi elenca quelli marginali rispetto alla tipica attività d'impresa, come gli affitti di terreni, fabbricati, i canoni per la concessione di brevetti o marchi, i risarcimenti assicurativi e le plusvalenze da alienazione di beni strumentali.
- **Le Rimanenze:** Riguardano le variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (ossia di tutti gli elementi sui quali l'impresa ha svolto qualche attività di trasformazione). Con questa voce, in pratica, si rettifica o si integra il valore dei ricavi: in particolare, la variazione avrà segno positivo quando le rimanenze finali al termine dell'anno di esercizio hanno un valore superiore a quelle iniziali (e in tal caso l'impresa ha prodotto più di quanto ha venduto e l'eccedenza è stata riversata nel magazzino), viceversa nel caso opposto. Le stesse considerazioni valgono anche per le variazioni dei lavori in corso su ordinazione, ovvero le variazioni delle rimanenze di tutti quei beni realizzati appositamente "su commessa" del cliente, secondo le specifiche tecniche da lui richieste.

7.2.2 Costi della Produzione (B)

I costi della produzione possono essere suddivisi in cinque categorie principali, alcune delle quali corrispondono a singole voci riportate nello schema del Codice Civile, mentre altre derivano dal raggruppamento di più voci. Le cinque categorie sono:

- **Costi (specificamente intesi):** Si trovano qui i costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci e i costi per servizi. Poi ci sono i costi per il godimento di beni di terzi. Infine, ci sono i costi per il personale, come quelli di natura retributiva e contributiva sostenuti per i dipendenti.
- **Ammortamenti e Svalutazioni:** Qui rientrano gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali, oltre alle svalutazioni di beni non iscritti tra le attività finanziarie né tra le rimanenze. L'ammortamento rappresenta una quota del costo di un bene, ripartito lungo la sua durata economica: in pratica, attraverso la procedura di ammortamento, il costo del bene in questione viene spalmato su più anni.
- **Rimanenze:** Tra i “Costi della produzione” (B) ci sono altre variazioni di rimanenze, come già all'interno del “Valore della produzione” (A). In questo caso, però, riguardano materie prime e simili, che devono ancora entrare nel processo produttivo. Con questa voce, si rettifica o si integra il costo per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci, al fine di determinare il costo complessivo di quelle utilizzate per la produzione. La variazione ha segno positivo quando le rimanenze iniziali sono superiori a quelle finali (ovvero l'impresa ha consumato più materiali di quelli che ha ricomprato e la differenza è stata prelevata dal magazzino). Viceversa, quando il valore delle rimanenze finali è superiore a quello delle iniziali, la variazione, ha segno negativo.
- **Accantonamenti:** Si tratta di una somma di denaro destinata dalla società a coprire rischi futuri e va ad alimentare un apposito fondo. Nella voce del conto economico figurano gli accantonamenti per rischi, e gli altri accantonamenti.
- **Oneri diversi di gestione (categoria residuale):** Si tratta di una voce marginale, in cui devono essere iscritte le componenti negative di reddito che non trovano posto nelle voci precedenti, che non hanno natura finanziaria né straordinaria e che non sono relative alle imposte sul reddito. Qui rientrano le imposte diverse da quelle sul reddito (come quelle di registro e di bollo) e le spese per abbonamenti (per esempio a riviste specializzate di settore).

7.2.3 Un risultato intermedio ($A - B$)

Il Codice civile individua nel prospetto scalare del conto economico un primo risultato intermedio, dato dalla differenza tra il “Valore della produzione” (A)

e i “Costi della produzione” (B). Tale risultato dovrebbe rappresentare un dato gestionale ed evidenziare il risultato della gestione operativa (o tipica/caratteristica/ordinaria) dell’impresa. Dall’analisi delle singole voci, risulta però che sia A sia B contengono in realtà elementi estranei alla gestione operativa dell’impresa. Per procedere a una corretta analisi di bilancio, infatti, è necessario che i componenti positivi e negativi di reddito vengano riclassificati in modo diverso rispetto a quanto fa il Codice Civile.

7.2.4 Proventi e Oneri Finanziari (C)

Dopo aver affrontato la gestione operativa, è arrivato il momento di passare alla gestione finanziaria ed esaminare la terza macroclasse che compone il conto economico: i “Proventi e oneri finanziari”. In particolare, esistono due sottoclassi per rilevare i proventi e una per gli oneri:

- proventi da partecipazioni (per esempio, i dividendi).
- altri proventi finanziari (per esempio, gli interessi attivi da obbligazioni e Buoni del Tesoro).
- interessi e altri oneri finanziari (per esempio, gli interessi passivi sui mutui e le spese bancarie).

7.2.5 Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie (D)

C’è una seconda componente di natura finanziaria: si tratta delle “Rettifiche di valore di attività finanziarie”; Gli investimenti di natura finanziaria, infatti, oltre a generare rendimenti possono subire nel corso dell’esercizio modifiche di valore. Quando un investimento subisce un incremento di valore, tale variazione in aumento è chiamata rivalutazione; Se invece subisce una diminuzione, la variazione in diminuzione è chiamata svalutazione.

7.2.6 Proventi e Oneri Straordinari (E)

Questa macroclasse raggruppa tutti i ricavi e i costi che non riguardano la gestione ordinaria, cioè l’attività tipica del l’impresa. Le voci che rientrano qui sono pertanto le plusvalenze e le sopravvenienze attive (proventi/ricavi) e le minusvalenze e le sopravvenienze passive (costi/oneri).

Plusvalenze e minusvalenze si hanno quando l’impresa decide di vendere un bene di proprietà realizzando un prezzo maggiore del suo valore contabile netto (plusvalenza) o un prezzo inferiore (minusvalenza). Per poter essere classificate come proventi o oneri straordinari è necessario che il bene venduto non rientri nell’attività ordinaria dell’impresa. Per esempio, la plusvalenza realizzata con la vendita di un impianto utilizzato per la produzione rientra nei proventi ordinari, mentre quella derivante dalla cessione di una villa di proprietà dell’impresa adibita a uso civile fa parte di quelli straordinari.

7.3 Sopravvenienze Attive (o Passive)

Le sopravvenienze attive e passive rappresentano invece ricavi e costi di natura straordinaria perché non hanno carattere ricorrente e si manifestano in modo accidentale. Possono essere considerate come sopravvenienze attive i rimborsi non previsti e le agevolazioni finanziarie maturate nel passato. D'altro canto, considerando per esempio un'impresa che smaltisce rifiuti, costituirebbero una sopravvenienza passiva nel suo conto economico i costi necessari per bonificare le acque inquinate in seguito alla rottura accidentale di alcuni serbatoi di proprietà.

7.4 Risultato prima delle Imposte

Prima di arrivare all'utile (o perdita) di esercizio, il Codice Civile esplicita un secondo risultato intermedio, il Risultato prima delle imposte, fondamentale per l'analisi e l'interpretazione del conto economico perché non è influenzato dal carico fiscale. Il suo ammontare è pari alla differenza tra il valore e i costi della produzione ($A - B$), cui vanno sommate o sottratte (in base a quello che è il loro segno) le componenti (C), (D) ed (E).

$$(A - B \pm C \pm D \pm E) = \text{Risultato prima delle imposte}$$

7.5 Le Imposte sul Reddito e l'Utile

Sottraendo dal Risultato prima delle imposte le Imposte sul reddito di esercizio si determina l'utile o la perdita (comunemente detti anche utile netto o perdita netta, proprio perché al netto delle imposte).

Nota Bene: È importante tenere presente che il valore di questo utile o di questa perdita di esercizio deve essere lo stesso dell'utile o perdita che si trova nello stato patrimoniale, altrimenti significa che c'è qualcosa di sbagliato da una parte o dall'altra.

7.6 Stato Patrimoniale - Esempio

Esaminiamo le voci dello stato patrimoniale di un'ipotetica azienda, la **Gonne&Pantalon s.r.l.**, che produce e vende capi d'abbigliamento.

IMMOBILIZZAZIONI		PATRIMONIO NETTO	
Immobili, immateriali	10.000	Capitale sociale	50.000
Immobili, materiali	40.000	Riserva legale	5.000
Totale Immobiliz.	50.000	Riserve statutarie	10.000
Totale Pat. netto		80.000	
ATTIVO CIRCOLANTE		TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	
Scorte		TFR	10.000
Materie prime	5.000	Totale TFR	10.000
Prodotti finiti	10.000		
Prodotti in corso di lavorazione	3.000		
Totale Scorte	18.000		
Crediti		DEBITI	
Crediti vs clienti	55.000	Debiti verso fornitori	25.000
Totale Crediti	55.000	Debiti vs banche a m/l termine	53.000
Totale Disp. liquide		Totale Debiti	78.000
Totale Attivo circolante			
TOTALE ATTIVO		TOTALE PASSIVO	
168.000		168.000	

VALORE DELLA PRODUZIONE (A)		
Ricavi dalle vendite di prodotti		80.000
Variazioni delle rimanenze di semilavorati e prodotti finiti		13.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		93.000
COSTI DELLA PRODUZIONE (B)		
Spese per il personale		43.000
Variazione delle rimanenze di materie prime		5.000
Ammortamenti		10.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		58.000
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)		
		35.000
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)		
Interessi passivi		5.000
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI		5.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B - C)		
		30.000
IMPOSTE SUL REDDITO (50%)		15.000
UTILE DI ESERCIZIO		15.000

7.7 Nota Integrativa

La nota integrativa è il terzo documento che compone il bilancio e ha lo scopo di illustrare in modo dettagliato il contenuto degli schemi di bilancio e i criteri di valutazione utilizzati per la loro redazione (per esempio, spiegando quali criteri sono stati scelti nella valutazione dei crediti, del magazzino ecc.). In particolare il Codice civile, all'articolo 2427, descrive le informazioni che devono essere contenute nella nota integrativa e l'ordine in cui devono figurare, anche se lascia una certa libertà nella scelta del modo in cui presentarle. Le tematiche che devono essere trattate all'interno della nota integrativa possono essere riassunte in quattro aspetti principali:

- Criteri Adottati.
- Movimentazioni Avvenute.
- Dettaglio delle voci di conto economico e stato patrimoniale.
- Altri dati integrativi.

8 Lezione 8

8.1 Riclassificare il bilancio

Il bilancio d'esercizio è fondamentale per valutare lo stato di salute finanziaria e creditizia di un'impresa. Spesso, però, l'analisi del bilancio richiede tempo ed è una procedura complessa. In questi casi, la soluzione migliore è ricorrere ad un **bilancio riclassificato**.

Ma cosa significa riclassificare un bilancio, quali criteri usare e perché può essere così importante per un'impresa?

La riclassificazione di bilancio è una procedura che consiste nel rielaborare e riorganizzare le diverse voci incluse nel bilancio aziendale, in modo da renderne più semplice e veloce l'analisi e la valutazione. Per farlo, si utilizzano degli schemi standardizzati e degli appositi indici di bilancio che permettono di classificare le diverse voci contabili.

Riclassificare un bilancio contabile significa associare e categorizzare ogni voce contabile in una classe di appartenenza. In questo modo, è possibile ottenere una mappatura riassuntiva dello stato di salute finanziario, economico e contabile di un'impresa. La riclassificazione di un bilancio prevede due operazioni:

- **Riclassificazione dello stato patrimoniale.**
- **Riclassificazione del conto economico.**

I due schemi ottenuti tramite il processo di riclassificazione consentono di mettere in luce aspetti finanziari e contabili diversi come il complesso dei debiti aziendali, il reddito operativo, la provenienza e la forma di incassi e spese ecc..

8.1.1 Riclassificazione Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale consiste nell'organizzare e rielaborare i dati relativi alle attività e passività di un'impresa. L'obiettivo è fornire una fotografia più chiara della consistenza del patrimonio aziendale, mettendone in luce il valore degli impegni e le fonti di capitale. Da un punto di vista pratico, riclassificare lo stato patrimoniale significa riorganizzare le voci relative alle attività e passività seguendo principalmente un criterio finanziario. In particolare, nel caso delle attività si tiene in considerazione il loro grado di liquidità, inteso come la capacità/possibilità di essere trasformate in forma liquida, ossia in moneta, nel breve o lungo termine. La riclassificazione delle passività, invece, si basa sul loro grado di esigibilità, ossia sul tempo entro cui devono avvenire i pagamenti. Il criterio finanziario consente di riorganizzare le voci dello stato patrimoniale in base alla velocità di trasformazione in moneta in tempi brevi/lunghi sotto forma di incassi o pagamenti. In tal prospettiva, è possibile distinguere tra:

- **attività o impieghi di capitale correnti o circolanti**, cioè liquidabili in breve termine (entro 12 mesi), per esempio i BOT semestrali, i titoli negoziabili a vista, le rimanenze del magazzino, ecc.
- **attività consolidate**, ossia a lungo termine come, per esempio, le immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie o gli investimenti di durata pluriennale che possono essere trasformate in moneta gradualmente.
- **passività correnti**, cioè i debiti da saldare a breve termine.
- **passività consolidate**, ossia i finanziamenti pluriennali (ad es. il mutuo) e le forme di capitale di credito con scadenza superiore a 12 mesi.

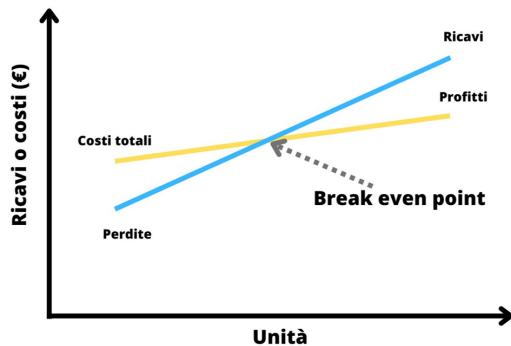
Nel caso di un rimborso secondo rate periodiche, le quote che scadono entro l'anno vanno inserite nelle passività correnti, mentre, quelle successive, rientrano nelle passività consolidate. Stesso meccanismo va applicato anche ai fondi per le spese in preventivo. Infine, altra voce importante nello stato patrimoniale riclassificato è il capitale netto o proprio che indica il capitale di proprietà dell'imprenditore utilizzabile come fonte di finanziamento aziendale.

8.1.2 Riclassificazione Conto Economico

La procedura di riclassificazione del conto economico ha come obiettivo quello di riorganizzare e confrontare i costi e ricavi aziendali, separando il reddito derivante dalla gestione ordinaria (o corrente) da quello straordinario. Nel conto economico riclassificato, ad esempio, vengono elencati i costi generali di sede, il costo dei fattori produttivi, i costi di produzione, vendita, ricerca e sviluppo, i costi per la pubblicità ecc.

Il conto economico riclassificato consente di avere una visione immediata del “*punto di pareggio*” ossia del livello di produzione e vendita che un'azienda deve superare per iniziare a generare profitti.

Punto di pareggio (Break even point)



Grazie al conto economico riclassificato, inoltre, un'impresa può sapere in maniera dettagliata se e come un eventuale utile provenga da una gestione ordinaria (e possa, quindi, rappresentare un congruo profitto) oppure da una straordinaria. Il problema, in questo secondo caso, è che, difficilmente, un utile derivante da una gestione straordinaria potrà ripetersi nell'anno successivo. La gestione ordinaria, ossia quella relativa alle normali operazioni aziendali, comprende:

- **gestione caratteristica, tipica o operativa:** evidenzia la differenza tra costi e ricavi relativi all'attività tipica dell'azienda.
- **gestione patrimoniale, accessoria o atipica:** riassume i proventi e gli oneri derivanti da attività secondarie rispetto a quelle tipiche dell'impresa, per esempio la locazione di beni come ulteriore entrata.
- **gestione finanziaria:** mette in luce la differenza tra ricavi e costi finanziari necessari per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale e evidenzia l'impiego delle eventuali risorse eccedenti.
- **gestione fiscale:** schematizza e evidenzia le uscite dovute per il pagamento delle imposte.

La gestione straordinaria, invece, esprime la differenza tra ricavi e costi derivanti da "*fenomeni di carattere episodico ed eccezionale*", ad esempio i furti o gli incendi, la gestione straordinaria degli impianti, le vendite eccezionali di beni ammortizzabili (come i macchinari o gli impianti) ecc.

Per riorganizzare il conto economico non esiste uno schema di riclassificazione unico. Generalmente si utilizzano tre modelli:

- **a valore aggiunto:** consiste nel calcolare la differenza tra il valore della produzione di un esercizio e i costi operativi (materie prime, servizi, impianti) interni ed esterni sostenuti per ottenere quella produzione.
- **a margine di contribuzione:** consiste nel suddividere i costi operativi in costi variabili e fissi e permette di valutare l'incidenza dei costi variabili sul totale dei costi aziendali.
- **a costo del venduto:** permette di suddividere i costi operativi in costi diretti e indiretti e offre una panoramica della situazione economica aziendale.

Ognuno dei tre modelli serve per mettere in luce aspetti diversi.

La determinazione del valore aggiunto permette di valutare quanto valore un'impresa è riuscita ad aggiungere alle materie prime e alle risorse comprate da terzi. Questo modello può essere particolarmente utile per redigere il Bilancio Sociale. Oltre al reddito operativo, il conto economico riclassificato a valore aggiunto, permette di evidenziare il valore della produzione ottenuta, il margine operativo lordo, nonché il valore aggiunto caratteristico.

8.1.3 Riclassificazione Conto Economico - Valore Aggiunto

La riclassificazione del conto economico a valore aggiunto (EVA) è uno strumento di misurazione della performance economica che sottolinea la creazione di valore da parte di un'azienda. In generale, indipendentemente dallo schema adottato, la riclassificazione del conto economico permette di:

- ricostruire e mettere in evidenza parametri importanti per valutare l'andamento della gestione aziendale, come ad esempio il valore aggiunto o il reddito operativo
- agevolare l'interpretazione delle dinamiche aziendali, suddividendo i dati in base alla finalità (funzionale, gestionale, finanziaria, ecc..).
- facilitare il confronto dei dati nel tempo e nello spazio tramite la determinazione di una serie di risultati intermedi.

In particolare, il conto economico a valore aggiunto permette di valutare quanto valore l'azienda è riuscita ad aggiungere, con i suoi processi produttivi, alle risorse acquisite da altri soggetti. In altri termini, il conto economico riclassificato a valore aggiunto evidenzia la capacità di un'azienda di produrre ricchezza attraverso la propria attività. Più nello specifico, con il conto economico a valore aggiunto è possibile determinare due importanti indicatori:

- **il margine operativo lordo** (MOL o EBITDA).
- **il reddito operativo** (EBIT).

Il calcolo del conto economico riclassificato a valore aggiunto permette di distinguere tra due aree:

- **l'area operativa**, che comprende il calcolo del valore aggiunto, del margine operativo lordo e del reddito operativo.
- **l'area finanziaria**, dove rientrano il calcolo del reddito ante imposte e del reddito d'esercizio.

Per prima cosa, è necessario calcolare il valore aggiunto, sottraendo al valore della produzione i costi diretti sostenuti per la produzione dei beni (come il costo delle materie prime), che rientrano nella categoria dei costi monetari. Non vengono invece presi in considerazione, in questa fase, i costi del personale. Tramite il calcolo del valore aggiunto è possibile ottenere il maggior valore dei prodotti rispetto alle spese sostenute per la loro produzione derivanti da rapporti con esterni (non si tiene ancora conto, quindi, dei costi diretti rappresentanti dal lavoro dei dipendenti dell'impresa).

In secondo luogo, si passa a determinare il margine operativo lordo (MOL) o EBITDA (Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation): letteralmente significa guadagno prima degli interessi, tasse, svalutazione e ammortamenti. Per ottenere il margine operativo lordo occorre sottrarre al valore

aggiunto i costi del personale interno, anche questi considerati come costi operativi monetari. In questo modo sono stati presi in causa tutti i costi diretti: sia quelli per le materie prime, sia i costi del lavoro dei dipendenti.

Successivamente si ricava il reddito operativo lordo (ROL), anche definito EBIT (Earnings Before Interest and Tax), ovvero il guadagno prima di pagare interessi e imposte, oppure MON, ovvero margine operativo netto (al netto degli ammortamenti). Per calcolare il reddito operativo lordo occorre sottrarre al margine operativo lordo tutti i costi operativi non monetari, o costi indiretti, ovvero gli ammortamenti, le svalutazioni e gli accantonamenti. Il risultato che si ottiene non tiene ancora conto degli interessi e delle imposte. Questo reddito dovrà quindi essere ripartito tra i soci (che riceveranno l'utile netto), le banche e i finanziatori (a cui andranno gli interessi) e lo Stato (a cui spettano le imposte).

Con la determinazione del reddito operativo lordo si conclude la parte operativa della riclassificazione del conto economico a valore aggiunto e inizia quella finanziaria. Per prima cosa, si ricava il reddito ante imposte (RAI), sottraendo al reddito operativo gli interessi passivi e aggiungendo eventuali interessi attivi. Il reddito ante imposte viene anche indicato con il termine EBT, Earning Before Taxes, ovvero i guadagni prima del pagamento delle tasse. L'ultimo parametro da calcolare nella riclassificazione del conto economico a valore aggiunto è il reddito di esercizio (RE) o utile di esercizio, che si ottiene sottraendo al reddito ante imposte le imposte. Quest'ultimo viene inserito nello stato patrimoniale alla sezione del patrimonio netto.



Il conto economico a valore aggiunto rappresenta uno strumento fondamentale per valutare la performance economica di un'azienda e misurare la creazione di valore. Il suo calcolo consente di ottenere informazioni dettagliate sui costi e ricavi dell'esercizio, distinguendo tra l'area operativa e quella finanziaria. In particolare, il conto economico a valore aggiunto permette di valutare il valore aggiunto generato dall'azienda attraverso i propri processi produttivi ed evidenzia la sua capacità di produrre ricchezza. Grazie al calcolo del valore aggiunto, del margine operativo lordo e del reddito operativo, è possibile interpretare e analizzare aspetti chiave della gestione aziendale. La riclassificazione del conto economico a valore aggiunto fornisce dunque un quadro completo delle performance finanziarie dell'azienda e facilita il confronto dei dati nel tempo e nello spazio, offrendo parametri importanti per valutare l'andamento e la sostenibilità dell'impresa.

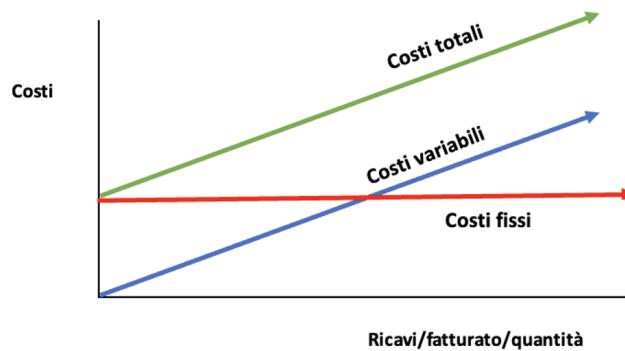
8.1.4 Riclassificazione Conto Economico - Margine di Contribuzione

Il conto economico a margine di contribuzione si basa sulla distinzione tra costi fissi e variabili. Per le sue caratteristiche, esso consente di determinare velocemente il punto di pareggio il che lo rende molto utile per le aziende. Tuttavia, questo modello non è di facile costruzione. Il problema principale è che, spesso, è difficile distinguere i costi variabili da quelli fissi. In linea generale, sono costi fissi:

- salari e stipendi.
- ammortamenti, fitti, canoni ecc.
- spese generali e di amministrazione (ricerca e sviluppo, marketing e pubblicità, formazione ecc.).

8.2 Costi Fissi e Variabili

- I **costi fissi** sono quei costi che non variano al variare delle quantità che un'azienda produce o vende.
- I **costi variabili**, invece, sono direttamente e proporzionalmente legati alla quantità di beni e servizi prodotti da un'azienda.
- Il **costo totale**, infine, è la somma tra costi fissi e costi variabili.



Esempio:

VOCE DI COSTO	CLASSIFICAZIONE
Materie Prime	Variabile
Energia Elettrica	Variabile/Fisso
Gas	Variabile
Riscaldamento	Variabile/Fisso
Acqua	Variabile/Fisso
Telefono	Variabile/Fisso
Carburante	Variabile
Manutenzioni	Variabile
Consulenti	Variabile/Fisso
Ammortamenti	Fisso
Affitti e noleggi	Variabile/Fisso
Personale	Fisso
Imposte non sul reddito	Fisso

8.3 Indici di Bilancio

Quando si parla di **indici di bilancio** si fa riferimento a una serie di indicatori sintetici, risultato di calcoli effettuati sulla base di grandezze patrimoniali, finanziarie ed economiche contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico, la cui funzione principale è quella di favorire un confronto agevole tra bilanci di annualità differenti o anche di imprese diverse. Quando si parla di indici di bilancio si fa riferimento a una lunga serie di dati la cui elaborazione consente di osservare:

- **La redditività**, ovvero la capacità di un'impresa di produrre reddito. Tali indicatori sono utili sia per l'azienda, che può verificare il rapporto tra ricavi e costi nelle diverse prospettive sia per gli investitori, che possono avere una previsione circa i possibili ritorni economici del loro investimento.
- **La liquidità**, ovvero le informazioni sulla situazione finanziaria di un'azienda e, in particolare, sui flussi monetari nel corso dell'esercizio.
- **La solvibilità**, ovvero la capacità di ripagare i propri debiti entro i termini di scadenza.

Acronimo di Return On Equity, il ROE è un indice economico sulla redditività del capitale proprio, utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci. Il suo calcolo fornisce una fotografia sintetica di come il management sia riuscito a gestire i mezzi propri per aumentare gli utili aziendali. Il ROE non è solo determinato dalle scelte compiute nell'ambito della gestione caratteristica, ma anche dalle decisioni in merito alla gestione finanziaria e patrimoniale.

$$\text{ROE} = \text{utile netto} / \text{capitale proprio} * 100.$$

Acronimo di Return on Investment, il ROI è uno degli indicatori di bilancio più utilizzati da investitori e imprenditori per fare luce sulla capacità dell'azienda di impiegare in maniera efficiente le risorse. Rappresenta la redditività della gestione caratteristica, rispetto all'intero finanziamento aziendale, ovvero la redditività del capitale investito. In altre parole, il ROI misura la quantità di denaro che un'impresa è in grado di generare dopo aver investito in qualsiasi attività a prescindere dal tipo di fonti di finanziamento utilizzato.

$$\text{ROI} = \text{reddito operativo} / \text{capitale investito netto operativo}.$$

Acronimo di Return on Sale, in italiano redditività delle vendite, il ROS è un indice molto impiegato nell'analisi finanziaria delle imprese industriali e commerciali per valutare l'efficienza operativa di un'azienda, ovvero per capire quanto un'azienda sia in grado di trasformare le vendite in profitti. In particolare, si tratta di un indicatore che fornisce informazioni su quanto profitto viene prodotto per ogni euro incassato dalle vendite.

$$\text{ROS} = \text{utile operativo (EBIT)} / \text{vendite nette}.$$

Acronimo di Return on Asset, il ROA è un indice di bilancio che misura la redditività degli asset aziendali, e quindi di tutto l'attivo dell'azienda, ovvero, immobilizzazioni, liquidità disponibile, attività finanziarie di varia natura, crediti verso clienti, materie prime e rimanenze.

$$\text{ROA} = \text{utile operativo} / \text{totale attivo} * 100.$$

Acronimo di Earnings before Interest & Tax, in italiano reddito o utile operativo, l'EBIT è quell'indicatore che mostra l'utile di una società prima che siano state detratte le imposte sul reddito e gli interessi passivi dell'azienda. In un bilancio redatto rispettando i principi contabili, l'EBIT è un risultato intermedio fondamentale, perché consente di valutare la redditività del business dell'impresa, senza considerare la struttura finanziaria dell'impresa.

$$\text{EBIT} = \text{reddito netto} + \text{interesse} + \text{tasse}.$$

$$\text{EBIT} = \text{ricavi} - \text{costi dei beni venduti} - \text{spese operative}.$$

Acronimo di Earning before interest taxes depreciation and amortization, in italiano margine operativo lordo (MOL), l'EBITDA è un indicatore di redditività che mostra l'utile di un'impresa prima che vengano sottratti tasse, interessi, svalutazioni e ammortamenti.

$$\text{EBITDA} = \text{utile netto} + \text{tasse} + \text{interessi passivi} + \text{ammortamenti e svalutazioni}.$$

$$\text{EBITDA} = \text{fatturato} - \text{costi della produzione} - \text{costi generali} - \text{costi del personale}.$$

L'utile netto, detto anche reddito netto, è un dato strategico per valutare la redditività di una società in un determinato periodo. Si tratta in pratica di quello che rimane nelle tasche dell'imprenditore o dei soci dopo aver sottratto i ricavi, le spese, le tasse e gli interessi.

$$\text{Utile Netto} = \text{ricavi totali} - \text{spese} - \text{tasse}.$$



9 Lezione 9

9.1 Riclassificare il Bilancio

Riclassificare significa disporre i dati di partenza contenuti nello stato patrimoniale e nel conto economico in un'altra maniera, disaggregandoli, riaggredandoli e infine riordinandoli diversamente, così da evidenziare alcune voci e favorire il confronto o l'analisi. Bisogna creare un nuovo schema di stato patrimoniale in cui le attività e le passività restano sempre separate, ma sono ordinate in maniera decrescente in funzione della loro liquidità o esigibilità: si comincia a sistemare nella parte alta quelle che vengono trasformate in denaro per prime e si finisce con quelle che hanno una durata maggiore.

9.1.1 Attività

Le attività sono divise in funzione del momento in cui daranno luogo a un flusso di cassa e in particolare si parla di:

- attività correnti, se possono essere monetizzate entro 12 mesi.
- attività consolidate (o immobilizzate), quando la loro scadenza avviene oltre i 12 mesi; a loro volta queste attività possono essere suddivise in base alla loro natura in materiali, immateriali e finanziarie.



9.1.2 Passività

Le passività sono invece divise prima in base alla loro provenienza, che può essere interna o esterna all'azienda. In particolare:

- quando le fonti di finanziamento sono interne si parla di **capitale proprio**.
- quando sono esterne si tratta invece di **capitale di terzi**.



L'aggregazione delle voci in attività e passività correnti e consolidate consente di vedere se esiste una corrispondenza tra le scadenze temporali degli investimenti e dei finanziamenti: a prima vista può sembrare un'informazione senza grande significato, invece si tratta di un tassello fondamentale per capire se l'azienda gode di buona salute.

Questa situazione genera inevitabilmente forti tensioni finanziarie, che possono essere coperte percorrendo due strade diverse ma ugualmente sfavorevoli:

1. grazie a operazioni straordinarie di vendita o dismissione delle attività consolidate, probabilmente a prezzi svantaggiosi.
2. attraverso la rinegoziazione e l'allungamento delle passività in scadenza, sostenendo i relativi costi.

10 Lezione 10

10.1 Riclassificare il Bilancio

Riclassificare significa disporre i dati di partenza contenuti nello stato patrimoniale e nel conto economico in un'altra maniera, disaggregandoli, riaggredandoli e infine riordinandoli diversamente, così da evidenziare alcune voci e favorire il confronto o l'analisi.

La riclassificazione del conto economico consente di evidenziare sia quantitativamente sia qualitativamente in che modo l'azienda sia giunta alla realizzazione del risultato d'esercizio, cioè di esaminare l'equilibrio reddituale dell'impresa. I due schemi di riclassificazione del conto economico più diffusi sono:

- la riclassificazione “*a fatturato e costo del venduto*”.
- la riclassificazione “*a valore della produzione e valore aggiunto*”.

Entrambi gli schemi si concentrano sulla separazione delle voci che riguardano le diverse aree di gestione dell'azienda, visualizzandone il contributo e l'apporto al risultato economico complessivo. In particolare, l'attenzione è posta sulla divisione tra le voci riconducibili all'attività principale dell'azienda, cioè la cosiddetta “*gestione caratteristica*”, e tutte le altre presentate nelle loro componenti positive e negative di reddito. Nello specifico, partendo dal fatturato (i ricavi delle vendite), il risultato complessivo dell'azienda viene suddiviso ed evidenziato per le seguenti quattro aree di operatività:

- La gestione caratteristica.
- La gestione accessoria.
- La gestione finanziaria.
- La gestione straordinaria.



10.1.1 La gestione caratteristica

La gestione caratteristica è così importante perché comprende tutte le attività che riguardano strettamente il core business dell’impresa, senza tenere conto di fattori finanziari o straordinari. In altre parole, riguarda tutte le attività che hanno contribuito direttamente al processo produttivo, che nelle aziende industriali può essere rappresentato dal classico ciclo di acquisto, trasformazione e vendita. Nella gestione caratteristica vengono quindi incluse tutte le voci del conto economico che riguardano la vendita dei beni e dei servizi prodotti e tutti i costi riferibili all’utilizzo dei fattori produttivi, dall’acquisto delle materie prime ai macchinari e al personale impiegato.

10.1.2 La gestione accessoria

La gestione accessoria riguarda invece tutte le operazioni svolte con una certa continuità, che però non fanno parte del core business aziendale e quindi non sono direttamente collegabili all’attività operativa caratteristica, ma sono a essa complementari.

10.1.3 La gestione finanziaria

La gestione finanziaria riguarda tutte le operazioni derivanti dalla raccolta e dall’investimento del fattore produttivo capitale, e comprende quindi tutti gli oneri derivanti dall’indebitamento, come gli interessi passivi e i proventi che giungono dall’acquisto di titoli, dal possesso di partecipazioni societarie o dai depositi bancari.

10.1.4 La gestione straordinaria

La gestione straordinaria riassume tutte le operazioni che determinano proventi o costi che non sono riferibili né alla gestione caratteristica né a quella finanziaria, come per esempio plusvalenze e minusvalenze di natura eccezionale oppure costi derivanti da eventi particolari, come le calamità naturali (sopravvenienze passive)..

10.2 Il Risultato di competenza

Il risultato di competenza è rilevante quando si intende valutare l’andamento della redditività dell’intera gestione aziendale in un determinato esercizio al netto dell’attività e delle operazioni che assumono carattere di eccezionalità. Questa informazione è importante perché un’azienda non può sperare di rimanere a lungo sul mercato quando l’attività straordinaria assume livelli molto elevati rispetto all’attività caratteristica con troppa continuità, in quanto ciò significherebbe che non è in grado di mantenersi attraverso la normale operatività. La differenza principale tra lo schema di riclassificazione a fatturato e costo del venduto e quello della riclassificazione a valore della produzione e

valore aggiunto risiede nel modo in cui viene rappresentato il percorso di formazione del risultato operativo. Quest'ultimo, chiamato spesso anche reddito operativo, esprime la misura della redditività della sola gestione caratteristica e in sostanza quantifica, prescindendo dalla struttura finanziaria, quanto reddito rimane dopo avere sostenuto i costi operativi; oppure, come si dice in gergo, dopo avere remunerato i fattori produttivi impiegati.

Fatturato
- Costo del venduto
= Risultato lordo industriale
- Costi commerciali e distributivi
- Costi amministrativi e generali
= Reddito operativo

La determinazione del valore del costo del venduto è cruciale e si ottiene sommando diverse voci, tutte riguardanti il processo di produzione in senso stretto. Tra queste, ci sono:

- la variazione delle scorte presenti in magazzino, suddivise tra materie prime, prodotti semilavorati e prodotti finiti.
- il costo della manodopera.
- il costo dei consumi energetici direttamente riconducibili alla produzione.
- gli ammortamenti industriali, cioè le quote di costo relative a beni utilizzati in più esercizi, come per esempio gli impianti di produzione e i macchinari.
- tutti gli altri eventuali costi riferibili direttamente al processo produttivo tra cui per esempio i canoni di affitto o di leasing pagati per gli impianti o i macchinari, oppure il costo dei lavori effettuati da terzi e direttamente riferibili alla produzione.

Acquisti di materie prime e semilavorati
± Variazione delle rimanenze di materie prime
+ Costi per consumi energetici
+ Mano d'opera e oneri accessori
+ Costi generali industriali
+ Ammortamenti industriali
± Variazione delle rimanenze di semilavorati
+ Altri costi industriali
= Costo dei prodotti finiti
± Variazione rimanenze prodotti finiti
= Costo del venduto

Il risultato lordo industriale è quindi un indicatore che risulta particolarmente utile quando si vuole valutare la capacità di generare reddito proveniente dalla sola attività industriale di un'azienda, senza tenere conto di altri fattori a carattere finanziario, accessorio o straordinario.

Fatturato
- Costo del venduto
= Risultato lordo industriale
- Costi commerciali e distributivi
- Costi amministrativi e generali
= Reddito operativo

L'attività industriale in senso stretto, infatti, non può mai esistere senza una struttura amministrativa, distributiva e commerciale che la supporti. Si tratta di attività caratteristiche a tutti gli effetti in quanto, pur non essendo direttamente riferibili al processo di produzione, completano e supportano l'attività industriale in maniera continuativa e complementare. Tra questi costi rientrano quelli di trasporto, pubblicità e promozione, quello del personale addetto all'amministrazione, alla distribuzione e alla commercializzazione dei prodotti industriali, oltre alle spese per i beni necessari allo svolgimento di queste funzioni. Dopo aver sottratto al risultato lordo industriale i costi amministrativi, distributivi e commerciali, si arriva dunque al reddito operativo. Questa grandezza rappresenta uno degli indicatori chiave della redditività aziendale. Non ci sono misteri riguardo alla sua importanza: se il reddito operativo esprime il risultato dell'attività d'impresa direttamente legata al core business, è evidente che deve essere tenuto sotto controllo e mantenuto positivo il più a lungo possibile.

Fatturato
- Costo del venduto
= Risultato lordo industriale
- Costi commerciali e distributivi
- Costi amministrativi e generali
= Reddito operativo

10.3 Costo del Venduto

Vediamo ora un esempio pratico di riclassificazione del conto economico.

VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	
Ricavi dalle vendite di prodotti e prestazioni	390.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	390.000
 COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	
Costi per acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	150.000
Costi per acquisti di servizi	50.000
Variazioni delle rimanenze di materie prime	2.000
Costi per salari e stipendi	125.000
Trattamento di fine rapporto (TFR)	7.200
Ammortamenti	30.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	364.200
 DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	25.800
 PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	
Interessi passivi	18.000
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 18.000
 PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (D)	0
 RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D)	7.800
IMPOSTE	3.000
UTILE DI ESERCIZIO	4.800

Si ha il conto economico semplificato della Macchinari Industriali Spa, una società che produce e commercializza macchinari per il settore manifatturiero. L'obiettivo della nostra analisi consiste nel comprendere meglio quali dinamiche hanno portato alla formazione del reddito d'esercizio. Dando un primo guardo ai valori presenti nel conto economico possiamo subito notare che:

- la Macchinari Industriali presenta una differenza positiva tra valore e costi della produzione pari a 25,8 milioni di euro.
- nell'esercizio esaminato non sono state effettuate operazioni straordinarie.
- è presente un utile di esercizio di 4,8 milioni di euro.

Mettiamo in percentuale i valori

RICAVI	390.000	100%
- COSTO DEL VENDUTO	324.200	83,13%
Variazione rimanenze	2.000	0,51%
Acquisti	200.000	51,28%
Retribuzioni	85.000	21,79%
TFR	7.200	1,85%
Ammortamenti	30.000	7,69%
= RISULTATO LORDO INDUSTRIALE	65.800	16,87%
- Costi commerciali e distributivi	30.000	7,69%
- Costi amministrativi e generali	10.000	2,56%
= RISULTATO OPERATIVO	25.800	6,62%
± Risultato della gestione accessoria	0	
± Risultato della gestione finanziaria	- 18.000	
= RISULTATO DI COMPETENZA	7.800	2,00%
± Risultato della gestione straordinaria	0	
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	7.800	2,00%
- IMPOSTE	3.000	
= UTILE DI ESERCIZIO	4.800	1,23%

Il risultato lordo industriale e il risultato operativo hanno un peso rispettivamente del 16,87% e del 6,62% sul fatturato: questi valori rappresentano dei veri e propri margini di redditività, cioè la percentuale di guadagno (lordo) generato dall'attività industriale nel primo caso e da quella caratteristica nel suo complesso nel secondo caso. Certo, il risultato lordo industriale pare un po' basso (solo 65 milioni su 390 di ricavi totali) e, analizzando più in dettaglio le voci del costo del venduto, possiamo vedere che il problema è alla voce Acquisti, che dimezzano gli incassi. Probabilmente non guasterebbe una politica di approvvigionamento più aggressiva che permettesse di spendere un po' meno, in quanto è evidente che a parità di ricavi, meno si spende e maggiore è il fatturato. Per il resto, vale la pena di sottolineare che il risultato della gestione finanziaria è dovuto al pagamento di interessi passivi, che significa che la Macchinari Industriali sta finanziando la propria attività industriale attraverso l'indebitamento.

10.4 Valore della produzione e valore aggiunto

Anche in questo caso nella prima parte della riclassificazione vengono considerate tutte le voci che si riferiscono a entrate e uscite di natura strettamente caratteristica, fino a ricavare il reddito operativo. Questa è l'essenza del processo di riclassificazione: se le voci sono state aggregate correttamente e se i calcoli non contengono errori, il reddito operativo ottenuto da questo schema di riclassificazione del conto economico deve coincidere con quello risultante dalla riclassificazione a fatturato e costo del venduto.

L'utilità del conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto risiede nella sua capacità di mettere in evidenza e di quantificare il maggior valore apportato dall'azienda alle materie prime acquistate e a tutti gli altri fattori di provenienza esterna tramite il caratteristico processo di trasformazione. In particolare, i punti di forza di questo schema di riclassificazione, fino al reddito operativo, sono:

- la suddivisione dei costi operativi tra costi esterni e costi interni.
- la determinazione di tre grandezze intermedie di grande importanza, cioè il valore della produzione dell'esercizio, il valore aggiunto e il margine operativo lordo.

Ricavi (al netto di imposte indirette e rettifiche)
± Variazione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati
+ Costruzioni in economia
- Acquisti di prodotti finiti destinati alla commercializzazione
= Produzione dell'esercizio
- Acquisti dell'esercizio
± Variazione del magazzino materie prime
- Altri oneri
= Valore Aggiunto
- Costi per il personale
= Margine operativo lordo
- Accantonamenti
- Ammortamenti
= Reddito Operativo

La produzione dell'esercizio quantifica infatti il valore di ciò che è stato prodotto nel corso dell'esercizio. È naturale, quindi, sottrarre i costi relativi all'acquisto di prodotti finiti destinati alla commercializzazione, che sono stati comprati per essere rivenduti direttamente, senza che il processo di trasformazione e produzione abbia aggiunto alcun valore. Lo stesso discorso vale per la variazione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati, mentre le costruzioni in economia vengono aggiunte in questa prima fase perché si riferiscono a tutti i lavori svolti in azienda a scopo di utilizzo interno, che hanno quindi contribuito ad accrescere il valore della produzione. Il passaggio successivo ci porta al calcolo del valore aggiunto. In sintesi, il valore aggiunto è una misura del reddito prodotto dall'azienda al netto dei fattori che hanno concorso alla sua realizzazione. Ma, ancora una volta, dobbiamo considerare che nel passaggio dalla produzione dell'esercizio al valore aggiunto vengono tolti tutti i costi esterni rimanenti, che sono di pertinenza della gestione caratteristica in senso stretto. Si tratta innanzitutto degli acquisti di materie prime, ma anche delle spese sostenute per beni e servizi come l'energia elettrica o le consulenze. Ecco allora che, in sostanza, il valore aggiunto esprime la differenza tra il valore della produzione e i costi esterni. Togliendo dal valore aggiunto tutti costi relativi al personale, si ottiene il margine operativo lordo, spesso chiamato semplicemente MOL, che è una misura molto importante della redditività della gestione caratteristica. Per passare da quest'ultimo al reddito operativo si sottraggono gli ammortamenti e gli accantonamenti: in altre parole sono entrambe misure della redditività caratteristica aziendale, ma mentre il margine operativo lordo comprende ancora gli ammortamenti e gli accantonamenti, il reddito operativo li esclude. Ecco qual è il punto: il margine operativo lordo ha una valenza più finanziaria del reddito operativo, perché in generale indica la performance ottenuta dalla gestione caratteristica prima che venga influenzata da fattori come

gli ammortamenti, che alterano la redditività dell'azienda senza che ci siano state reali uscite monetarie.

10.4.1 Valore Aggiunto

Vediamo ora un esempio pratico di riclassificazione del conto economico.

RICAVI (al netto di imposte indirette e rettifiche)	390.000	100%
± Variazione del magazzino prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	
+ Costruzioni in economia	0	
- Acquisti di prodotti finiti destinato alla commercializzazione	0	
= PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO	390.000	100%
- Acquisti dell'esercizio	150.000	38,46%
± Variazione del magazzino materie prime	2.000	0,51%
- Altri oneri	50.000	12,82%
= VALORE AGGIUNTO	188.000	48,21%
- Costi per il personale	125.000	32,05%
= MARGINE OPERATIVO LORDO	63.000	16,15%
- Accantonamenti	7.200	1,85%
- Ammortamenti	30.000	7,69%
= RISULTATO OPERATIVO	25.800	6,62%

Si ha di nuovo il conto economico semplificato della Macchinari Industriali Spa, una società che produce e commercializza macchinari per il settore manifatturiero. Senza ripetere i concetti già espressi nel precedente esempio, è bene fare qualche considerazione sui risultati prodotti da questa riclassificazione:

- la Macchinari Industriali non ha acquistato prodotti finiti da commercializzare, né eseguito lavori in economia; questa è una semplificazione, perché nella realtà difficilmente i ricavi e la produzione dell'esercizio si equivalgono.
- la voce Acquisti dell'esercizio comprende i costi sostenuti per le materie prime, mentre quelli per acquisti di servizi sono stati messi sotto la voce Altri oneri.
- il valore aggiunto è pari a 188 milioni di euro, cioè al 48% circa dei ricavi; questo significa che la Macchinari Industriali spende praticamente la metà del proprio fatturato per coprire i costi esterni, lasciando quindi solo il restante 50% per coprire i costi interni e supportare le altre gestioni.
- il margine operativo lordo è chiaramente più alto del risultato operativo e, come abbiamo già detto, esprime la redditività della gestione caratteristica al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti, che non rappresentano reali uscite monetarie verificatesi nel corso dell'esercizio.

In generale, non ci sono collegamenti forti tra i due risultati intermedi, se non il fatto che entrambi esprimono misure della redditività caratteristica. Qui però finiscono i punti di contatto, perché al risultato lordo industriale sono già stati sottratti sia gli ammortamenti sia gli accantonamenti, mentre devono ancora

RICAVI	390.000	100%
- COSTO DEL VENDUTO	324.200	83,13%
Variazioni rimanenze	2.000	0,51%
Acquisti	200.000	51,28%
Retribuzioni	85.000	21,79%
TFR	7.200	1,85%
Altri oneri	7.600	1,94%
= RISULTATO LORDO INDUSTRIALE	65.800	16,87%
- Costi commerciali e di distribuzione	11.000	16,99%
- Costi amministrativi e generali	10.000	2,56%
= RISULTATO OPERATIVO	25.800	6,62%
± Risultato della gestione accessoria	0	0%
± Risultato della gestione finanziaria	-18.000	-48,21%
= RISULTATO DI COMPETENZA	7.800	2,00%
± Risultato della gestione straordinaria	0	0%
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	7.800	2,00%
- IMPOSTE	3.000	39,53%
= UTILE DI ESERCIZIO	4.800	1,23%

RICAVI [al netto di imposte indirette e rettifiche]	390.000	100%
± Variazione del magazzino prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0%
+ Costruzioni in economia	0	0%
- Acquisti di prodotti finiti destinato alla commercializzazione	0	0%
= PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO	390.000	100%
- Acquisti dell'esercizio	150.000	38,46%
± Variazione del magazzino materie prime	2.000	0,51%
- Altri oneri	50.000	12,82%
= VALORE AGGIUNTO	188.000	48,21%
- Costi di gestione	132.000	33,05%
= MARGINE OPERATIVO LORDO	63.000	16,15%
- Accantonamenti	7.200	1,85%
- Ammortamenti	30.000	7,69%
= RISULTATO OPERATIVO	25.800	6,62%

essere introdotti i costi commerciali, distributivi, amministrativi e generali. Per quanto riguarda invece il margine operativo lordo, sono già stati considerati tutti i costi, ma non gli ammortamenti e gli accantonamenti. Insomma, in altre parole, i due risultati esprimono valori concettualmente diversi che solo per caso sono molto simili in termini di peso rispetto ai ricavi.

11 Lezione 11

11.1 Il Business Plan

È un documento che descrive un progetto imprenditoriale. Esso comprende:

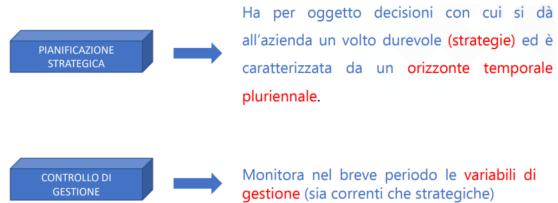


Il Business Plan viene solitamente concepito come lo strumento da utilizzare per le decisioni di avvio di una nuova impresa. Tuttavia, limitare la sua funzione a questo obiettivo sarebbe estremamente riduttivo. Ha molteplici funzioni, corrispondenti alle diverse finalità che dovrà assolvere. Rappresenta un supporto sia nelle *"fasi straordinarie"* della vita dell'impresa sia nella *"fase ordinaria"* della gestione corrente.



Il Business Plan rappresenta lo strumento cardine del management accounting (contabilità di direzione), inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- Pianificare le strategie, le tattiche e le operazioni future.
- Ottimizzare l'uso delle risorse.
- Misurare e valutare le prestazioni.
- Ridurre, per quanto possibile, la soggettività del processo decisionale.
- Migliorare la comunicazione esterna ed interna.



11.2 Come redigere un Business Plan

Quali sono i fattori da considerare per redigere un ottimo Business Plan?

- **Destinatari del Business Plan.**
- **Definire un obiettivo chiaro.**
- **Ricerca.**
- **Chiarezza e capacità di sintesi.**

I punti da seguire per formulare un Business Plan sono:

1. **Executive Summary.**
2. **Informazioni sull'Azienda.**
3. **Analisi di Mercato.**
4. **L'Impresa.**
5. **Strategia di Marketing.**
6. **Piano Logistico e Gestionale.**
7. **Analisi Economico-Finanziaria.**

11.2.1 Executive Summary

L'executive summary è una sezione del business plan che ha lo scopo di sintetizzare tutto ciò che segue, fornendo ai lettori - ad esempio, a potenziali investitori - una panoramica generale dell'attività.

- Business Concept.
- Obiettivi e visione aziendale.
- Descrizione del prodotto o differenziazione.
- Mercato target.
- Strategia di marketing.
- Situazione finanziaria attuale e prevista.
- Il team.

11.2.2 Informazioni sull’Azienda

Questa sezione dovrebbe rispondere a due domande chiave:

- Chi sei?
- Cosa hai in mente di realizzare?

In tal modo, si può spiegare perché si è sul mercato e quali sono le caratteristiche che differenziano il business da quello dei concorrenti. Inoltre, vanno individuati i progetti e le ragioni per cui l’azienda è una buona realtà su cui investire. Va sintetizzato il settore in cui il progetto di impresa si inserisce, i principali prodotti/servizi che intende offrire sul mercato, un’indicazione del modello di business e dei potenziali clienti. Ciascuno di questi aspetti viene successivamente approfondito nel business plan.

- Struttura aziendale e natura dell’attività.
- Settore di attività.
- Vision, mission e valori aziendali.
- Informazioni su come è nata l’azienda o sulla sua storia.
- Obiettivi di business.
- Il team, con il collaboratori chiave e i loro stipendi.

11.2.3 Analisi di Mercato

È una sezione chiave del business plan. Aiuta a comprendere:

- Dimensioni del mercato.
- Analisi della posizione dell’azienda sul mercato.
- Descrizione del panorama competitivo.

Per il mercato potenziale è importante:

- Delineare il profilo del cliente ideale, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti demografici.
- Ricercare le principali tendenze e prospettive del settore.
- Effettuare previsioni sulla base delle informazioni.

11.2.4 Analisi di Mercato - Analisi SWOT



Un'analisi SWOT è quanto di più importante si possa fare per valutare un progetto e sviluppare la strategia. Bisognerà chiedersi dove si vuole andare, come arrivarci e cosa potrebbe intralciare il percorso. Capire quali sono i punti di forza e di debolezza della startup; le opportunità e le minacce del business; stabilire una strategia che tenga conto di questi aspetti.

SWOT è l'acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats (forze, debolezze, opportunità e minacce). Determinando e analizzando questi quattro aspetti del progetto si avranno gli strumenti per definire una strategia di lancio efficace. Le startup e le aziende sono esposte a fattori interni ed esterni, meglio noti come fattori controllabili e incontrollabili. A tal proposito l'analisi SWOT sottolinea questa distinzione:

- **I punti di forza e di debolezza** sono interni all'azienda, si può esercitare su di loro un controllo e nel caso anche modificarli o migliorarli.
- **Le opportunità e le minacce** sono esterne e ovviamente NON sono controllabili.
- Le aziende possono utilizzare l'analisi SWOT per valutare la loro **situazione attuale** e per determinare una **strategia futura**.

I punti di forza sono gli aspetti positivi di cui ci si può vantare. Essendo fattori interni sono sotto il controllo così come i punti di debolezza che richiedono una particolare attenzione e necessitano di essere migliorati nel tempo. Le debolezze sono negative riducono i punti di forza.

Chi o cosa all'interno dell'organizzazione può fare la differenza o necessita di un miglioramento? Prendiamo quindi in esame:

- Risorse umane (ruoli, dipendenti, processi organizzativi).
- Risorse finanziarie (reddito, bilancio).
- Risorse fisiche (materie prime, attrezzature).
- Brevetto, marchio etc..

Le opportunità sono considerate come ipotetiche situazioni che potrebbero portare un reale vantaggio competitivo mentre le minacce potrebbero danneggiare l'attuale posizione. In quest'ultimo caso la soluzione migliore è cercare di prevenire eventuali disagi attraverso la creazione di piani di emergenza da attuare nel momento opportuno. Trattandosi di fattori esterni e non potendo avere controllo su di essi il compito sarà quello di esaminare accuratamente tutte le situazioni derivanti da:

- Politica (regolamenti ambientali ed economici).
- Tendenze economiche.
- Tendenze di mercato (progressi tecnologici, cambiamenti nelle esigenze).
- Rapporti con gli stakeholder.

L'analisi SWOT può essere usata per **definire una strategia**. Analizzando i fattori esterni e quelli interni si può valutare se sia meglio percorrere una strategia aggressiva oppure difensiva. La prima è consigliata quando c'è una forte relazione tra i punti di forza e le opportunità, la seconda, al contrario, quando c'è una forte interazione tra debolezze e minacce.

Un altro motivo per cui fare l'analisi SWOT è estremamente importante è per la prevenzione dei rischi. Dopo aver completato l'analisi SWOT, infatti, si possono definire i rischi che la startup corre:

- Rischi positivi: tutte le opportunità individuate.
- Rischi negativi: tutte le minacce identificate.

È importante ricordare che per ogni nuova identificazione del rischio è necessario definire strategie in cui è possibile utilizzare i punti di forza e le opportunità per ridurre al minimo i punti deboli ed evitare le minacce.

	Opportunità	Minacce
Punti di forza	Quali punti di forza della tua startup puoi sfruttare per massimizzare le opportunità?	Quali punti di forza della tua startup puoi sfruttare per minimizzare le minacce?
Debolezze	Quali opportunità puoi cogliere per minimizzare le debolezze?	Quali opportunità puoi cogliere per minimizzare le minacce?

11.2.5 Analisi di Mercato - Analisi Competitiva

I fattori su cui puntare per differenziare l'attività rispetto alla concorrenza possono essere:

- Gestione dei costi.
- Differenziazione.
- Segmentazione.

11.2.6 Analisi di Mercato - Segmentazione della Clientela

Il cliente ideale - mercato target - è alla base della strategia di marketing e del piano operativo nel suo complesso. La segmentazione dei clienti spesso include:

- Luogo di residenza.
- Fascia d'età.
- Livello di istruzione.
- Modelli di comportamento comuni e passatempi.
- Luogo di lavoro e settore di impiego.
- Tecnologie utilizzate.
- Reddito.

12 Lezione 12

12.1 Come redigere un Business Plan

12.1.1 L'Impresa

Si deve procedere con la descrizione del progetto nel suo complesso.

- Tecnologia.
- Brevetti e Know-How.
- Prodotti e Servizi.
- Analisi del Ciclo Produttivo.
- Modello di Business.
- Team Imprenditoriale e Modello Organizzativo.
- Prospettive future.

12.1.2 Strategia di Marketing

La scelta delle attività di marketing dipende dal mercato target. La maggior parte delle strategie di marketing include informazioni su quattro argomenti chiave → marketing mix.



12.1.3 Piano Logistico e Gestionale

- Fornitori.
- Produzione.
- Strutture.
- Attrezzature.
- Spedizione ed Evasione degli Ordini.
- Inventario.

12.1.4 Analisi Economico-Finanziaria

L'obiettivo è quello di presentare la struttura economica, patrimoniale e finanziaria del progetto di impresa includendo alcuni indici di sintesi. Il **Financial Plan** è un documento fondamentale:

- Nelle start-up, il financial plan è indispensabile per procedere alla valutazione della società e del potenziale dell'azienda in base ai futuri guadagni previsti.
- Nelle aziende già avviate, invece, il financial plan permette di monitorare lo stato di salute finanziaria dell'attività, e dovrebbe essere aggiornato semestralmente o annualmente a seconda delle frequenze nelle variazioni intercorse.

Gli elementi fondamentali di un financial plan sono essenzialmente due:

- Previsioni dei flussi di cassa.
- Previsioni dei profitti o delle perdite.

È opportuno includere anche una serie di informazioni dettagliate aggiuntive, tra cui costi di avvio e gestione della società, spese per stipendi, contratti del personale e finanziamenti, stato patrimoniale attuale, piani di assunzione futuri e KPI (indicatore chiave di prestazione) per monitorare le performance.

Obiettivi da raggiungere

È importante stabilire obiettivi chiari e realistici ragionando in ottica imprenditoriale.

Stima dei costi previsti e ricavi attesi

- **Costi:** costi fissi e variabili, impatto delle spese impreviste, costi associati alle vendita e alla commercializzazione dei prodotti.
- **Ricavi:** stima basata sul prezzo di vendita del prodotto o servizio.

Conto economico previsionale

È una parte essenziale in quanto indica il risultato economico di un determinato periodo preso in analisi.

Prevedere gli investimenti

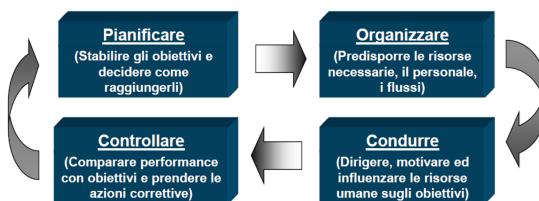
Piano di investimenti previsti → visione chiara e realistica delle spese da sostenere.

Revisione finale e aggiornamento

Una volta completato il financial plan, è importante effettuare una revisione completa e tenerlo sempre aggiornato in base alle condizioni di mercato o alle variazioni nella situazione finanziaria della vostra società.

12.2 Business Plan - Riepilogo

È uno strumento strategico – operativo che analizza tutti gli elementi di un progetto imprenditoriale, al fine di valutarne la fattibilità e le conseguenti cadute economiche per l'investitore. Il Business Plan è il primo anello di una corretta attività di "Direzione Aziendale"



Quindi è un metodo per valutare e condurre un'attività specifica in un determinato periodo di tempo.

- **Valutare:** far passare attraverso una dettagliata analisi di fattibilità e convenienza economica la vision imprenditoriale. Ciò consente di:
 - verificarne la reale applicabilità sul mercato.
 - mettere a punto ed effettuare un “fine tuning” delle strategie.
 - “sbagliare sulla carta” invece che nella realtà.
- **Condurre:** un piano deve indicare i passi da compiere per raggiungere gli obiettivi prefissati e, quindi, permettere un continuo controllo operativo dell'avanzamento delle attività e degli eventuali scostamenti (ritardi o modifiche di scenario), per consentire di operare le necessarie azioni correttive; la presenza nel piano di un'analisi di sensitività faciliterà notevolmente le decisioni su tali azioni di recupero.

Il Business Plan è utilizzato sia con scopi interni che con scopi esterni all'azienda.

- **Scopi Interni.**

- Valutazione di nuove iniziative.
- Valutazione di nuovi investimenti.
- Monitoraggio e controllo delle dinamiche di sviluppo delle attività.
- Costituire il “Collante” tra le diverse funzioni aziendali.

- **Scopi Esterni.**

- Richiedere finanziamenti esterni (nuovi soci, banche, ecc).
- Concorrere ad agevolazioni pubbliche.
- Promuovere nuovi rapporti commerciali.

Ma in ogni caso serve prima a noi stessi. Infatti dobbiamo avere chiaro:

- Cosa intendiamo fare.
- Perché è opportuno farlo.
- Qual è l'ambiente competitivo esterno nel quale ci muoviamo.
- Come pensiamo di riuscire ad essere competitivi sul mercato (perché il cliente dovrebbe scegliersi).
- Quanti soldi ci servono.
- Quale ritorno economico-finanziario ci aspettiamo.

Un buon Business Plan deve rispondere ai seguenti quesiti:

- Dove vogliamo andare?
- Dove siamo?
- Come ci si arriva?

13 Lezione 13

13.1 Il Business Model Canvas e Pitch

13.1.1 Business Model Canvas

Il **BMC** è uno strumento di Business Design in grado di rappresentare visivamente la tua idea di business, consentendoti di valutarne l'efficacia in maniera pratica e semplice. Grazie al linguaggio visuale, il BMC ti aiuterà a creare e sviluppare una strategia di impresa efficace. Mediante il Business Model Canvas, infatti, riuscirai a rappresentare visivamente il modello di business di un'impresa, cioè il modo in cui questa crea, cattura e distribuisce valore. A differenza di altri strumenti e modelli per rappresentare il business (come ad esempio il business plan), il BMC permette di comprendere in maniera molto intuitiva il funzionamento dell'azienda rappresentata, in quanto anche gli elementi più complessi possono essere rappresentati e inseriti nel business model canvas in maniera molto semplice e spontanea. Il padre di questo strumento – che si rifà alla metodologia lean – è Alexander Osterwalder, esperto di business, scrittore e imprenditore noto per i suoi approcci innovativi al business modeling. La semplicità di questo approccio, la sua immensa praticità di utilizzo, consultazione e modifica ha reso il business model canvas per le startup uno strumento molto apprezzato e ampiamente utilizzato per la rappresentazione delle idee di business.



- **Value Proposition:** Il blocco "valore offerto" descrive il mix di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. Come fate a sapere se il vostro servizio/prodotto crea valore per i vostri clienti? Semplice, deve risolvere un problema del cliente o soddisfa un suo bisogno! In questi termini, il valore offerto è un insieme di benefici che offrite ai vostri clienti.
- **Key Partners:** L'elemento "partners chiave" definisce le reti di fornitori e partner che consentono al modello di business di funzionare. Utilizza queste alleanze per ottimizzare il tuo modello di business, ridurre i rischi e/o i costi e acquisire risorse. E' un passaggio base per andare a validare le propria idea e solitamente sono i primi ad essere coinvolti per un MVP commerciale.

- **Key Resources:** Le Key Resources sono tutte le risorse chiave di cui un'impresa deve disporre per far funzionare il proprio business. A formare il bagaglio degli assets strategici concorrono le risorse umane (forza lavoro), fisiche (punti vendita, impianti, macchinari), intellettuali (software, licenze d'uso, diritti d'autore) e finanziarie (prestiti, linee di credito, denaro contante). Lo scopo è quello di individuare le risorse più efficaci nella creazione di una specifica proposta di valore per un determinato segmento di clienti.
- **Key Activities:** In "attività chiave" definiremo le attività più importanti da compiere affinché il tuo modello di business funzioni, operando con successo. Ad es., per un servizio di consegna in abbonamento di pane fresco, saranno certamente l'ingaggio dei fornai ma anche la logistica (ultimo miglio). Validare le attività chiave è una delle attività più complesse e costose nella fase iniziale in quanto ancora non sono ottimizzabili.
- **Cost Structure:** In "struttura dei costi" andrai a individuare tutti i costi che dovete sostenere per far funzionare un modello di business. Questi possono essere calcolati in modo piuttosto semplice dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e le partnership. Le strutture dei costi possono avere le seguenti caratteristiche:
 - **Costi Fissi**, che rimangono invariati indipendentemente dal volume dei beni o servizi prodotti.
 - **Costi Variabili**, che variano proporzionalmente al volume dei beni o servizi prodotti.
- **Customer Segments:** Il riquadro "segmenti di clientela" descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni che la vostra azienda desidera raggiungere e servire. I clienti costituiscono il cuore di ogni modello di Business senza i quali nessuna azienda potrebbe sopravvivere. Ogni impresa definisce i propri clienti in base ai bisogni, problemi e/o necessità che essi dimostrano di avere.
- **Channels:** Nel business model canvas i "canali" si distinguono in canali di comunicazione, distribuzione e vendita e costituiscono l'interfaccia dell'azienda nei confronti dei vostri clienti: è fondamentale individuare il giusto mix fra i canali in modo da raggiungere i clienti con la modalità che preferiscono. Potrai scegliere clienti vostri o canali partner, o con un mix di entrambi. Costituisce, spesso insieme ai Key Partners, di fatto la base di partenza per una strategia di Go-to-Market (tutto il lato destro del BMC).
- **Customer Relationships:** In "relazioni con i clienti" descriveremo invece i tipi di relazioni che volete stabilire con uno specifico segmento di clientela. La relazione può spaziare da una relazione personale (ad es. mediante un addetto vendite) fino a una relazione automatizzata (pensate, ad esempio,

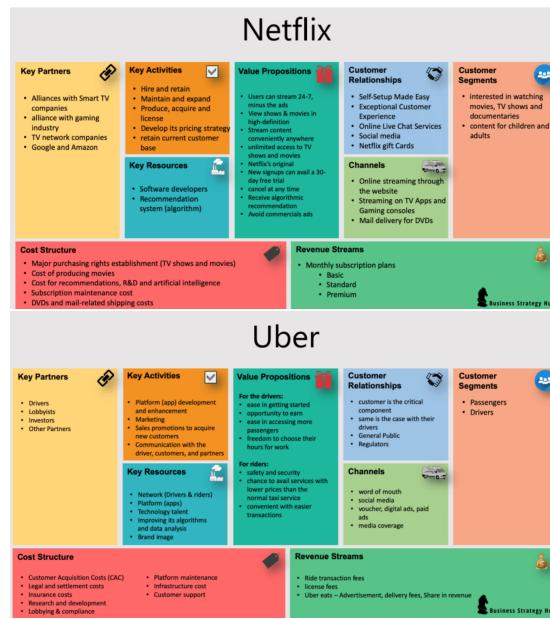
al self-service). A cosa serve creare/mantenere le relazioni con i vostri clienti? Ecco alcune motivazioni valide:

- acquisizione di clienti.
- fidelizzazione.
- incremento delle vendite (upselling).

• **Revenue Streams:** Il blocco "flussi di ricavi" rappresenta il flusso di denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela. Poniti la seguente domanda: per quale valore ciascun segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Fornendo una risposta corretta a questa domanda, potrai generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento di clientela. Un modello di business può prevedere solitamente due diversi tipi di flussi di ricavi:

- **ricavi da transazione** che derivano da un'unica soluzione di pagamento da parte di client. (ad es. vendita di beni)
- **ricavi ricorrenti relativi a pagamenti continui** derivanti dal valore offerto al cliente o dall'offerta di supporto post-vendita.

13.2 Business Model Canvas - Esempi



13.3 Pitch

Il pitch rappresenta il veicolo promozionale di un progetto innovativo d'impresa e deve contenere le informazioni utili per favorire una business idea. Dunque, si tratta di fornire – nell'ambito di pitching session o pitch competition che coinvolgono singoli individui, team, startup, aziende e, ovviamente, investitori – una serie di informazioni chiave sul progetto. Durante il pitch di una startup, le informazioni devono essere supportate da riferimenti alle fonti, devono essere comunicate in maniera chiara ed esauriente, fornendo le basi per valutare potenzialità e fattibilità del progetto. Gli elementi cardine del pitch perfetto per una start up sono costituiti dal presentare:

il problema/necessità che l'idea di business vuole risolvere/soddisfare, il rapporto soluzione/prodotto, lo studio del team e degli investimenti necessari, l'aspetto legato ai competitor e al mercato di riferimento. E ancora, lo sviluppo del pitch non può prescindere da un modello di business (in che modo l'idea di business crea, distribuisce e cattura valore) e da una tabella di marcia (road-map) che esplicita le attività e i passi fondamentali per la crescita del progetto imprenditoriale. Progetto che può essere illustrato nell'arco di due o tre minuti – in questo caso si parla di “elevator pitch”, per catturare l'attenzione dell'interlocutore nel tempo tipico di una corsa in ascensore – oppure presentato in un contesto meno formale e più amichevole, come nel corso di un aperitivo (“pitch and drink”).

Letteralmente, come dice il nome (una presentazione nell'ascensore) l'elevator pitch è una breve descrizione della tua attività, come il trailer di un film, che può essere presentata durante una corsa media in ascensore di 10-30 secondi. La presentazione dovrebbe essere preparata in anticipo in modo che quando si presenterà l'occasione saprai esattamente cosa dire, perché “Non c'è una seconda occasione per fare una buona prima impressione” (cit. Oscar Wilde). Puoi anche considerarlo come una dichiarazione di posizionamento. Inizia con chi aiuti, anche questo è importante da impostare per te stesso. Ora ti stanno ascoltando, quindi continua con cosa aiuterai il tuo target (prodotto/servizio).

13.4 Pitch - Esempi

Il primo investitore esterno di Facebook nel 2004 è stato Peter Thiel, il miliardario venture capitalist e imprenditore. Mark Zuckerberg ricevette 500.000 dollari da Peter Thiel e da allora il suo progetto divenne una realtà solida. Il pitch di Facebook contiene la proposta di valore dell'azienda, il focus sul traffico e il coinvolgimento degli utenti, e i servizi di marketing per le aziende.

13.5 Business Plan e Pitch

Un business plan è un documento che contiene una descrizione dettagliata della tua attività o del tuo progetto imprenditoriale. Il documento che rappresenta il business plan ha una lunghezza che varia tra le 10 e le 100 pagine. Per permettere la lettura di un documento di 100 pagine, devi mantenerlo semplice, ma ben strutturato. Alla fine stai facendo il business plan per te, per riflettere la visione e la direzione che stai prendendo. Successivamente, l'obiettivo di un business plan è fornire agli investitori informazioni sulla tua azienda, per mostrare loro come intendi sviluppare il tuo progetto.

Un pitch deck è una presentazione che riassume il business plan e fornisce una panoramica dell'iniziativa imprenditoriale. La presentazione del pitch contiene 10-20 slide e dovrebbe includere tutte le informazioni richieste. La struttura può variare da azienda ad azienda, ma deve comprendere i dettagli dell'azienda, il target di riferimento del prodotto/servizio, le dimensioni del mercato, il valore aggiunto. L'obiettivo del pitch è mostrare agli investitori dove sei, dove stai andando e, cosa più importante, organizzare un possibile incontro o iniziare una conversazione su un possibile finanziamento o l'entrata di un partner (business angel, venture capital) nella nuova startup.



14 Lezione 14

14.1 La Gestione dell'Innovazione

La gestione dell'innovazione (o in inglese: innovation management) è la gestione dei processi di innovazione dal punto di vista del prodotto e dell'organizzazione.



La gestione dell'innovazione prevede un insieme di strumenti che permettano ai manager e agli ingegneri di cooperare per una comprensione dei processi e degli obiettivi in comune. Tale gestione permette all'organizzazione di rispondere ad opportunità esterne o interne, e di usare la propria creatività per introdurre nuove idee, processi o prodotti; non è relegata all'area di "Ricerca e sviluppo", ma coinvolge i dipendenti ad ogni livello nella contribuzione creativa allo sviluppo del prodotto della società, nella produzione e nel marketing. Utilizzando gli strumenti di innovation management, la gestione può spronare le capacità creative della forza lavoro, per uno sviluppo continuo di una società. Tra gli strumenti a disposizione vi sono:

- Brainstorming.
- Prototipazione digitale.
- Gestione del ciclo di vita del prodotto.
- Gestione dell'idea.
- TRIZ.
- Stage-gate model.
- Pianificazione del product lining e del portfolio management.
- Project management.

14.1.1 Il Brainstorming

Il brainstorming (in italiano raccolta di idee o tempesta di cervelli) è una tecnica creativa di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema. Consiste, dato un problema, nell'organizzare una riunione in cui ogni partecipante propone liberamente soluzioni di ogni tipo (anche strampalate, paradossali o con poco senso apparente) al problema, senza che nessuna di esse venga minimamente censurata. La critica ed eventuale selezione interverrà solo in un secondo tempo, terminata la seduta di brainstorming. Il risultato principale di una sessione di brainstorming può consistere in una nuova e completa soluzione del problema, in una lista di idee per un approccio ad una soluzione successiva, o in una lista di idee con cui realizzare un programma di lavoro per trovare in seguito una soluzione. Il metodo dell'assalto mentale non manca di pareri critici da parte di numerosi studiosi, tuttavia resta una tecnica molto comune e popolare usata in un gran numero di impostazioni aziendali.

14.1.2 La Prototipazione Digitale

La prototipazione digitale (in inglese digital mockup o DMU) è un'attività di costruzione ed analisi virtuale, eseguita mediante elaboratore, di oggetti, componenti ed assiemi fisici. Il digital mockup permette la simulazione di assemblaggi, interazioni tra componenti e costruzioni prima che questi vengano effettivamente realizzati. E quindi permette la valutazione di scenari od opzioni alternative e l'identificazione di problemi. Il digital mockup si basa su strumenti informatici, come CAD per il design, e strumenti di gestione dati.

14.1.3 La Gestione del Ciclo di Vita del Prodotto

La gestione del ciclo di vita del prodotto, o Product Lifecycle Management (PLM) è un approccio strategico alla gestione dei dati e informazioni, dei processi, dei documenti e disegni e delle risorse a supporto del ciclo di vita di prodotti e servizi, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, al supporto e ritiro/riciclo. Il PLM non è solo una tecnologia informatica, ma piuttosto un approccio integrato, basato su un insieme di tecnologie, su metodologie e organizzazione del lavoro collaborativo tra team interni ed esterni all'organizzazione e sulla definizione di processi.



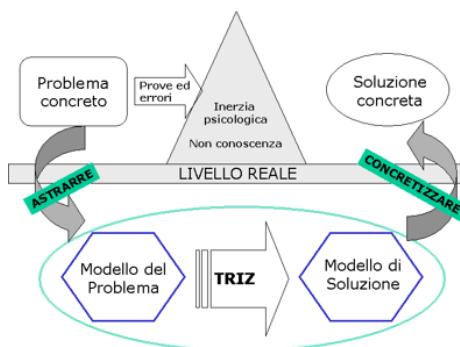
L'obiettivo del PLM è ottimizzare (minor tempo, minori costi, maggiore qualità, minori rischi) lo sviluppo, il lancio, la modifica e il ritiro di prodotti o servizi dal mercato. Il PLM si basa sull'accesso condiviso a una fonte comune di dati, informazioni e processi. È un approccio di business che consente all'organizzazione estesa di apportare innovazione di prodotto o servizio durante tutto il ciclo di vita, dalla fase di concezione all'obsolescenza, come se a operare fosse un'unica entità e creando un prezioso capitale intellettuale riutilizzabile in qualsiasi momento. In breve, il PLM è un supporto all'innovazione. Il PLM è maggiormente diffuso nel settore industriale manifatturiero discreto e si sta sviluppando nel settore delle telecomunicazioni, dell'energia e dei servizi: in generale in tutte quelle attività o settori dove esiste un focus e un ciclo di vita di sviluppo di nuovi prodotti o servizi. La spesa totale stimata annua in prodotti e servizi di PLM, nel 2005, è di oltre 15 miliardi di US\$, con una crescita di circa il 10% all'anno.

14.1.4 La Gestione dell'Idea

Con il termine idea management si intende l'insieme di processi e responsabilità di gestione delle idee in azienda, con il fine ultimo di capitalizzare le opportunità di innovazione che si presentano all'azienda. L'obiettivo dell'idea management è infatti fare in modo che il bacino aziendale di idee di innovazione sia alimentato e che queste ultime vengano opportunatamente analizzate e ne venga valutato l'avanzamento alle successive fasi di approfondimento.

14.1.5 TRIZ

TRIZ è l'acronimo del russo Teorija Rešenija Izobretatel'skikh Zadač, traducibile in italiano come Teoria per la Soluzione Inventiva dei Problemi. È al tempo stesso un metodo euristico ed un insieme di strumenti sviluppati a partire dal 1946 in Unione Sovietica, con l'obiettivo di catturare il processo creativo in ambito tecnico e tecnologico, codificarlo e renderlo così ripetibile e applicabile: una vera e propria teoria dell'invenzione.



La filosofia che sta alla base di TRIZ consiste nel non tentare di risolvere un problema specifico semplicemente cercando una soluzione specifica ma piuttosto nel seguire un percorso di astrazione del problema. Una volta generalizzato il problema è possibile sfruttare la conoscenza strutturata a disposizione della metodologia per identificare in maniera sistematica la soluzione generica e solo in questo momento tradurre in una soluzione specifica tale soluzione astratta. Il complesso architettonico di TRIZ si basa sulle seguenti osservazioni:

- I sistemi tecnici evolvono secondo leggi oggettive e tendono a massimizzare il loro grado di idealità.
- Qualsiasi problema tecnico specifico può essere ricondotto, mediante un processo di astrazione, ad un modello generale, ed i processi logici di risoluzione possono essere raggruppati in un numero finito di "principi risolutivi".
- Dato il numero finito di modelli del problema e di principi risolutivi, soluzioni concettualmente analoghe possono essere applicate a problemi tecnici apparentemente diversi.
- Ogni sistema tecnico possiede delle caratteristiche che ne descrivono lo stato e ne determinano le contraddizioni vincolanti. Lo studio di tali caratteristiche consente di evitare i compromessi derivanti dalle contraddizioni, superandole, e ottenendo soluzioni di alto livello.
- Ogni sistema tecnico esiste per rilasciare una funzione principale. Nel tempo la funzionalità richiesta al sistema tende a permanere mentre le soluzioni che la consentono tendono a mutare.

14.1.6 Stage Gate Model

Il modello stage-gate suddivide lo sviluppo del prodotto in fasi, con un check-in in ciascuna per determinare se lo sviluppo debba continuare. Può aumentare l'efficienza, ridurre il rischio di ridondanza e garantire che i progetti non vadano fuori strada nel corso del loro sviluppo. Le imprese possono utilizzare il modello di palcoscenico come parte del loro approccio allo sviluppo in un'ampia varietà di settori, dal software alle automobili. Le aziende che utilizzano questo modello iniziano con la fase di scoperta, in cui le idee per i nuovi prodotti vengono avanzate dal personale. I gatekeeper possono rivedere le idee e determinare quali sembrano avere merito. Questi vengono spostati in avanti, attraverso il primo cancello, mentre gli altri vengono lasciati indietro. Nella fase successiva, si verifica una rapida valutazione dell'ambito per determinare di quali tipi di risorse potrebbe essere necessario un progetto. Un'altra serie di gatekeeper esamina queste informazioni per decidere se un progetto sarebbe vantaggioso per un'azienda. I progetti che superano questo cancello si trasformano in una fase in cui i dipendenti creano un business case per loro. I membri del personale spiegano cosa farà un progetto, quali tipi di risultati potrebbe portare all'azienda e come pianificano di raggiungere gli obiettivi. Questa parte del modello stage-gate culmina con un'altra pausa per il check-in, in cui il personale decide se il caso è persuasivo. I progetti possono sembrare meritevoli ma potrebbero essere troppo costosi o dispendiosi in termini di risorse per essere sviluppati. Nella fase di sviluppo, i membri dello staff lavorano attivamente alla creazione di un prodotto in modo che sia pronto per l'invio attraverso un altro gate per raggiungere il punto di prova. I tester di prodotto esaminano rigorosamente il progetto e forniscono un rapporto completo per il gate successivo, in cui l'azienda decide se intende lanciare. Se il lancio viene approvato, il gate finale è una revisione dell'intero processo. Questa recensione fornisce informazioni importanti per lo sviluppo futuro del prodotto e offre la possibilità di perfezionare il lancio e migliorare il prodotto. Secondo il modello stage-gate, è meno probabile che lo sviluppo del prodotto si insinui nel tempo a causa dei controlli e dei saldi in ogni fase. I revisori possono determinare che un progetto si è allontanato dall'idea originale e reintegrarlo o interrompere del tutto la produzione. L'uso del modello stage-gate può aiutare rapidamente a contenere i sovraccarichi di costi o interrompere la produzione quando un prodotto diventa superfluo. Ciò può aumentare l'efficienza aziendale garantendo che il personale lavori solo su progetti realizzabili in un dato momento e che i team non perseguano vicoli ciechi senza un'adeguata supervisione.

14.1.7 Gestione del Portfolio Progetti

Il portfolio progetti è composto da programmi, processi, operazioni e progetti raggruppati in base alla loro importanza strategica per un'organizzazione e ai suoi obiettivi. Ma anche se questi progetti possono essere allineati strategicamente, fare in modo che funzionino nel loro complesso può essere un'attività difficile e complessa. La Project Portfolio Management (PPM) aiuta a semplifi-

care questa attività, creando una visione d’insieme dei progetti come se fossero una singola entità e aiutando le organizzazioni a determinare le priorità e la sequenza giusta per massimizzare i profitti.

14.1.8 Gestione del Portfolio Progetti vs Gestione Progetti

Data la similarità della convenzione di denominazione, i termini “gestione del portfolio progetti” e “gestione progetti” vengono talvolta utilizzati come sinonimi. Tuttavia, descrivono due diverse strategie, ciascuna con i propri casi di utilizzo e obiettivi associati. Gestione progetti è un termine generico che descrive le strategie, gli strumenti e le tecniche utilizzati nella gestione di un progetto. I progetti sono temporanei, esistono per un determinato periodo di tempo e, idealmente, portano a un prodotto o un servizio finito. Gli uffici gestione progetti (PMO) e i/le responsabili di progetto utilizzano la gestione progetti per facilitare il completamento dei progetti definendo costi e budget, allocando risorse e assegnando responsabilità e segnalandoli agli/alle stakeholder. La gestione del portfolio progetti coordina e analizza il possibile valore degli incassi (portfolio) correlati a progetti, programmi e richieste. La PPM è un approccio di livello superiore che collega la gestione progetti alla gestione aziendale, aiutando le aziende a selezionare i progetti in base all’allineamento o al supporto degli obiettivi aziendali.

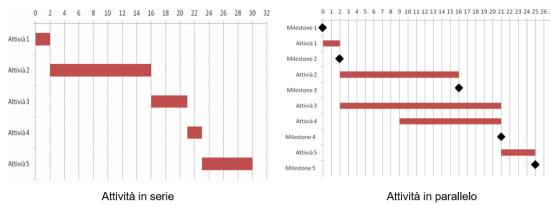
14.1.9 Project Management

La gestione di un progetto, in inglese Project Management, è una delle attività più importanti all’interno di un’azienda e comprende le fasi di pianificazione e organizzazione del lavoro, incluse le decisioni relative a quanto tempo, denaro e persone saranno necessarie per raggiungere gli obiettivi e ottenere il massimo beneficio. Con Project Management si intende l’insieme delle attività di back office e front office aziendale svolte da una o più figure dedicate e specializzate dette Project Manager. Il lavoro del Project Manager è quello di analizzare, progettare, pianificare e realizzare gli obiettivi di un determinato progetto, gestendolo in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive. Il Project Management è l’applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi. La capacità di gestire grandi progetti fa parte della storia dell’uomo fin dall’antichità: basti pensare ad opere monumentali come la piramide di Cheope, a cui lavorarono 100.000 uomini per 20 anni, il Colosseo, eretto in 10 anni, e i grandi acquedotti romani. Queste straordinarie creazioni dell’uomo sono testimonianze concrete di idee che non avrebbero potuto essere sviluppate in assenza di una buona capacità di gestione dei progetti. In epoca più recente, il Project Management è una disciplina applicabile a diversi settori tra cui quello delle costruzioni, l’ingegneria industriale, la logistica e organica militare e la realizzazione di software.

L’obiettivo principale del Project Management è quello di prevedere pericoli e possibili problemi che potrebbero intralciare la riuscita di un progetto. Pianificare, organizzare e controllare le attività, secondo il Project Management, sono

le principali mosse per realizzare un progetto con il maggior successo possibile, riducendo al minimo il fattore rischio. In poche parole, il project management consiste nel lavoro di vigilanza di un progetto per garantire il rispetto dei suoi obiettivi, qualità, tempistiche e budget. Chiaramente, questa attività comporta l'applicazione di una metodologia di lavoro a sua volta articolata in molti processi. Tra i primi compiti applicati ad un progetto che deve svolgere un project manager c'è l'identificazione dell'ambito in cui dovrà svolgersi il lavoro. Per ambito si intende in particolare l'insieme dei prodotti (deliverable) che dovranno essere realizzati durante tutto il ciclo di vita del progetto. Successivamente il project manager deve predisporre il piano dei lavori contenente l'insieme delle attività da svolgere e l'assegnazione di compiti ai membri del team con le scadenze per il completamento di ogni attività. Nel piano il project manager deve anche stabilire un budget che consenta di coprire tutte le spese necessarie a conseguire gli obiettivi di progetto ed anche le contingenze impreviste senza consentire il superamento dei costi concordati con la committenza.

Uno dei contributi più importanti è stato alla disciplina è stato dato da Henry Laurence Gantt, ingegnere statunitense, che nei primi anni del XX secolo introdusse una tecnica di pianificazione che porta il suo nome e ancora oggi è una parte essenziale delle attività di Project Management: il diagramma di Gantt.



Successivamente si dovrà curare l'implementazione del piano, la verifica del corretto svolgimento dei lavori e le operazioni di completamento. Il principale standard internazionale, Project Management Body of Knowledge, descrive cinque gruppi di processi:

- **Avvio:** La fase di avvio di un progetto si attiva quando aziendalmente viene riconosciuta l'opportunità di una nuova iniziativa che può essere meglio gestita come progetto avendo un preciso "perimetro" in termini di tempi, costi e qualità. Può trattarsi in tal senso di un'opportunità commerciale, di una richiesta di un cliente, di una richiesta del mercato, di una necessità di adeguamento organizzativo e miglioramento interno. Ciò avviene di solito attraverso il coinvolgimento di uno Sponsor, cioè quel particolare stakeholder che ha la responsabilità aziendale di avviare il progetto, di finanziarlo, di abilitare l'apertura di commessa e di incaricare il Project Manager con un documento formale di incarico (assignment o project charter). Può essere un dirigente di alto livello oppure un commerciale, ma in entrambi i casi il loro operato deve essere a supporto del Project Manager e del progetto per garantirne il successo attraverso il coinvolgimento di altri ruoli chiave. La fase di avvio ha

come finalità la raccolta di informazioni per confermare o meno l'opportunità di procedere e per trasferire al Project Manager incaricato tutte le indicazioni necessarie per svolgere la successiva fase di Pianificazione. In alcune circostanze, quando le dimensioni e l'importanza del progetto lo giustificano, è opportuno che questa fase sia preceduta da uno studio di fattibilità. Il documento di avvio (Project Charter o Project Brief) contiene una indicazione di massima di cosa il progetto dovrà produrre, della strategia per produrlo e delle responsabilità connesse. Costituisce in tal senso la base per l'accordo tra Sponsor e Project Manager incaricato. Il documento viene redatto a cura dello Sponsor oppure dal Project Manager in base ad informazioni fornite dallo Sponsor. Per progetti di dimensioni ridotte il documento sarà snello e con poche informazioni per ciascuna sezione prevista. Progetti più grandi o di impatto aziendale maggiore richiederanno un maggior dettaglio in modo da facilitare le decisioni da prendere. In un primo momento il documento può essere poco dettagliato e comunicato informalmente. Scopo della fase di Avvio è perfezionare il documento con tutte le informazioni disponibili, in particolare quelle provenienti da progetti similari svolti in precedenza. Ciò avverrà attraverso momenti di incontro e di analisi finalizzati a garantire il commitment delle parti coinvolte. Il completamento delle varie sezioni del documento consentirà di garantire che ogni aspetto del progetto è stato valutato, ferma restando la necessità di una verifica successiva da svolgersi nella Fase di Pianificazione dove potrà essere svolta una analisi in base ad informazioni di dettaglio.

- **Pianificazione:** Il lavoro di pianificazione viene svolto da un team ristretto di persone ed il suo costo è quindi limitato. Ogni problema risolto durante la pianificazione consente quindi di affrontare tutti gli aspetti critici del progetto prima che possano produrre effetti dirompenti. Per questo motivo è importante dedicare una porzione di tempo significativa per questo lavoro preliminare che nei progetti complessi può arrivare anche ad un terzo del tempo complessivo richiesto. Costituisce un buon investimento per evitare le principali cause di insuccesso di un progetto. La pianificazione di un progetto deve riguardare sia il "cosa deve essere fatto" sia il "come deve essere fatto". Non riguarda quindi solo le tempistiche ma abbraccia tutti gli aspetti coinvolti in un progetto. È importante quindi che, prima di avviare la pianificazione, tutte le parti interessate siano convinte che siano stati chiaramente definiti e compresi i seguenti aspetti del progetto:

- le motivazioni del progetto.
- i vantaggi attesi e chi ne potrà beneficiare.
- l'ambito di applicazione.
- gli obiettivi raggiungibili (definiti in modalità SMART).
- il background – perché il progetto deve essere fatto e perché ora.

- i vincoli che devono essere presi in considerazione.
- le ipotesi che ne orientano lo svolgimento.
- gli eventuali rischi noti.
- le dipendenze da altri progetti, attività, decisioni.
- i soggetti interessati (interni ed esterni).
- i deliverables ed i risultati attesi.
- le lezioni apprese da progetti simili già affrontati o dalle persone che vi hanno partecipato.
- stime di tempo e di costo sulla base di esperienze precedenti.

Questi piani andranno naturalmente a far parte della documentazione di progetto.

Numerosi sono i benefici di un piano, inoltre esso consente al team di progetto di condividere le informazioni chiave prima di entrare nel vivo dell'attività di realizzazione. Questo fatto porta a chiarire i ruoli e le responsabilità evitando fraintendimenti ed inutili perdite di tempo. Il lavoro di pianificazione richiede competenze tecniche che saranno rese disponibili dai componenti del team, mentre il project manager deve disporre delle competenze metodologiche necessarie per guidare il team nel definire i piani sopra indicati. Quindi l'attività di pianificazione nel project management consente di collaudare lo spirito di squadra e la collaborazione all'interno del team di progetto prima di affrontare l'impegnativa attività di realizzazione. Infine, il lavoro di pianificazione di un progetto consente di coinvolgere il management e di chiederne il supporto per tutti quegli aspetti su cui il project manager non può intervenire direttamente, su cui si rende necessario acquisire maggiori informazioni o su cui emergono perplessità da dirimere.

- **Esecuzione:** Nella fase di esecuzione, il team si concentrerà sul raggiungimento degli obiettivi fissati. Utilizzerà le informazioni raccolte nelle prime due fasi per creare e lanciare il progetto entro i tempi stabiliti lavorando in squadra e collaborando. Si inizia assegnando le attività ai membri del team. Se si usa già uno strumento di project management, si può aggiungere le attività al flusso di lavoro del progetto in modo che il team possa accedere rapidamente alle risorse e comunicare in un unico posto. Un software della cronologia e altri strumenti di definizione del progetto possono aiutare il team a visualizzare ogni fase del progetto. Successivamente, si dovrebbe definire la metodologia di monitoraggio e di valutazione in modo che tutti capiscano chiaramente come verrà misurato il successo. Si potranno usare indicatori di performance specifici che intendi monitorare o obiettivi post-campagna che si sta cercando di raggiungere. Poiché le scadenze e i carichi di lavoro cambiano ogni giorno, ci si deve assicurare di aggiornare il programma del progetto quando necessario e di chiudere le dipendenze una volta completate. Se si ha

una data di scadenza, bisogna assicurarsi di organizzare il programma del team in base alla priorità. È una buona idea monitorare regolarmente i membri del team per assicurarsi che il progetto rispetti le tempistiche e i deliverable siano pronti. Anche se i programmi possono variare, è importante non allontanarsi dalla tabella di marcia iniziale in modo da non incorrere nello slittamento del progetto. In altre parole, non andare troppo oltre l'ambito originale del progetto.

- **Monitoraggio e Controllo:** Misurare l'efficacia di un progetto è importante per diverse ragioni, non solo per migliorare un progetto ma anche perché consente ai membri del team di imparare sia dai successi che dai fallimenti. Esistono diversi indicatori chiave di performance (KPI) per identificare e raggiungere gli obiettivi strategici usando un software di definizione degli obiettivi. I KPI che si deciderà di usare dipendono dal tipo di lavoro e di progetto a cui si sta lavorando. Una delle prime metriche di performance da considerare è l'obiettivo iniziale. Il progetto riguarda il problema che si stava cercando di risolvere? È facile dimenticarsi dell'obiettivo iniziale, ma è importante tenerlo a mente quando si misurano le prestazioni. Il prossimo passo consiste nell'analizzare altri KPI per capire se il progetto è andato a buon fine. Alcuni KPI universali includono il ritorno sull'investimento (ROI), l'indice di prestazione dei costi (CPI), il valore pianificato (PV), il costo effettivo (AC) e il valore guadagnato (EV), sebbene ce ne siano molti altri oltre a questi. Comunicare agli stakeholder l'andamento del progetto, illustrando cosa ha funzionato e cosa è andato storto. Essere onesti e aperti ai feedback è il modo migliore per i membri del team di imparare dai propri errori.
- **Chiusura:** Questa fase è quella che varia maggiormente tra le diverse aziende e i team. Mentre ad alcuni piace riconoscere il duro lavoro che è stato fatto, ad altri piace iniziare immediatamente a dedicarsi alla prossima iniziativa. Non c'è un modo giusto o sbagliato per concludere un progetto. Sta a voi capire cosa funziona meglio per voi e per il vostro team. Alla chiusura del progetto, si potrebbero incontrare gli stakeholder per fare il punto della situazione sui risultati ottenuti. Questo tipo di riunione è spesso chiamato «post mortem». Se si decide di organizzare un incontro, è utile inviare un sondaggio anonimo in anticipo per assicurarsi che tutte le questioni critiche vengano affrontate durante la riunione. Potrebbe essere una buona idea fare un riepilogo dei KPI misurati nella fase di implementazione, in modo che tutti gli stakeholder abbiano chiaro cosa è andato bene e cosa no. In questo modo, non si ripeteranno più gli stessi errori nei progetti futuri. Inoltre, è consigliabile organizzare e conservare i materiali del progetto in una cartella da condividere con i colleghi del team a cui potervi accedere prima della conclusione. Al momento di valutare le prestazioni, è importante avere a portata di mano materiali come brief di progetto, modelli, testi, file di progettazione, lavori di sviluppo e così via. Una parte importante che spesso viene dimenticata nella fase

di conclusione del progetto è continuare a monitorare le prestazioni. Il team ha l'abitudine di creare e poi dimenticare i vecchi progetti? È importante testare costantemente e inventare nuove modalità di esecuzione per continuare a crescere come azienda.



14.1.10 Sette cause comuni dello slittamento del progetto

- **Mancanza dell'ambito di progetto:** senza un ambito di progetto, sarà difficile allinearsi e condividerlo con tutte le persone interessate. Inoltre, se si sta lavorando con un team esterno o un'agenzia, non si avrà un documento o una dichiarazione di lavoro (SOW) a cui fare riferimento nel caso in cui gli stakeholder volessero aggiungere nuovi elementi al progetto. Bisogna assicurarsi di elaborare e definire l'ambito all'inizio del progetto. Si potrebbe aggiungerlo al piano di progetto o ad altri documenti iniziali per avere fin da subito una base di riferimento.
- **Scarsa comunicazione:** una volta definito l'ambito del progetto, è necessario condividerlo. Se non si distribuisce il documento all'inizio del progetto, gli stakeholder non saranno informati. Pertanto, sebbene si abbia dedicato del tempo alla creazione dell'ambito del progetto, si potrebbe comunque incorrere in problemi di coordinazione o persino veder fallire il progetto se non tutti sanno che esiste. Bisogna assicurarsi di specificare l'ambito in tutti i documenti iniziali, come il piano o il brief del progetto. In questo modo, tutti avranno accesso alla dichiarazione dell'ambito del progetto e qualsiasi disallineamento potrà essere risolto prima dell'avvio del progetto.
- **Mancanza di chiarezza sugli obiettivi del progetto:** quando si hanno degli obiettivi ben definiti, il team ha una visione chiara di quali attività contribuiscono e quali no alla sua riuscita. In questo modo, si possono concentrare gli sforzi e le energie sui lavori più produttivi e che hanno la priorità. Al contrario, se non si hanno obiettivi chiari, i membri del team potrebbero non sapere a cosa dare la priorità e ritrovarsi a lavorare

ad attività che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

- **Obiettivi di progetto irrealistici:** gli obiettivi del progetto saranno anche chiari, ma se sono difficilmente raggiungibili nel periodo di tempo stabilito (e nell'ambito del progetto), allora il progetto è destinato a fallire o si verificherà uno slittamento. Bisogna assicurarsi di raggiungere gli obiettivi nei tempi stabiliti e con le risorse di cui dispone il team. Occorre confrontare gli obiettivi con l'ambito e il programma del progetto, per garantirne la riuscita. Se gli obiettivi e l'ambito non sono allineati all'inizio del progetto, allora gestire lo slittamento diventerà quasi impossibile.
- **Numero eccessivo di stakeholder:** è davvero difficile gestire un progetto quando tutti cercano di assumerne il controllo. Se non è chiaro chi è il responsabile (il project manager), si creerà confusione e ciò si ripercuoterà sull'ambito del progetto. Nel progetto saranno coinvolti vari stakeholder e collaboratori, quindi bisogna assicurarsi che ogni team abbia un responsabile di progetto che si occupi di far avanzare il lavoro. Per creare ulteriori ruoli all'interno del progetto, ci si può aiutare con una matrice RACI. L'acronimo RACI corrisponde ai quattro ruoli principali della gestione dei progetti:
 - **Responsible:** è la persona che dirige il progetto e prenderà la maggior parte delle decisioni sul campo.
 - **Approver:** a volte si avrà bisogno dell'approvazione di uno stakeholder o di un gruppo di stakeholder. I responsabili dell'approvazione possono stabilire il budget, gli obiettivi o il tono, per citare alcuni esempi.
 - **Consulted:** gli stakeholder consultati sono persone alle quali si può chiedere un'opinione, un punto di vista o dei consigli. Benché il responsabile e il responsabile dell'approvazione abbiano l'ultima parola, la persona consultata è di solito un esperto del settore.
 - **Informed:** chiunque debba essere informato sul progetto, ad esempio il team di progetto, gli stakeholder interfunzionali o i leader esecutivi.
- **Processo di controllo delle modifiche inefficace:** una volta definito in modo chiaro i ruoli, è necessario elaborare un processo di gestione delle modifiche, che consiste nel gestire le modifiche da apportare a un aspetto importante o fondamentale di un progetto, incluso l'ambito. Invece di permettere agli stakeholder di apportare direttamente delle modifiche, questo processo prevede un insieme di regole e restrizioni. Di solito, i membri del team o gli stakeholder devono presentare le richieste di modifica, che poi vengono esaminate dal project manager e dagli stakeholder principali del progetto che valuteranno se accettarle, rifiutarle o rinviarle. Questo processo è fondamentale perché permette di riprendere il controllo sul progetto, pur offrendo la flessibilità di aggiungere nuove richieste

se davvero necessario. Con un processo di controllo delle modifiche, i dettagli del progetto possono cambiare, ma sarà sempre per un valido motivo.

- **Feedback dei clienti all'ultimo minuto:** il feedback è fondamentale per tutte quelle attività legate ai clienti, come quelle che riguardano i nuovi prodotti o le campagne di marketing. Tuttavia, se non si raccolgono i feedback in modo proattivo, si potrebbe non ricevere in tempo dei commenti che suggeriscono la necessità di cambiare completamente l'intento, l'ambito, le tempistiche o gli obiettivi del progetto. Questo significa che si potrebbe dover modificare ciò a cui si sta già lavorando o ricominciare da capo con nuove funzionalità e nuovi requisiti. A volte può essere necessario apportare modifiche all'ultimo minuto, si dovranno quindi modificare parti importanti del progetto e non c'è modo per evitarlo. La soluzione migliore per ridurre la probabilità che questo accada è quello di ottenere un riscontro tempestivo dai clienti. Bisogna richiedere regolarmente un feedback agli utenti e raccogli i commenti in modo proattivo.

14.1.11 Come gestire e prevenire lo slittamento del progetto

Se pensi che possa verificarsi uno slittamento del progetto, ecco come si può intervenire:

1. Richiama l'attenzione sull'ambito del progetto. Se gli stakeholder cercano di aggiungere nuovi deliverable, ricorda loro qual è l'ambito del progetto, cosa include e cosa non include. Questo dovrebbe aiutare l'intero team a riallinearsi sui requisiti del progetto.
2. Se questa soluzione non funziona, prova con il processo di controllo delle modifiche. Chiedi alla persona interessata di presentare le proprie richieste di modifica seguendo la procedura stabilita. Successivamente, esaminale con gli stakeholder del progetto e decidi se vale la pena modificare l'ambito.
3. Se le modifiche all'ambito vengono accettate, rivedi le priorità dei deliverable: c'è qualcosa che puoi posticipare o eliminare del tutto per fare spazio a questo nuovo lavoro?
4. Se non è possibile modificare la priorità di nessuna delle attività attualmente pianificate, consulta le risorse del tuo progetto. Usa il piano di gestione delle risorse per cercare quelle che possono aiutarti a raggiungere gli obiettivi del progetto.

Per fare tutto questo e per avere un quadro chiaro dell'ambito, degli obiettivi e del piano del progetto, utilizza uno strumento di gestione del lavoro. Con uno strumento di gestione del lavoro puoi gestire l'intero flusso di lavoro e condividerlo con tutto il tuo team di progetto in modo che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda.