



ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

Autore: Gabriele Vianello

Anno Accademico: 2024-2025

Università Politecnica delle Marche

Indice

Dispense basate su estratti del libro, sulle slide e sulle lezioni del Prof. Iacobucci dell'UnivPM. È possibile trovare ulteriori appunti sulle mie repositories <https://github.com/Vinello28>.

Sommario

<i>Le Organizzazioni</i>	5
Stakeholders e Aspettative	5
Il contesto dell'impresa.....	6
Struttura	6
<i>L'Impresa</i>	7
Il sistema economico	7
L'impresa.....	7
Ordinamento e Forme giuridiche	8
<i>Entrata e Uscita</i>	9
Le forme di Entrata	9
Le Forme di Uscita.....	10
Fattori comuni	10
<i>Startup Innovative</i>	11
Le caratteristiche principali	11
Investimenti in Startup.....	11
<i>Strategie di Crescita</i>	12
Direzioni di crescita	12
Diversificazione	12
<i>Punto Impresa Digitale</i>	13
<i>Imprenditorialità</i>	14
Business Plan	14
Ciclo finanziario	14
<i>Integrazione Verticale</i>	16
Filiera o catena verticale	16
Le transazioni	17
Asimmetria informativa	17
Costi di transazione.....	18
<i>Le Strutture Organizzative</i>	19

Organizzazione Funzionale	19
Organizzazione Divisionale	20
Organizzazione a Matrice	20
Caratteristiche generali	22
<i>I Gruppi di Imprese</i>	24
<i>I Processi di Internazionalizzazione</i>	25
Globalizzazione e motivazioni.....	25
Modalità d'entrata nei mercati esteri.....	26
Competizione internazionale	28
Differenze nel coordinamento e controllo	28
<i>Settore e Posizionamento Competitivo</i>	29
Le decisioni strategiche.....	29
Concorrenza	29
Il posizionamento strategico	30
<i>Innovazione</i>	32
Forme di innovazione e vantaggi competitivi	32
Le attività di ricerca e sviluppo (R&D)	33
La gestione dell'innovazione ed Open Innovation	35
<i>Proprietà Intellettuale e Brevetti</i>	36
Convenzioni e denominazioni	36
I brevetti	36
Vantaggi, svantaggi e alternative.....	38
<i>Seminario – Il Ruolo Del Lean Manager</i>	39
Introduzione alla Lean Production.....	39
Il Ruolo del Lean Manager.....	39
AILM - Associazione Italiana Lean Managers	39
Profilo del Lean Manager (Survey 2024)	40

Le Organizzazioni

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno; ne esistono differenti tipologie.

- Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi
- Producono beni e servizi in maniera efficiente
- Facilitano l'innovazione

Creano valore per i proprietari, clienti, dipendenti, fornitori, ecc.

Tipologie

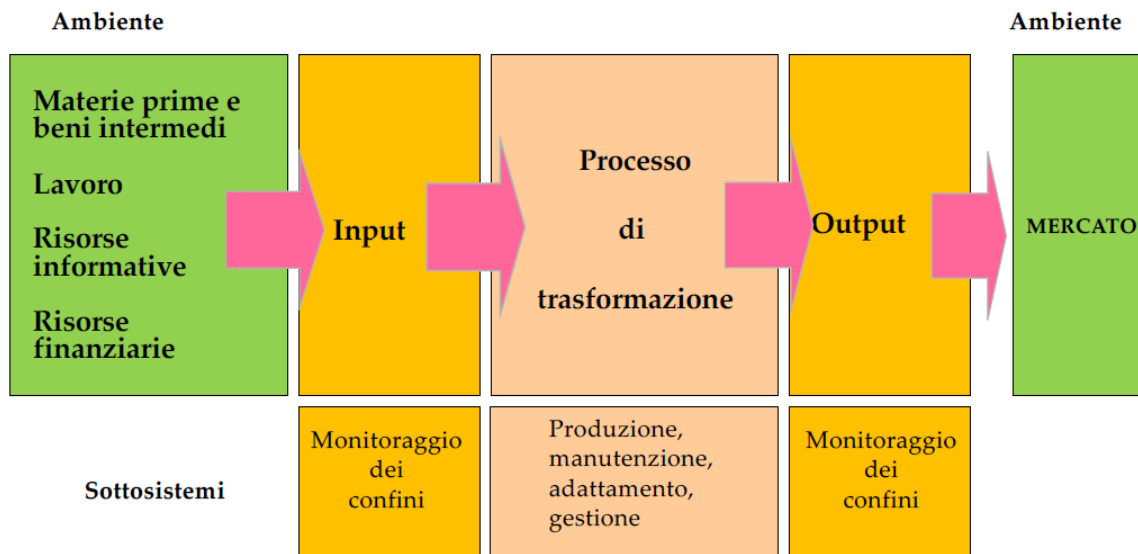
- **Impresa:** orientata al profitto, le entrate derivano dalla vendita dei prodotti, il fabbisogno finanziario è coperto dal mercato dei capitali¹. L'efficacia di un'impresa si misura dai profitti, mentre la continuità è assicurata dalla capacità di soddisfare clienti e azionisti.
- **Non-Profit:** le entrate derivano da stanziamenti pubblici, sovvenzioni e/o donazioni. I servizi sono offerti gratuitamente, quindi la continuità è assicurata dall'apporto costante di fondi (bassi costi di gestione e necessità di efficienza). Sarà necessario mantenere la mediazione fra i diversi stakeholders; risulterà più complesso definire e valutare l'efficacia dell'organizzazione.

Stakeholders e Aspettative



¹ Da qui l'importanza degli azionisti fra i diversi stakeholders.

Il contesto dell'impresa



Struttura

Un'organizzazione si compone di diverse parti, ma generalmente si possono distinguere un *vertice strategico*, una *tecno-struttura*, una *linea intermedia*, lo *staff di supporto* ed infine il *nucleo operativo*.

Struttura: prevede organi, posizioni, mansioni e compiti.

Meccanismi Operativi: sono i meccanismi di pianificazione, controllo, coordinamento, informazione, comunicazione, decisione e gestione del personale (e.g. risorse umane).

Stile/cultura/leadership: può essere autoritario, paternalistico-consultivo, partecipativo-democratico, permissivo, ecc.

L'Impresa

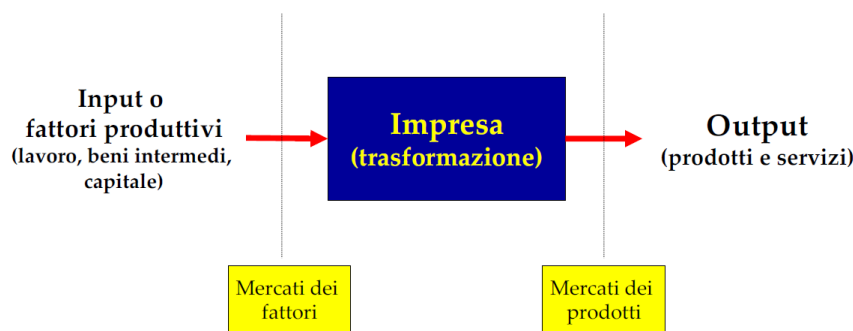
Il sistema economico

Un sistema economico è composto da individui (persone fisiche e non) appartenenti alle seguenti categorie:

- *Famiglie e individui*, offrono forza lavoro, domandano beni e servizi ed investono il risparmio.
- *Imprese*, producono beni e servizi.
- *Stato*, regola i rapporti fra soggetti economici, produce beni e servizi non destinati alla vendita, effettua trasferimenti di reddito (e.g. tasse) e attua manovre di politica economica.

L'impresa

È l'organizzazione economica che produce beni e servizi destinati alla vendita. La produzione consiste nella trasformazione di beni e servizi acquistati sul mercato (input) in altri beni e servizi ceduti sul mercato (output).



Ricavi: rappresentano il valore dei prodotti o servizi (in output) in un certo periodo.

Costi: rappresentano il valore dei fattori produttivi utilizzati (in input) in un periodo per ottenere i relativi prodotti o servizi.

Profitto/utile: è la differenza tra ricavi e costi in un certo periodo, se il risultato è negativo allora si dice perdita. Generalmente si considera come obiettivo principale dell'impresa la massimizzazione del profitto².

Fabbisogno finanziario: generato dall'attività produttiva, deriva dalla necessità di acquistare beni durevoli utili alla produzione e dallo sfasamento temporale fra sostenimento dei costi e conseguimento dei ricavi (durata del processo produttivo e distributivo). Questo fabbisogno è coperto da due tipologie di capitale distinte

- Capitale di rischio, (fornito dai soci) non ha restituzione prefissata, salvo recesso o cessazione dell'attività.
- Debito, (banche e obbligazioni) con modalità prefissate di restituzione e remunerazione (indipendente dai risultati dell'impresa).

L'impresa Capitalistica: è orientata al profitto, la titolarità/proprietà dell'impresa è attribuita a coloro che forniscono il capitale di rischio. Ad essa sono associate le prerogative di *controllo* delle risorse e *diritto al residuo* (profitto) dell'attività di impresa.

² Quest'affermazione non vale universalmente: esistono tipologie di imprese che non sono orientate al profitto, o comunque che tengono conto anche di interessi diversi da quelli dei proprietari.

Ordinamento e Forme giuridiche

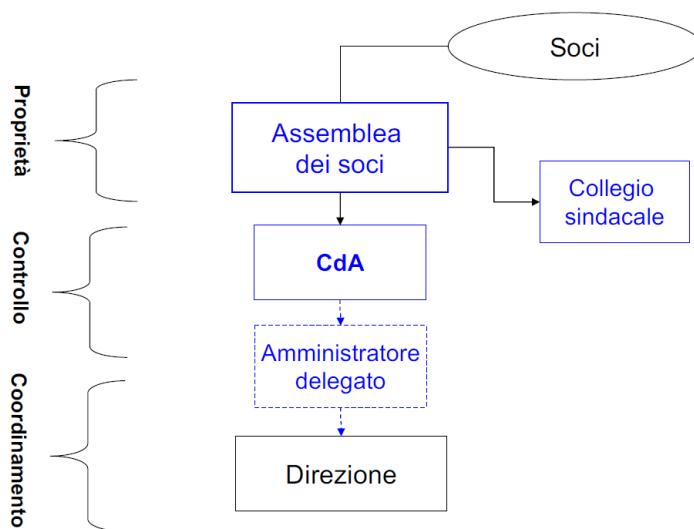
L'attività delle imprese è fortemente influenzata dal contesto normativo, in particolare dalla normativa civilistica (per l'impresa), dalle leggi e regolamenti relativi a specifici settori/produzioni e dalla normativa fiscale relativa al reddito delle persone fisiche e giuridiche.

Le diverse forme giuridiche d'impresa previste dal codice civile (italiano) regolano:

- L'esercizio del controllo dell'impresa da parte dei proprietari
- La raccolta dei finanziamenti
- L'esercizio in comune dell'attività d'impresa (società)
- Le modalità di conferimento del capitale e la ripartizione degli utili
- I rapporti fra le società, i soci ed i terzi

Forme Giuridiche

- **Impresa Individuale:** posseduta e gestita da unico soggetto illimitatamente responsabile delle obbligazioni dell'impresa verso i terzi.
- **Società di persone:** posseduta e gestita da due o più persone, dove i soci sono illimitatamente e solidalmente responsabili delle obbligazioni verso i terzi. La proprietà non può essere ceduta senza il consenso dei soci.
- **Società Capitale:** responsabilità limitata dei soci, dove la società è un soggetto giuridico autonomo; le azioni possono essere scambiate liberamente ed i diritti di proprietà sono attribuiti in proporzione alle azioni/quote possedute. Proprietà e gestione sono separate.
- **Società cooperativa:** la proprietà appartiene ai soci indipendentemente dal capitale versato, mentre lo scopo è mutualistico (non di lucro).



Entrata e Uscita

Le forme di Entrata

L'entrata in un settore può assumere diverse forme, dove l'entrante potrà essere rappresentato da un nuovo imprenditore oppure da un'impresa esistente che diversifica le sue attività. Queste due modalità comportano importanti differenze nelle strategie di ingresso e nelle reazioni delle imprese già presenti.

		Entrepreneur			
		New	Established		
Business / venture	New	Company	New	A.1 Novice entrepreneurs (genuine start-up)	B.1 Habitual entrepreneurs with a portfolio of independent companies (business group)
		Established		A.2 Corporate entrepreneurship	B.2 Habitual entrepreneurs with a portfolio of businesses within the same company
	Established	Company	New	C.1 Spin-off involving novice entrepreneurs	D.1 Spin off by established entrepreneurs
		Established		C.2 Generational passage C.3 Acquisitions by novice entrepreneurs	D.2 Acquisitions / inheritance by established entrepreneurs

Il diagramma a sinistra rappresenta le relazioni fra business, impresa e imprenditore.

I fenomeni di entrata e uscita sono una caratteristica comune a tutti i settori, ma di intensità variabile. I tassi di entrata/uscita hanno un'elevata correlazione positiva, con entranti e uscenti caratterizzati da una dimensione minore rispetto alla media di quel settore.

Determinanti dell'entrata

- **Fattori push:** o self-employment, rappresentati dai lavoratori espulsi dal ciclo produttivo che tendono a occuparsi in attività in proprio (nello stesso o altri settori).
- **Fattori pull:** (domanda) dipendenti di imprese che si separano poiché attratti dall'espansione del mercato, oppure individui esterni all'industria che decidono di entrare perché attratti dalla possibilità di crescita.

Una delle principali barriere³ all'ingresso di un mercato è rappresentata dalla concorrenza potenziale sommata a quella già presente nel mercato in esame; nel caso di un'impresa diversificata (dimensioni mediamente maggiori) si avrà una concorrenza potenziale molto elevata. Inoltre, queste barriere sono distinte in *istituzionali* (brevetti, licenze), *strutturali* (economie di scala/risorse naturali) e *strategiche* (prezzi limite/predatori espansione della capacità produttiva).

Attenzione! L'entrata a dimensioni sub-ottimali aumenta la probabilità di uscita. Inoltre, è fondamentale raccogliere capitale per un rapido sviluppo e soprattutto bisogna conoscere i fattori economici / istituzionali / tecnologici che determinano le condizioni di entrata.

³ Per barriere d'entrata si intendono tutti quei fattori che consentono alle imprese presenti in un mercato di conseguire extra profitti e che rendono allo stesso tempo non conveniente per nuove imprese entrare nel settore. Si tratta di un'*asimmetria* a favore delle imprese già presenti nel settore.

Le Forme di Uscita

L'uscita da un settore può assumere diverse forme, dove l'uscente potrà essere rappresentato da un'impresa che decide di liquidare le proprie risorse per destinarle (le nuove liquidità) ad altri settori, da un'impresa che cessa le sue attività (fallimento) oppure da un'impresa che cede le sue attività ad un'altra impresa in quel settore⁴.

Le imprese diversificate e con dimensioni medio/elevate difficilmente o comunque raramente escono dal proprio mercato; qualora uscissero, le loro dimensioni medio sono circa il doppio degli altri uscenti.

Le barriere all'uscita sono costituite da quelle condizioni che inducono l'impresa a permanere nel settore in condizioni che non ne avrebbero incentivato l'entrata:

- Investimenti specifici
- Impegni con i fornitori
- Concessioni governative

Tali barriere in uscita costituiscono a loro volta delle barriere di ingresso nel settore.

Fattori comuni

La correlazione indicata in precedenza, fra i tassi di entrata e uscita, sottolinea come le condizioni che favoriscono l'entrata, vanno a favorire anche l'uscita. La maggioranza dei nuovi entranti non supera i 10 anni di attività.

In un orizzonte temporale di 5 anni vi è un turnover del 30/40% delle imprese presenti in un certo contesto.

⁴ Ciò non comporta una sottrazione delle risorse impiegate nel settore, a differenza delle due precedenti casistiche.

Startup Innovative

Le caratteristiche principali

Le figure che avviano questo tipo di imprese sono tendenzialmente persone giovani, anche dal punto di vista lavorativo; caratterizzate dall'avere elevata competenza in un certo settore. Queste figure operano generalmente in team, che avranno (almeno inizialmente) un basso capitale iniziale.

Il business/mercato deve entrare a far parte di catene del valore internazionali. Inoltre, saranno necessari diversi anni per far sì che la startup possa generare profitti. Il vincolo finanziario è particolarmente rilevante nelle startup perché nascono con dimensioni minime.

Capitale di Debito: capitale recuperato mediante obbligazioni e finanziamenti (è prefissato); in altre parole, viene contratto un debito.

Capitale di Rischio: capitale investito dai soci, non è prefissato.

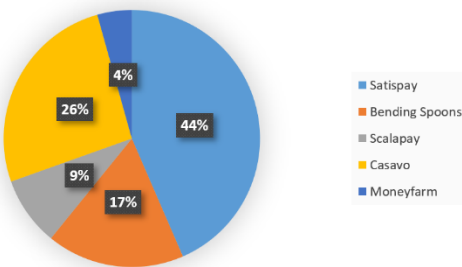
Collegio Sindacale: è un organo delle S.p.A. che controlla per gli azionisti l'operato degli amministratori a livello di legittimità, cioè, verificando che le azioni intraprese non violino né la legge né lo statuto della società.

Investimenti in Startup

Ricerca sulle principali startup italiane che hanno ricevuto finanziamenti importanti, parte dell'esercitazione assegnata dal Professore.

Grafico e tabella inizialmente implementate su Excel utilizzando dati raccolti su ANSA, IlSole24Ore ed altre riviste del settore finanziario.

Investimenti in startup italiane



Startup	Settore	Descrizione	Round di Investimento	Totale Raccolto	Principali Competitors
Satispay	Fintech/Pagamenti	Piattaforma mobile per pagamenti e gestione del denaro digitale, rivale di altri wallet digitali.	Pre-Seed, Seed, Series A, Series B	500.000.000,00 €	PayPal, Revolut, altri mobile wallet
Bending Spoons	Tech/App Development	Azienda leader nello sviluppo di applicazioni mobili, con un portfolio di app di successo a livello globale.	Diverse fasi (Seed e round successivi)	200.000.000,00 €	Altre aziende tech e studi di app
Scalapay	Fintech/BNPL	Fornitore di soluzioni "compra ora, paga dopo" (BNPL) in rapida espansione, mirato a facilitare gli acquisti online.	Seed, Series A, Series B	100.000.000,00 €	Klarna, Afterpay
Casavo	Proptech/Immobiliare	Piattaforma digitale che semplifica il processo di compravendita immobiliare, offrendo valutazioni e offerte immediate.	Series A, Series B	300.000.000,00 €	Altre piattaforme digitali immobiliari
Moneyfarm	Fintech/Consulenza	Servizio di consulenza finanziaria digitale e gestione degli investimenti per clienti retail.	Seed, Series A	50.000.000,00 €	Scalable Capital, altri robo-advisor

Strategie di Crescita

Direzioni di crescita

Nel caso in cui si scelga di mantenere gli stessi prodotti si avranno tre diverse strategie da adottare.

- **(Tasso di penetrazione e quota di mercato)** espansione delle quote nello stesso mercato (*penetrazione*)
 - Il ciclo di vita di un prodotto comprende 4 fasi: *introduzione, sviluppo, maturità e declino*.
- **(Mercato target)** apertura di nuovi mercati (*nuove tipologie di consumatore o aree geografiche*)
- Integrazione verticale (*a monte e/o a valle*)

Se invece si decidesse di introdurre nuovi prodotti le strategie da adottare saranno distinte in:

- Entrata in nuovi segmenti dello stesso mercato (*differenziazione segmentale*), orizzontale o verticale
- Entrata in nuovi settori (*diversificazione*), correlata (si investe in un settore in cui vi sono relazioni con le attuali attività aziendali) o conglomerale (si investe in un nuovo settore)

Diversificazione

Definita come l'entrata dell'impresa in nuovi settori di attività, dove il problema principale è rappresentato dalla delimitazione dei settori. Si classifica in correlata (concentrica) e conglomerale.

Perché diversificare? Per ragioni di efficienza, con particolare beneficio per gli azionisti, adottando le seguenti tecniche/strategie:

- Economie di scala e scopo, dove l'incremento della dimensione aziendale può consentire economie di scala in alcune funzioni. Mentre la produzione congiunta di due output diversi consente di diminuire il costo di produzione di uno o più output (economia di scopo).
- Mercato interno dei capitali, raccogliere capitali (rischio/debito) può essere costoso o difficoltoso, per questo le imprese possono utilizzare i proventi ottenuti in un settore per finanziare progetti in altri mercati (cash flow matrice BCG⁵).
- Acquisizione società sottovalutate.

Altre ragioni possono essere relative all'assecondare gli obiettivi prefissati dai manager, come quelli di crescita. Generalmente i manager preferiscono che l'andamento dell'organizzazione non si discosti da quello dell'economia; inoltre, si potrebbero aumentare le opportunità di crescita dei dipendenti ed anche il proprio network.

Elasticità della domanda al prezzo: viene utilizzata con l'*elasticità incrociata* per determinare quali prodotti sono sostituibili: se la variazione di prezzo di uno dei due va a impattare sulla domanda dell'altro, allora sono in concorrenza tra loro e quindi sono nello stesso mercato.



⁵ La matrice BCG è basata sul ciclo di vita del prodotto (individuato dal tasso di crescita del mercato) e sulla posizione competitiva dell'impresa (individuata dalla quota di mercato rispetto al leader di mercato).

Punto Impresa Digitale

Iniziativa della Camera di Commercio della regione Marche, di tipo valutativo della maturità digitale delle imprese: cioè, aiuta le imprese a cogliere e integrare le nuove tecnologie nei loro processi interni.

Attenzione! Prima di effettuare l'assessment, le imprese dovranno dare il loro consenso al trattamento dei dati firmando l'apposito modulo.

Strumenti & template dei report: saranno consegnati per svolgere l'assessment/progetto.

Sarà utilizzato l'assessment guidato di tipo ZOOM 4.0 per valutare in maniera più approfondita il livello di maturità digitale; la durata prevista è di circa un'ora.

Da fare:

- Si dovrà intervistare il personale
- Ad ogni domanda dovrà corrispondere un'unica risposta
- Si dovrà compilare un report seguendo il template dato
- Si può anche inserire una parte relativa ad una “consulenza”: qualora si individuasse una criticità o un modo per migliorare/ottimizzare i processi aziendali, si potrà inserire nel report la propria idea!
- Il report dovrà essere consegnato sulla piattaforma

PID cyber check up, va a verificare le politiche di accesso e problemi di sicurezza andando anche a quantificare eventuali perdite dovute ad attacchi informatici. Sarebbe da compilare con il report ma l'azienda potrebbe non restituirlo (compilato) nell'immediato.

Questo capitolo è da considerare solamente per svolgere il progetto di reporting sulla digitalizzazione delle imprese marchigiane. Tutte le informazioni relative a questa iniziativa/progetto sono da ricercarsi sul sito del Professore e di Punto Impresa Digitale.

Imprenditorialità

L'imprenditore è colui che riesce a cogliere le opportunità di business derivanti da problemi reali e costruisce nuove ventures per "vendere" le soluzioni atte a soddisfare i bisogni individuati.

Opportunities are made, not found.

In altre parole, le idee non sono tanto fondamentali tanto quanto la loro messa in atto, come la capacità di costruire network (e.g. per una linea produttiva o di vendita).

Oggetto sociale: una delle parti dell'atto costitutivo della società/azienda, contiene e definisce le attività che saranno svolte dalla società.

Business Plan

È un documento che relativamente corto, che esprime il concetto di business che si vuole attuare; in esso è inserita una parte relativa alle analisi di mercato effettuate, l'eventuale posizionamento e le strategie da attuare. Saranno descritti anche obiettivi, bilanci e risorse finanziarie necessarie, ma anche l'organizzazione da adottare e i processi produttivi.

Una parte rilevante di questo documento, oltre alla sezione dei *financials*, è sicuramente quella relativa al marketing, che non è da tralasciare rispetto l'aspetto tecnico/tecnologico del prodotto.

Valley of Death: termine che rappresenta la fase di criticità delle startup, dopo il lancio iniziale; si ha quando il business brucia cassa senza riuscire a coprire i costi (in assenza di investimenti). Generalmente coincide con il periodo relativo alla messa a punto del prodotto/servizio della startup.

Osservazione. Per investimento si intende l'acquisto di beni o servizi che in futuro (anche immediato) saranno in grado di generare valore.

Ciclo finanziario

Earnings Before Interests and Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA): anche detto *Margine Operativo Lordo (MOL)*, è una voce del conto economico che si ottiene nel seguente modo.

$$\text{Valore aggiunto} = \text{ricavi} - \text{costi operativi}^6$$

$$\text{EBITDA} = \text{Valore aggiunto} - \text{spese del personale}$$

- **Depreciation** ➔ viene utilizzato per indicare l'ammortamento per i beni materiali.

⁶ Per costi operativi si intendono i costi derivanti dal consumo di merci e servizi.

- **Amortization** → viene utilizzato per indicare l'ammortamento per i beni immateriali.

L'ammortamento⁷ va' ad impattare sulle tasse, tendenzialmente si cerca di “spalmare” i costi dell'ammortamento su più annualità: in questo modo si abbasserà l'effetto delle imposte sull'utile netto dell'impresa. Dal punto di vista finanziario, quel valore dato come costo sarà utilizzato invece per restituire il capitale.

Remunerazione del capitale: percentuale di crescita del capitale in un anno (contabile).

Redditività del capitale: coincide con l'indice finanziario *return on investments* o $ROI = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{capitale investito}}$.

Attenzione! Nel corso del Prof. Iacobucci si assume che ammortizzando un bene/macchina produttiva, il valore residuo del bene ammortizzato sia sempre nullo; diversamente da quanto visto nel corso *Impresa e Decisioni Strategica* del Prof. Gastaldi.

Osservazione: il valore dell'EBITDA copre solo le spese relative ai dividendi e ai debiti/costi finanziari, tutte le spese relative ai fornitori sono già state soddisfatte.

Sorgenti finanziarie:

- *Fornitori*
- *Prestiti bancari* (*bond* non presenti nelle startup)
- *Founders equity* (capitale dei fondatori, generalmente basso/nullo)
- *Soggetti privati*, non sempre gli stessi, solitamente si alternano a seconda delle fasi delle startup
 - *Fase iniziale (start-up)* → capitale dei soci-fondatori, business-plan competitions, angel investors, incubatori di startup.
 - *Fase intermedia (growth)* → venture capital, equity crowdfunding, partner industriali, auto-finanziamento.
 - *Fase finale (maturity)* → venture capital (bigger), equity private, IPO.

I finanziamenti delle Venture Capital sono difficili da ottenere e comunque erogati gradualmente, a protezione dei VC stessi. In generale è bene che gli investimenti siano gradualmente, sia per evitare eccessivo assorbimento di cassa, sia per non pagare imposte troppo alte.

Nota: il technology readiness level o TRL, è un indicatore della prontezza/maturità di un prodotto che deve essere venduto nel mercato. Se $TRL = 9 \Rightarrow$ il prodotto è prontissimo per essere venduto nel mercato, mentre se $TRL = 1 \Rightarrow$ il prodotto non è ancora pronto; alla luce di queste osservazioni, si avrà che un investitore tenderà ad investire nelle startup a maggior TRL .⁸

⁷ Si ammortizza quando il costo sostenuto è stato utilizzato per un “qualcosa” che avrà effetto nei prossimi anni.

⁸ Generalmente vale la relazione dove, maggiore sarà il TRL, maggiore saranno gli investimenti.

Integrazione Verticale

Filiera o catena verticale

La *filiera produttiva* (o catena verticale) è costituita dall'insieme di tutte le attività o fasi elementari⁹ necessarie per ottenere un bene o servizio; inoltre, comprende tutte le fasi di trasformazione relative al bene considerato. Si può rappresentare con un diagramma diretto dall'alto al basso, dove per definire le attività a “monte” o “valle” si dovrà definire prima la dimensione entro la quale si intende effettuare l'analisi.

Osservazione: in questo corso, per economie di scala si intende la riduzione delle curve dei costi medi (non l'abbattimento dei costi fissi).

Decisioni di make or buy: cioè, decidere quali attività della filiera intende svolgere internamente (*make*) e quali sono da ricercarsi in altre imprese (*buy*). Generalmente le aziende si specializzano in alcune fasi della filiera.

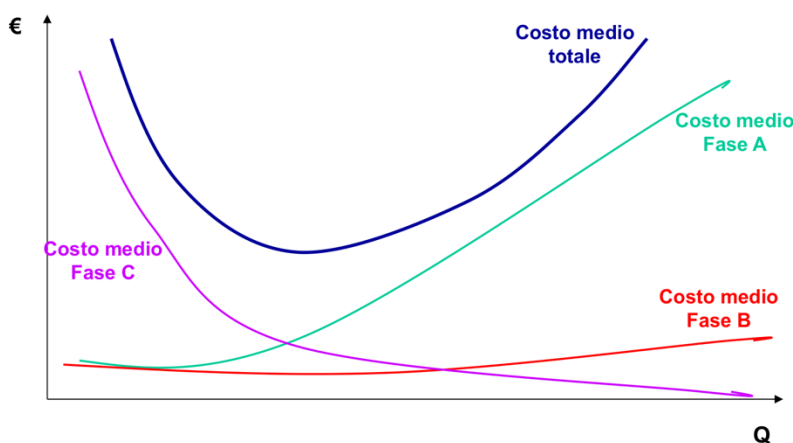
Grado di integrazione verticale: è funzione del numero di fasi che l'impresa decide di svolgere internamente, quindi delle decisioni di *make*. Dato il controllo di una fase intermedia della filiera, l'impresa può decidere se integrare

- *A monte* → fasi precedenti lungo la filiera.
- *A valle* → fasi successive lungo la filiera.

L'indice utilizzato per misurarlo è il rapporto fra valore aggiunto e valore di produzione; di seguito sono indicati valore aggiunto *VA*, valore della produzione *VP* e consumi di merci e servizi acquistati da altre imprese *AMS*.

$$GIV = \frac{VA}{VP} = \frac{VP - AMS}{VP}$$

All'interno di un'impresa sono svolte diverse attività, ciascuna con la sua funzione di costo medio; saranno esternalizzate (a società specializzate) le fasi che presentano economie o diseconomie di scala.



I vantaggi della disintegrazione o esternalizzazione sono essenzialmente tre:

1. Sfruttare economia di scala e scopo, esistenti in altre imprese, in alcune fasi.
2. Ridurre i costi dell'organizzazione interna.
3. Maggiore flessibilità dei costi.

Mentre i principali svantaggi sono rappresentati da problemi nell'approvvigionamento di merci/servizi, di coordinamento, oppure il potere monopolistico dei venditori o degli acquirenti; infine, l'ultima problematica è la diffusione di informazioni (aziendali) riservate, come le specifiche di un prodotto.

Osservazione: le scelte di *Buy* portano ad avere una maggiore flessibilità¹⁰, in particolare si può osservare l'influenza di questa scelta nella curva dei costi in base alla quantità di prodotto (costante, al più ridotta per unità all'aumentare della quantità).

⁹ Cioè tutte quelle fasi non ulteriormente scomponibili.

¹⁰ Non solo quantitativa, in questo modo si potrebbe variare la *qualità* del prodotto, e.g. *cambiando il fornitore*.

Le transazioni

Le moderne economie industriali sono fondate sulla *specializzazione* del lavoro fra soggetti e imprese, dove per soddisfare i propri bisogni, gli attori devono continuamente effettuare *transazioni* (scambi). Questi soggetti operano in un ambiente incerto (non prevedibile/quantificabile) e con risorse specifiche; inoltre, prenderanno decisioni in condizioni di *razionalità limitata* e sarà presente anche una certa componente opportunistica (nel comportamento).

Assunzioni nella teoria dei costi di transazione

- **Individualismo metodologico** → le organizzazioni sono il risultato dell'azione dei soggetti mossi da interessi individuali.
- **Massimizzazione dell'utilità individuale**
- **Razionalità individuale** → sostanziale e limitata (o procedurale).

Transazione: è uno scambio, ha luogo in presenza di comunicazione di informazioni e beni non unilaterale e non gratuita. Ad ogni *transazione* è associato un contratto (formale o informale) che ha due dimensioni

1. *Economica* → oggetto dello scambio e contropartita
2. *Giuridica* → obbligazioni reciproche e impegni delle parti al mutare delle condizioni esterne

La tipologia dei contratti dipende dalla distribuzione dell'informazione fra le parti, dove si avranno le seguenti situazioni.

- *Agenti perfettamente informati*, con contratto completo ed autorità giudiziale esterna.
- *Informazione incompleta e asimmetrica*, con contratto incompleto (varie soluzioni contrattuali e di enforcement).

Asimmetria informativa

Adverse selection: una delle parti ha informazioni non in possesso dell'altra, prima della stipula del contratto.¹¹

Moral hazard: le parti hanno le stesse informazioni prima della stipula, ma una delle due può compiere analisi non osservabili dall'altra. In questo caso si parla di *hidden action* e *hidden information*.

Forme/Cause di specificità

- **Localizzativa:** attività collocate nelle vicinanze per ridurre i costi di trasporto.
- **Di alcuni asset:** e.g. *realizzazione di stampi per produrre uno specifico prodotto*.
- **Di attività dedicate:** investimento in capacità produttiva destinata a soddisfare un particolare cliente.
- **Del capitale umano:** specializzazione o informazioni che hanno valore solo nell'ambito di specifiche transazioni.

Specificità degli investimenti e “trasformazione fondamentale”: quando una transazione comporta investimenti specifici da una o entrambe le parti, la relazione fra le stesse cambia sia prima che dopo aver effettuato gli investimenti *transaction-specific*.

- Prima di investire, le parti sono interscambiabili → *large number bidding*.
- Dopo l'investimento, la parte che li ha effettuati è “catturata” dall'altra → *bilateral bargaining*.

¹¹ Vi possono essere offerti incentivi per portare la parte con le informazioni a rivelarle.

Costi di transazione

La rendita del produttore è la differenza fra prezzo di mercato e costo marginale, mentre la *quasi rendita* è calcolata come differenza fra rendita e profitto ottenibile in transazioni alternative e si avrà solo in presenza di investimenti *transaction-specific*.

Costi di transazione: rappresentano i costi necessari per la realizzazione degli scambi; i soggetti economici creano forme di organizzazione delle transazioni che ne minimizzano i costi.

Frequenza della transazione	Risorse impiegate nella transazione		
	Non specifiche	-->	Altamente specifiche
Occasionale	Mercato	Accordo	Accordo (Integrazione)
Ricorrente	Mercato (Accordo)	Accordo (Integrazione)	Integrazione (gerarchia)

e.g. Presa un'azienda calzaturiera, una transazione ricorrente è l'acquisto dei fondi per le calzature (se acquistate esternamente); mentre una transazione occasionale potrebbe essere l'acquisto di un macchinario per la lavorazione delle scarpe.

Nota: tra parentesi è racchiusa l'alternativa alla parola sovrastante (e.g. *o si fa un accordo o si integra*).

Inoltre, nel breve periodo si produce fintanto che il prezzo è minore del costo marginale (misura di quanto l'aumento dei costi se si prende una certa decisione)¹².

Forme di governo delle transazioni

- *Mercato*, indicato come *arm's length transactions*, cioè transazioni *una-tantum*.
- *Accordi*, con contratti incompleti quando basati sull'interesse delle parti al mantenimento della relazione, oppure con contratti completi quando rimandano ad un'autorità super partes per dirimere eventuali controversie.
- *Integrazione*, cioè la proprietà dei mezzi di produzione e rapporto di lavoro dipendente.

	Adverse selection	Moral hazard	Hold-up
Cause del rischio	Informazione asimmetrica	Informazione asimmetrica	Investimenti transaction specific
Cause dell'asimmetria informativa	Carenza di informazione sulla qualità del bene	L'azione non può essere monitorata / il risultato non può essere valutato	(non rilevante)
Occorrenza in relazione al contratto	Ex ante	Ex post	Ex post
Forme contrattuali per ridurre il rischio	Meccanismi di selezione	Sistemi di incentivi / sistemi di monitoring	Integrazione verticale o meccanismi di mutua dipendenza
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> □ Certificazioni □ Reputazione 	<ul style="list-style-type: none"> □ Remunerazione in base ai risultati □ Lavoro di squadra □ Co-ownership 	<ul style="list-style-type: none"> □ Proprietà delle risorse □ Scambio di "ostaggi"

The Market For Lemons: spiega come i mercati possano fallire quando acquirenti e venditori hanno informazioni asimmetriche. Nel mercato delle auto usate, se gli acquirenti non riescono a distinguere tra auto buone e difettose ("lemons"), saranno disposti a pagare solo un prezzo medio. Questo scoraggia i venditori di auto buone, che escono dal mercato, lasciando principalmente auto difettose. Il saggio evidenzia l'**informazione asimmetrica** e il suo impatto negativo sull'efficienza del mercato.

¹² Si produce fintanto che il margine è sufficiente a coprire i costi fissi; anche se l'impresa fosse in perdita, converrebbe (in questo caso) produrre per evitare che la perdita sia eccessiva. Questo ragionamento è valido fintanto che si opera nel breve periodo.

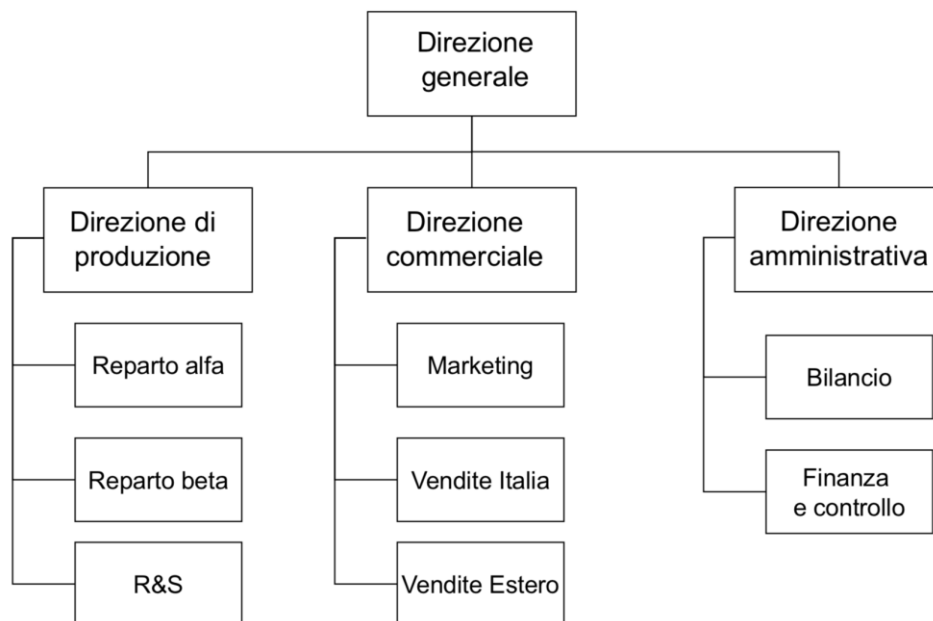
Le Strutture Organizzative

La *struttura organizzativa* identifica le unità organizzative e la loro disposizione all'interno dell'organizzazione, definisce gli ambiti di attività delle unità organizzative (specializzazione) e i rapporti di dipendenza (gerarchie) fra le diverse unità. Inoltre, comprende la progettazione dei sistemi che assicurano la comunicazione ed il coordinamento efficace fra le unità.

Organigramma: è la rappresentazione grafica delle unità organizzative e delle relazioni verticali od orizzontali tra loro. Esistono differenti strutture organizzative, quelle più comuni sono le seguenti.

- *Struttura funzionale*
- *Struttura divisionale*
- *Struttura “a matrice”*

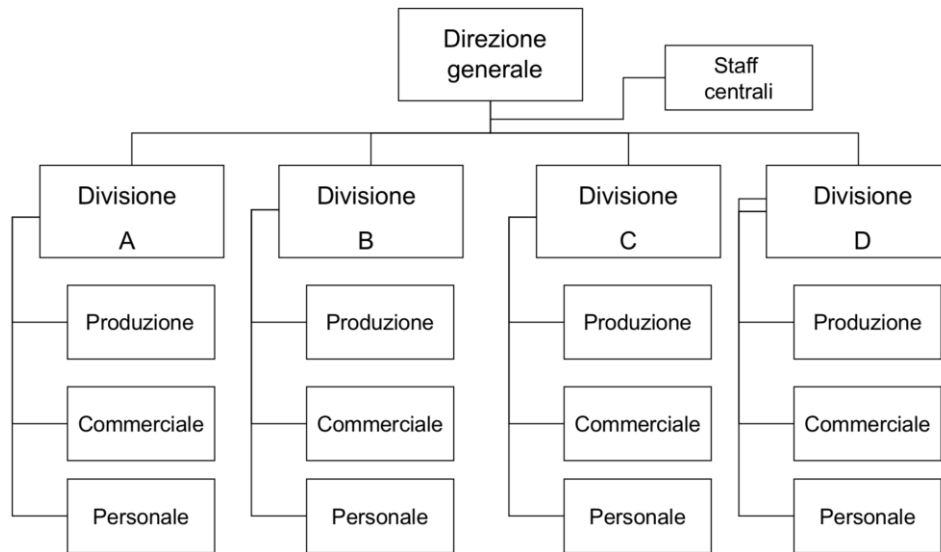
Organizzazione Funzionale



È un tipo di struttura consigliata per organizzazioni con pochi prodotti, è caratterizzata dai seguenti vantaggi e criticità.

- Vantaggi:
 - Facilita le economie di scala (interne alle unità funzionali)
 - Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità specialistiche
 - Permette di conseguire obiettivi funzionali
- Svantaggi:
 - Overhead di gestione e concentrazione delle capacità decisionale al vertice
 - Scarso coordinamento orizzontale fra unità funzionali
 - Risposta lenta a fronte dei cambiamenti ambientali
 - Minore capacità di innovare (struttura rigida)
 - Visione degli obiettivi organizzativi ristretta

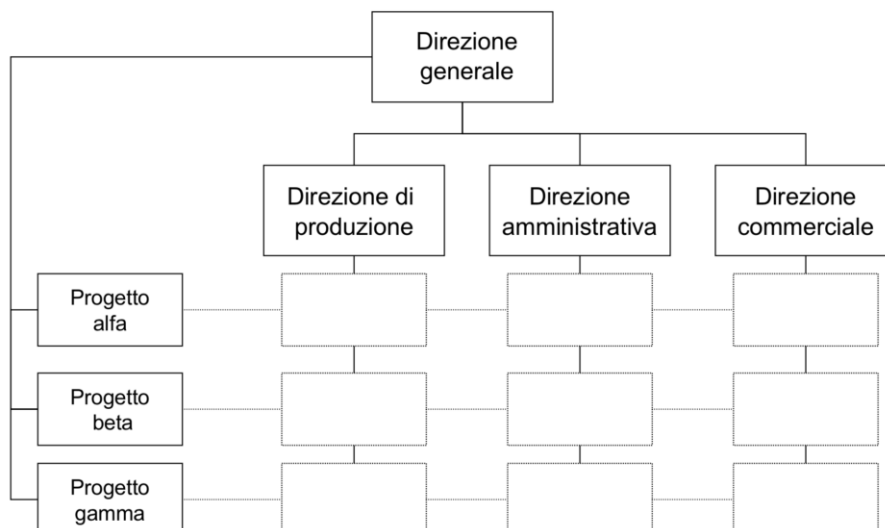
Organizzazione Divisionale



Tipologia di struttura organizzativa consigliata alle imprese di grandi dimensioni o comunque con diverse linee di prodotti (diversificate), presenta i seguenti vantaggi e svantaggi.

- **Vantaggi:**
 - Maggiore soddisfazione del cliente → le responsabilità sul prodotto sono meglio definite.
 - Riduzione del carico di gestione/decentramento processo decisionale
 - Maggior coordinamento tra le funzioni
 - Ciascuna unità è libera di adattarsi alle differenze di prodotto e di clientela
- **Svantaggi:**
 - Riduce le economie di scala nelle unità funzionali
 - Scarso coordinamento tra le diverse linee di prodotto
 - Riduce la specializzazione funzionale
 - Complica l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto

Organizzazione a Matrice



Particolare struttura organizzativa che porta con sé alcune problematiche di bilanciamento; infatti, sarà difficile bilanciare efficacemente l'autorità fra le unità verticali ed orizzontali. Per il precedente motivo si osserveranno situazioni in cui un lato della struttura domina sull'altro:

- *Matrice funzionale* → i responsabili di funzione hanno un'autorità maggiore dei manager di prodotto/progetto.
- *Matrice per prodotto* → i manager di prodotto o di progetto hanno un'autorità maggiore dei responsabili di funzione.

Di seguito sono elencati i punti di forza e di debolezza della struttura a matrice, consigliata ad aziende che operano in mercati instabili, di grandi dimensioni e con molteplici linee di prodotti.

- Vantaggi:
 - Assicura la condivisione flessibile delle risorse tra diverse linee di prodotti
 - Si adatta velocemente a cambiamenti frequenti del contesto (mercati instabili)
 - Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali che di prodotto
- Svantaggi:
 - Espone i dipendenti ad una duplice autorità → può generare confusione e frustrazione.
 - Necessità di buone capacità relazionali e formazione specifica nei dipendenti
 - Necessità di frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti
 - Servono importanti sforzi per il bilanciamento del potere

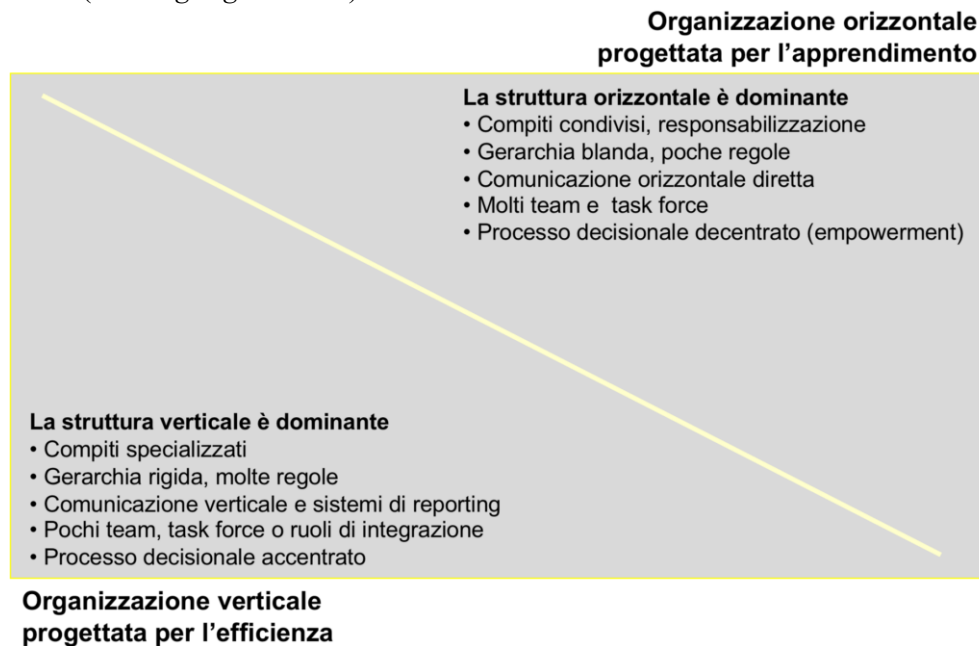
Nota: sulla carta, l'organizzazione a matrice cerca di andare ad unire i vantaggi delle organizzazioni funzionali e divisionali; però, introduce un maggior overhead di gestione.

È difficile osservare strutture pure nelle organizzazioni reali, ma strutture che presentano caratteristiche delle diverse tipologie, a seconda degli obiettivi ed esigenze di crescita dell'impresa.

Caratteristiche generali

Le strutture osservate fino ad ora, definiscono come sono attribuite le responsabilità e le gerarchie tra i dipendenti. Questi aspetti sono fondamentali perché la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità è un indice della salute di un'organizzazione.

È necessario progettare i sistemi che assicurino *comunicazione, coordinamento e integrazione* fra le diverse unità organizzative. Questi sistemi possono enfatizzare comunicazione e controllo verticali (sistemi meccanici) oppure orizzontali (*learning organization*).



Effetto dei collegamenti orizzontali: consentono di superare le barriere fra unità organizzative, facilitando il raggiungimento di obiettivi comuni. Favoriscono la collaborazione tra individui di due o più unità organizzative, per ottenere risultati condivisi non raggiungibili separatamente; nelle grandi organizzazioni prevalgono i collegamenti *formalizzati* mentre nelle piccole organizzazioni prevalgono quelli *informali*.

Meccanismi di collegamento orizzontali: per “realizzare” i collegamenti orizzontali precedentemente indicati, saranno utilizzati i seguenti meccanismi.

- *Sistemi informativi* → consentono ai dipendenti di scambiare informazioni sulle attività e sulle decisioni relative alle aree aziendali di appartenenza.¹³
- *Ruoli di collegamento* → individui collocati in determinate unità organizzative con lo scopo di assicurare il collegamento (tramite contatti diretti) con le altre unità.
- *Task force* → un insieme di persone, più o meno piccolo, con membri delle varie unità organizzative interessate ad uno specifico obiettivo/problema. Vengono sciolte al raggiungimento di quest'ultimo.
- *Integratore full-time* → unità organizzativa adibita al coordinamento orizzontale, ne è un esempio il *project manager*.

¹³ Negli ultimi anni si sono diffusi i social network aziendali come strumento per condividere, oltre a informazioni, idee e per risolvere più velocemente i problemi; inoltre, permettono di sviluppare il senso di appartenenza all'organizzazione.

- *Team* → è una task force interfunzionale permanente, destinato allo sviluppo di specifici progetti. Nelle imprese geograficamente disperse, sono utilizzati strumenti software per la gestione di team *virtuali*.



I Gruppi di Imprese

Gruppo di imprese: è un insieme di imprese giuridicamente distinte e caratterizzate dall'avere uno stesso proprietario (individuo/impresa). Un esempio può essere DeLonghi Group, che detiene altre imprese, come DeLonghi o Braun.

Capogruppo: società operativa che detiene tutte le altre imprese del gruppo, le quali dovranno obbligatoriamente essere coerenti con l'oggetto sociale del capogruppo.

Holding: società capogruppo utilizzata quando le imprese che detiene hanno oggetti sociali differenti; in altre parole, quando le società detenute operano in contesti differenti.

Si noti che nel mercato americano, al contrario di quanto accade in Europa/Italia i gruppi di imprese sono sostituiti da strutture organizzative divisionali, dove ogni divisione rappresenterebbe un'impresa a sé. Questa caratteristica è dovuta alla legge sulla doppia tassazione degli USA, dove si scoraggia la creazione di gruppi su più livelli gerarchici, ad eccezione di quelle imprese che sono possedute completamente o con percentuali vicine al 100.

Per detenere una società è necessario possedere più del 50% del suo capitale azionario, tranne in alcuni casi, dove una percentuale minore è sufficiente (e.g. la restante parte è dispersa in un'ampia platea di azionisti).

I Processi di Internazionalizzazione

Globalizzazione e motivazioni

Si possono distinguere in spinte di stampo *tecnologico* e *istituzionale* le motivazioni che portano un'impresa a compiere la scelta di internazionalizzare.

Spinte tecnologiche

- *Riduzione dei costi di trasporto* → “Deregulation” del trasporto aereo e organizzazione *Hub & Spoke*, diffusione dei container nel traffico marittimo, intermodalità (facilità di passaggio da un tipo di trasporto ad un altro).
- *ICT* → continuo abbattimento dei costi di elaborazione e trasmissione delle informazioni digitali, sviluppo e diffusione di internet.
- *Tecnologie di produzione* → modularità di prodotti e processi, diffusione della conoscenza.

Spinte istituzionali

- *Ambiente legale* → riduzione di barriere e tariffe, minori vincoli alla mobilità di persone e capitali.
- *Cambiamenti politici* → fine della contrapposizione fra blocchi e tendenza all'integrazione per grandi aree.
- *Cambiamenti nei consumatori* → maggiore accettazione di prodotti standardizzati (globalmente uniformi) e crescente “individualismo”¹⁴.

Evoluzione internazionale: si possono riassumere come nel seguente schema i quattro stadi dell'evoluzione internazionale.

	I. Domestico	II. Internazionale	III. Multinazionale	IV. Globale
Orientamento strategico	Orientamento al mercato domestico	Orientamento all'esportazione	Multinazionale	Globale
Struttura organizzativa	Struttura domestica (unità di export)	Struttura domestica (unità commerciali internazionali)	Per aree geografiche o per prodotti	Matrice transnazionale
Potenziale di mercato	Prevalentemente domestico	Ampio, multidomestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

Internazionalizzazione: termine generalmente utilizzato per riferirsi agli ultimi due stadi, dove l'impresa non si limita all'*export* ma opera con proprie unità commerciali e produttive in altri paesi.

Di seguito, le motivazioni che spingono un'impresa a compiere scelte di espansione internazionale

Motivazioni tradizionali: come la ricerca di nuovi mercati per sfruttare vantaggi tecnologici o economie di scala, ma anche l'accesso a fattori a basso costo quali lavoro/manodopera e capitali/sussidi.

Nuove motivazioni: disponibilità di risorse chiave, sfruttamento di investimenti in ricerca e sviluppo, accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, ricerca e acquisizione di conoscenza.

¹⁴ Cioè la riduzione del senso di appartenenza locale o nazionale.

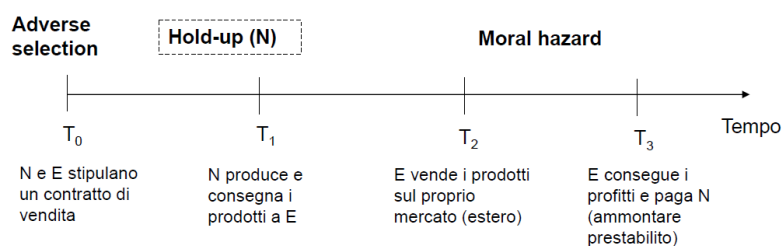
Ma la motivazione – da sola – non è sufficiente per prendere decisioni di internazionalizzazione; l'impresa dovrà aver sviluppato specifiche competenze organizzative e tecnologiche. Quest'ultimi si traducono in vantaggi competitivi su tecnologie e marketing, ma anche in maggiori capacità organizzative (necessarie per operare in contesti internazionali).

Modalità d'entrata nei mercati esteri

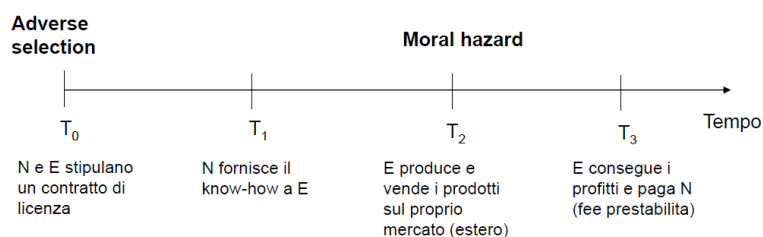
Un'azienda può percorrere diverse strade per riuscire ad entrare in un mercato estero, tra queste l'*export*, il *licensing*, il *franchising*, la *joint-venture*, l'*impianto di produzione* oppure la *full-scale subsidiary*. Ognuna di queste, porta con sé vantaggi e svantaggi, elencati nella tabella sottostante¹⁵.

	Vantaggi	Svantaggi
Export	Economie di scala e di apprendimento	Costi di trasporto Barriere all'import Controllo del mercato locale
Licensing	Bassi costi (e rischi) legati all'espansione	Controllo della qualità Mancanza di apprendimento sui nuovi mercati
Franchising	Bassi costi (e rischi) legati all'espansione	Controllo della qualità Difficoltà nel coordinamento globale
Joint-venture	Accesso alle conoscenze locali del partner Condivisione dei rischi	Difficoltà nel coordinamento globale Problemi di governance
Impianto di produzione	Protezione del know-how tecnologico Coordinamento globale	Alti costi e rischi
Full scale subsidiary	Protezione del know-how tecnologico Conoscenza del paese ospite	Alti costi e rischi

Export: controllo domestico della produzione e vendita all'estero tramite importatori, agenti, ecc.

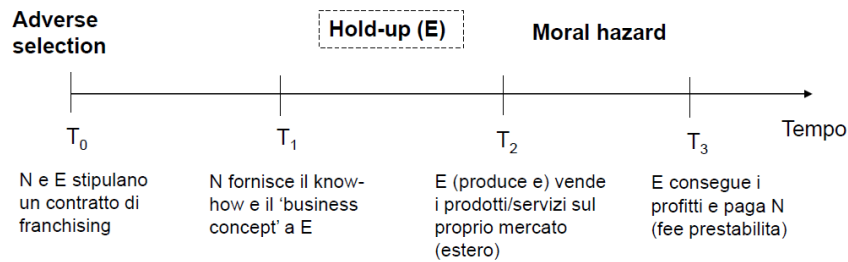


Licensing: concessione di utilizzo di fattori immateriali, quali brevetti, know-how o marchi, per un determinato periodo in cambio di una "tassa".

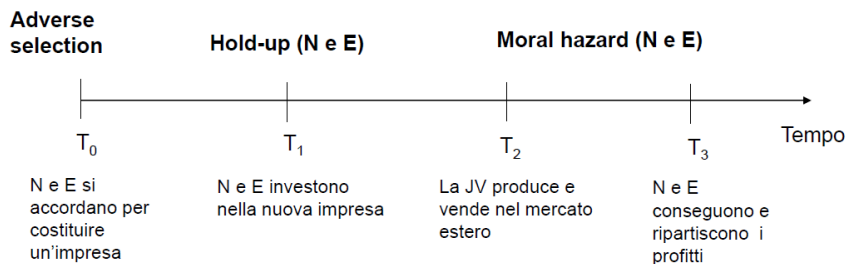


¹⁵ Le ultime tre modalità (evidenziate con toni più scuri) necessitano di *equity* ossia di capitale, a differenza delle altre.

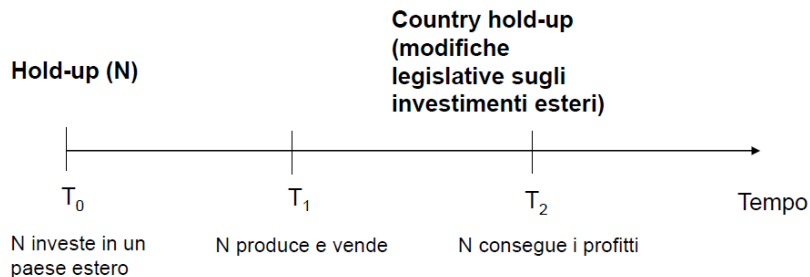
Franchising: si può considerare come forma restrittiva del *licensing* dove il *franchisor* non cede solamente il suo patrimonio intangibile, ma definisce in modo rigoroso le regole alle quali il *franchisee* dovrà attenersi.



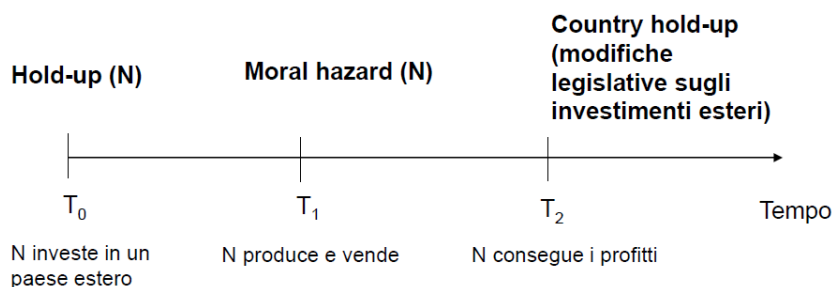
Joint-venture: costituzione di un'impresa produttiva posseduta congiuntamente da un'impresa domestica e da un'impresa estera, generalmente al 50%.



Impianto di produzione: costituzione o acquisizione al 100% in un paese estero di un'impresa produttiva con limitata autonomia decisionale.



Full-scale subsidiary: costituzione o acquisizione al 100% in un paese estero di un'impresa alla quale viene conferita un'elevata autonomia decisionale.



Competizione internazionale

Vi sono differenti forme di competizione, che possono essere distinte su base geografica, come si può osservare nei paragrafi successivi¹⁶.

Nazionale: imprese domestiche che competono nel mercato nazionale.

Internazionale (multidomestica): competitori esteri nel mercato nazionale e imprese nazionali che competono nel mercato estero, dove le attività nei diversi paesi sono indipendenti tra loro (*multidomestic industries*); la competizione avviene paese per paese.

Globale: competizione fra multinazionali, dove la posizione competitiva in un paese viene influenzata dalla posizione competitiva assunta in altri paesi (*global industries*).

Differenze nel coordinamento e controllo

I sistemi valoriali nazionali portano ad avere differenze tra le aziende in diversi stati riguardo gli atteggiamenti nei confronti dell'autorità/potere ed al grado di avversione all'incertezza. In linea di massima, si possono distinguere tre approcci su base nazionale al coordinamento ed al controllo, espressi di seguito.

- *Aziende giapponesi* → coordinamento centralizzato.
- *Aziende europee* → approccio di decentramento di coordinamento e controllo.
- *Aziende americane* → coordinamento e controllo attraverso la formalizzazione.

¹⁶ Considerazioni di Porter nel 1990.

Settore e Posizionamento Competitivo

Le decisioni strategiche

Decisioni strategiche: definiscono le attività dell'impresa e come questa si relaziona con l'ambiente esterno; impattano le risorse aziendali ed hanno effetti di lungo periodo. Tali decisioni possono essere prese a diversi livelli, come *corporate* o *business unit*, meglio descritti di seguito.

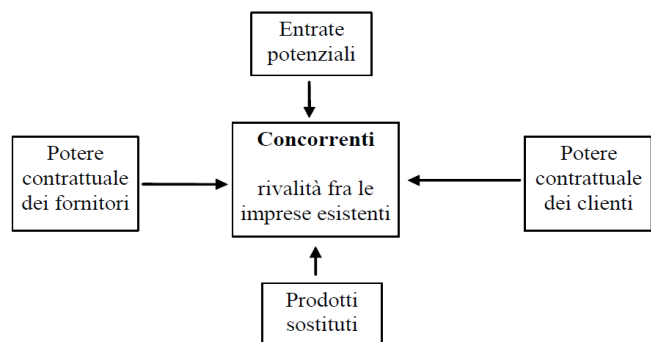
- *Corporate (gruppo)* → definizione del portafoglio di business.
- *Business Unit (società)* → modalità di competizione in uno specifico mercato.

Concorrenza

Le 5 forze di Porter: modello elaborato da *Porter*, dove sono indicati gli elementi che determinano la competitività di un mercato¹⁷.

Determinanti delle 5 forze:

- *Barriere all'entrata*, economie di scala, prodotti differenziati, identità di marchio, costi di passaggio, fabbisogno di capitale, accesso alla distribuzione, vantaggi di costo assoluti, politiche governative e possibili rappresaglie.
- *Concorrenza*, crescita del settore, costi fissi/valore aggiunto, eccesso di capacità produttiva intermittente, differenze fra prodotti, identità di marchio, costi di passaggio, concentrazione ed equilibrio, complessità informativa, diversità dei concorrenti, interessi istituzionali e barriere all'uscita.
- *Potere degli acquirenti*, leva negoziale e sensibilità al prezzo, meglio descritte di seguito.
 - Leva negoziale → concentrazione dell'acquirente rispetto alla concentrazione dell'impresa, volume dell'acquirente, costi di passaggio dell'acquirente (rispetto costi impresa), informazioni acquirente, capacità di integrazione a monte, prodotti sostitutivi, pull-through.
 - Sensibilità al prezzo → prezzo/totale acquisti, differenze nei prodotti, identità di marchio, impatto su qualità/prestazioni, profitti acquirente, incentivi ai responsabili decisionali.
- *Minaccia di sostituzione*, prestazioni del prezzo relativo dei sostituti, costi di passaggio, propensione acquirente alla sostituzione.
- *Potere dei fornitori*, differenziazione input, costi di passaggio dei fornitori e imprese nel settore, presenza di input sostitutivi, concentrazione dei fornitori, costi sul totale degli acquisti nel settore, influenza dei costi degli input, minacce di integrazione a valle rispetto quelle a monte.



¹⁷ Alle cinque forze del modello originario, di recente è stata aggiunta la sesta: i *beni complementari*.

Competizione interna: competizione per le quote di mercato nel settore, può essere basata sul prezzo oppure su fattori non relativi al prezzo.

- *Price competition* → erode i margini di profitto attraverso la riduzione dei prezzi.
- *Non-Price competition* → erode i profitti attraverso l'aumento dei costi.¹⁸

Le condizioni che aumentano la competizione interna sono la *numerosità dei venditori*, *presenza di capacità produttiva in eccesso*, *prodotti poco differenziati* e *assenza di switching cost per i consumatori*, *osservabilità dei prezzi e condizioni di offerta*, *presenza di barriere all'uscita*.

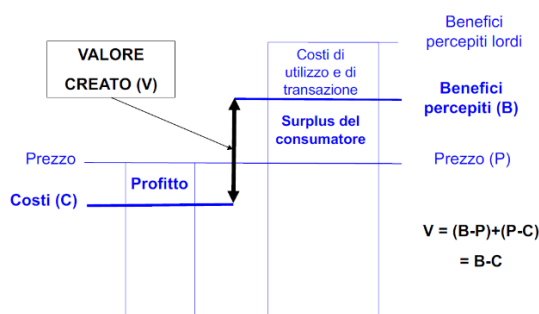
Prodotti complementari: beni, servizi o risorse che potenziano l'utilità o l'attrattività di un bene o servizio, mentre la disponibilità/qualità/prezzo dei beni complementari influenzano opportunità e minacce in un settore. Di seguito alcuni aspetti da considerare.

- Grado di criticità di beni e servizi complementari per i consumatori e imprese del settore.
- Condizioni di accessibilità dei beni complementari per i consumatori e imprese del settore.

Il posizionamento strategico

Posizionamento strategico: diverso per imprese operanti nello stesso settore, determina differenze nella possibilità di ottenere extra profitti e nella probabilità di sopravvivenza; di fatto, determina la capacità di creare valore e acquisire un vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese nel settore.

Vantaggio competitivo: un'impresa ha un *vantaggio competitivo* se riesce ad ottenere profitti superiori a quelli medi del settore; tali profitti dipendono dalle condizioni di mercato e dal valore creato dall'impresa. La capacità dell'impresa di creare valore è strettamente dipendente dalle sue condizioni di costo e dai benefici per i clienti.



Surplus¹⁹ del consumatore: perseguito aumentando i benefici percepiti, diminuendo il prezzo, riducendo i costi di utilizzo/transazione per il consumatore.

Un valore $V > 0$ non garantisce il conseguimento dei profitti.²⁰ Con un valore superiore ai propri concorrenti, un'impresa può offrire maggior surplus al consumatore ed ottenere maggiori profitti dei concorrenti.

*Il posizionamento strategico è la risposta a **come** l'impresa intende creare valore e **dove** intende competere.*

¹⁸ Generalmente, la concorrenza sui fattori non di prezzo erode meno i profitti, rispetto la price competition.

¹⁹ Per *Surplus* si intende la differenza fra beneficio percepito e prezzo.

²⁰ La concorrenza tra produttori potrebbe far sì che l'intero valore creato si trasformi in surplus del consumatore.

Strategie: secondo *Porter* un'impresa può adottare due strategie per raggiungere una posizione strategica nel mercato.

- *Leadership di costo* → cioè produrre a costi minori pur offrendo servizi comparabili a quelli dei concorrenti. Di seguito sono indicate le condizioni che favoriscono questa strategia.
 - Natura di prodotti che rende difficile differenziazione
 - Economie di scala e apprendimento sono rilevanti
 - Consumatori sensibili al prezzo
 - Prodotti di tipo *search goods* (misurabili) invece che *experienced goods*
- *Differenziazione* → cioè offrire superiori benefici percepiti mantenendo costi e prezzi comparabili rispetto ai concorrenti. Di seguito le condizioni che favoriscono questa strategia.
 - Consumatori sensibili rispetto specifiche caratteristiche dei prodotti
 - Economie di scala e apprendimento non sono rilevanti
 - Prodotti del tipo *experienced goods*, cioè che basano la differenziazione su immagine e reputazione piuttosto che sulle caratteristiche oggettive dei prodotti

Segmento di mercato: intersezione fra una specifica tipologia di prodotto ed un particolare gruppo di consumatori. Infatti, ogni mercato può essere *segmentato* sulla base di due dimensioni, le *caratteristiche dei prodotti*²¹ ed i *gruppi di consumatori*.

Strategie di ampia copertura: strategia dove si offre una gamma di prodotti destinata a servire gran parte dei segmenti di mercato ⇒ conviene in presenza di *economie di varietà* (*scope economies*) produttive, distributive, di marketing o ricerca & sviluppo.

Strategie di focalizzazione: strategia dove l'impresa offre un solo prodotto, si rivolge ad un solo segmento o entrambi; pertanto, si possono distinguere diverse strategie di focalizzazione, elencate di seguito.

- *Specializzazione per cliente* → molti prodotti per uno specifico gruppo di consumatori.
- *Specializzazione di prodotto* → pochi prodotti per una vasta platea di consumatori.
- *Specializzazione geografica* → sfrutta le condizioni peculiari di una certa area geografica.

²¹ Cioè per differenziazione orizzontale o verticale.

Innovazione

Forme di innovazione e vantaggi competitivi

L'*innovazione* è tra le principali fonti di *vantaggio competitivo*, in grado di generare situazioni di monopolio che vengono poi attenuate dall'*imitazione* oppure dall'introduzione di ulteriori innovazioni.

Ma non sempre è conveniente! L'investimento per introdurre innovazioni è rischioso, dato che non è detto che si raggiungano i risultati attesi; inoltre, le imprese non sempre riescono ad appropriarsi per intero dei risultati di questi investimenti.

Innovazione: termine che descrive una nuova idea che una volta messa in pratica riscuote successo e viene adottata su larga scala (relativamente). Per questi motivi si può definire come *innovativa* un'idea solamente a posteriori.

innovazione = utilizzo (invenzione)

Invenzione: indica il nuovo prodotto o la nuova conoscenza tecnologica, mentre l'innovazione è l'applicazione dell'*invenzione* in modi che sono di "valore" per il mercato o per la società.

Tipologie e forme di innovazione:

- *Di prodotto / di processo / organizzativa* → solitamente sono associate, indicano la natura dell'innovazione. Si può avere l'innovazione di *prodotto* oppure di *processo*, dove l'innovazione di prodotto per un'impresa (e.g. *nuovo macchinario*) può essere innovazione di processo per un'altra.
 1. *Innovazioni di prodotto* → incorporate nei beni/servizi realizzati.
 2. *Innovazioni di processo* → cambiamenti nelle attività di un'impresa che ne migliorano efficienza e/o efficacia.
- *Radicali / incrementali* → grado di novità riferito al sistema economico/settore/impresa, dove la classificazione di un'innovazione in *radicale* o *incrementale* dipende dalla distanza dell'innovazione da un prodotto/processo esistente.
- *Competence – enhancing / competence – destroying* → a seconda dell'impatto su risorse e competenze già esistenti nell'impresa, ma sempre rispetto all'ambito di riferimento.
 1. *Competence enhancing* → evoluzione della base di conoscenze preesistenti.
 2. *Competence destroying* → non scaturisce da conoscenze possedute, rendendo quest'ultime inadeguate.
- *Architetturale / di componente (modulare)* → cioè, l'ambito di destinazione dell'innovazione.
 1. *Architetturale* → cambiamento della struttura generale del modo in cui i componenti interagiscono tra loro.
 2. *Modulare* → prevede cambiamenti in uno o più componenti di un sistema di prodotto senza modificare la configurazione generale.

Cambiamento nelle organizzazioni: si possono osservare cambiamenti nella *tecnologia* (e.g. processo produttivo), nei *prodotti e servizi* (e.g. cambiamenti nell'output), nella *strategia/struttura* (e.g. sfera organizzativa, processi) oppure nella *cultura* (e.g. valori, attitudini e comportamenti).

Fonti di innovazione: l'innovazione può scaturire da singoli *inventori/innovatori*, ma anche da utenti²², da relazioni acquirenti ↔ fornitori, da ricerca e sviluppo nelle imprese, da università e centri di ricerca. Mentre è possibile distinguere i processi di generazione dell'innovazione nei due modelli di seguito.

- *DUI mode* → learning by Doing, Using and Interacting, di tipo *user-driven*, dove le fonti d'innovazione provengono da addetti dell'impresa e dall'interazione con clienti/fornitori. Genera innovazioni incrementali, principalmente presente nelle piccole imprese; ha le seguenti caratteristiche.
 - Parte da sollecitazioni dei fornitori, da bisogni espressi o percepiti nei clienti oppure da suggerimenti dei dipendenti.
 - Grado di innovazione generalmente basso e non protetto da brevetti.
 - Sviluppo realizzato da impresa (scarsa collaborazione tra imprese).
 - Poco rischioso dato che si basa su attività già realizzate (pochi investimenti).
- *STI mode* → Science, Technology and Innovation, dove il principale canale di generazione delle innovazioni è l'attività di Ricerca e Sviluppo, nella quale confluiscono la conoscenza scientifica e la sua applicazione; inoltre, è caratterizzato dai seguenti elementi.
 - Investimenti sistematici in R&D.
 - Collaborazione strutturata con altre imprese ed enti di ricerca.
 - Investimenti rischiosi e orientati al lungo periodo.

Le attività di ricerca e sviluppo (R&D)

Ricerca e sviluppo: attività programmata volta a generare nuova conoscenza tecnologica, con esito, risorse e tempistiche incerti, i cui risultati saranno successivamente trasferiti o commercializzati. Un'attività è definita come di ricerca e sviluppo se soddisfa i seguenti criteri.

- *Inedita* (nuova)
- *Creativa*
- *Incerta*
- *Sistematica*
- *Trasferibile e riproducibile*

Inoltre, comprende tre attività fondamentali, che sono la *ricerca di base*, la *ricerca applicata* ed infine, lo *sviluppo sperimentale*.

Ricerca di base: permette di acquisire conoscenze fondamentali su fenomeni/fatti senza alcuna particolare applicazione o utilizzo.

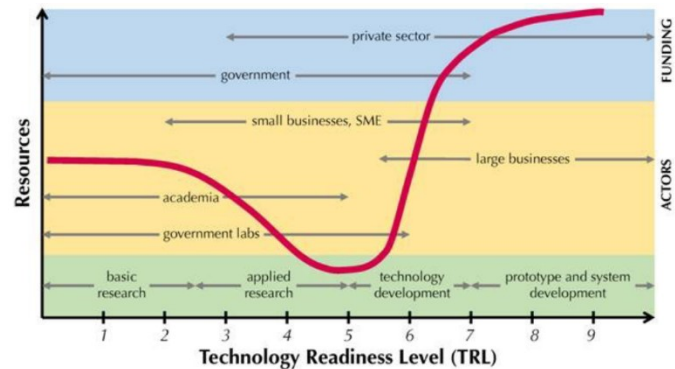
²² Gli utilizzatori hanno una migliore conoscenza dei loro bisogni e del modo di soddisfarli.

Ricerca applicata: indagine per acquisire nuove conoscenze per raggiungere un certo scopo od obiettivo specifico e pratico.

Sviluppo sperimentale: lavoro sistematico effettuato a partire dalle precedenti fasi, produce nuova conoscenza diretta alla produzione di nuovi prodotti o processi, o al miglioramento di prodotti o processi esistenti.

Technology Readiness Level (TRL): scala di misura per la distanza di un'attività di ricerca e sviluppo dalla sua applicazione in prodotti/servizi per il mercato; di seguito l'elenco dei livelli TRL in *Horizon Europe*.

- *TRL 1* → basic principles observed.
- *TRL 2* → technology concept formulated.
- *TRL 3* → experimental proof of concept.
- *TRL 4* → technology validated in lab.
- *TRL 5* → technology validated in relevant environment.
- *TRL 6* → technology demonstrated in relevant environment.
- *TRL 7* → system prototype demonstration in operational environment.
- *TRL 8* → system complete and qualified.
- *TRL 9* → actual system proven in operational environment.



Organizzazione: l'attività può essere svolta all'interno dell'impresa in unità e/o laboratori specificatamente dedicati, oppure esternalizzata (totalmente o in parte) ed i suoi risultati acquistati da università, centri di ricerca o altre imprese. Nel primo caso, di R&D interna sarà necessario risolvere i seguenti problemi organizzativi.

- Definire meccanismi di incentivi che stimolino la creatività e la produttività degli addetti alla R&S.
- Assicurare un efficace raccordo fra R&S, produzione e marketing.
- Nelle imprese diversificate, stabilire se avere una R&S centralizzata o più unità decentrate nelle divisioni/società del gruppo.

Per le attività di R&S svolte all'esterno i principali problemi organizzativi saranno i seguenti.

- Finanziamento della R&S (chi sviluppa? o chi usa?).
- L'attribuzione dei diritti di proprietà sulla nuova conoscenza in caso di co-finanziamento.
- Le difficoltà nelle relazioni contrattuali fra sviluppatore e utilizzatore data l'incertezza sui risultati della R&S.

La gestione dell'innovazione ed Open Innovation

Open Innovation: idea di un'innovazione fondata sulla collaborazione con soggetti esterni all'impresa, quali *università, startup, partner industriali, clienti*.

Le idee innovative possono venire da qualsiasi fonte, non solo dall'interno dell'impresa.

Caratteristiche

- Le imprese cercano idee da fonti esterne per integrare il proprio processo di innovazione.
- Le risorse esterne come brevetti, licenze e tecnologie possono essere acquisite e sfruttate.
- Viene promossa la collaborazione tra diversi attori dell'ecosistema.

Vantaggi: permette alle imprese di risparmiare tempo e denaro, accedendo a idee innovative senza dover sviluppare tutto internamente; favorisce l'accesso a risorse e conoscenze altrimenti non disponibili.

Limiti: richiede un'attenta gestione alle collaborazioni e alla proprietà intellettuali; inoltre, le imprese potrebbero non integrare efficacemente le idee esterne.

Proprietà Intellettuale e Brevetti

Convenzioni e denominazioni

Di seguito saranno descritte alcune tipologie di diritti legali sulle proprietà intellettuali e dove si possono applicare.

Brevetti: utilizzati per proteggere le nuove invenzioni, e.g. *data processing methods*, oppure *particolari nuovi semiconduttori*.

Copyright: per creazioni originali o forme artistiche, e.g. *codice software*.

Trade marks: per la distinzione identificativa di prodotti o servizi, e.g. *marca e modello*.

Registered designs: design (apparenza, forma, colore, ecc.) registrato e protetto da copie, e.g. *forma del telefono*.

Trade secrets: informazioni di valore che non sono di pubblico dominio.

*La Legge Italiana protegge la proprietà intellettuale con il **Decreto Legislativo del 10 febbraio 2005, n.30: Codice della proprietà industriale**, in riferimento a trademark, d.o.c, i.g.p., design, invenzioni, topografia semiconduttori, segreti, nuovi impianti.*

I brevetti

Avere un brevetto protegge la propria invenzione/proprietà intellettuale dalla produzione, copia e vendita da parte di altri soggetti, nel paese in cui il brevetto è stato concesso²³. In questo modo si potranno anche vendere i diritti sul prodotto o darli in licenza ad un'azienda interessata nella loro produzione.

Durata: i diritti ottenuti con la concessione del brevetto durano fino a 20 anni dalla data di decorrenza, a patto che vengano pagate le spese annuali per il suo rinnovo.

Proprietà del brevetto: non necessariamente l'*inventore* è anche *owner* del brevetto; infatti, lo sarà nel caso in cui si tratti di un *individual inventor* (che in proprio ha finanziato/ è stato finanziato, nella richiesta del brevetto); altrimenti nel caso in cui l'inventore sia un impiegato, sarà il datore di lavoro a possedere il brevetto.

Patentability: i brevetti sono concessi a tutte quelle invenzioni nei settori tecnologici che siano *nuovi*, coinvolgano passaggi *innovativi* e con possibili *applicazioni industriali*.

²³ La validità del brevetto può essere estesa anche a su scala internazionale, se possibile.

Non-patentability: non tutto è brevettabile, infatti non è possibile richiedere un brevetto per le *scoperte*, le *teorie scientifiche/modelli matematici*, *software*²⁴, *processi di business*, *terapie*, *metodi di diagnostica*, *nuove tipologie di impianti industriali* e *invenzioni non-morali/illegali*.

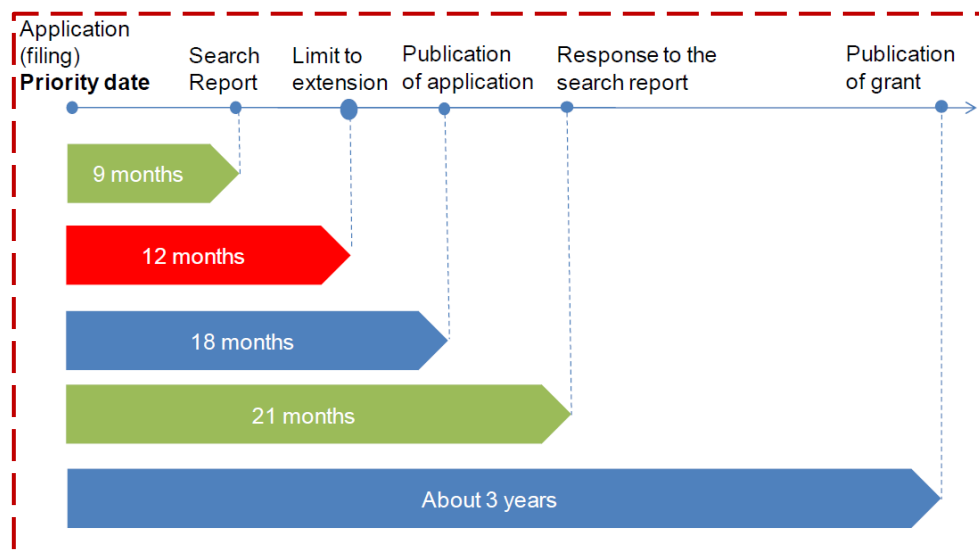
Nuova invenzione: definisce un'idea nuova relativamente alla data della richiesta del brevetto e che non fa' già parte del SOTA²⁵. Si può valutare il grado di novità di un'invenzione facendo scraping nelle basi di dati brevettuali (per vedere se presente qualcosa di simile) e scientifiche; inoltre, prima della richiesta e successiva approvazione del brevetto non si dovranno fare le seguenti operazioni (pena il rigetto della richiesta).

- Pubblicare paper, articoli e conferenze dell'invenzione oggetto del brevetto.
- Vendere prodotti che incorporano l'invenzione oggetto del brevetto.
- Fare letture o presentazioni eccetto sotto NDA (*non-disclosure agreement*).
- Cercare consigli professionali.

Attività inventiva: un'invenzione implica un'attività inventiva/innovativa se tenuto conto del SOTA non risulta ovvia ad un esperto del settore.

Applicazione industriale: un'invenzione ha applicazioni industriali²⁶ quando può essere realizzata o utilizzata in qualunque tipo di industria, dal settore tecnologico ad agricolo.

Procedura di richiesta del brevetto



Struttura del brevetto: il documento sarà composto da diverse sezioni, quelle ricorrenti sono analizzate di seguito.

- *Informazioni bibliografiche* → inventore, proprietario, data di archiviazione, classe tecnologica, ecc.

²⁴ Cioè software intesi come tali, gli algoritmi invece sono brevettabili.

²⁵ Acronimo di *State-Of-The-Art*, indica ciò che è di pubblico dominio.

²⁶ Come l'invenzione stessa, dovranno essere esaurientemente descritte, anche perché i diritti del brevetto sono garantiti sulle applicazioni (e non sull'idea).

- *Abstract* → ~ 150 parole come aiuto per la ricerca ad altri individui che intendono richiedere il brevetto (parole chiave).
- *Descrizione* → sintesi del SOTA esistente, il problema che l'invenzione si propone di risolvere e almeno una spiegazione di come realizzare l'invenzione.
- *Diritti* → definisce la protezione del brevetto.
- *Disegni* → illustrazioni dei diritti e della descrizione.

Vantaggi, svantaggi e alternative

I principali vantaggi nel possedere una tecnologia brevettata sono l'*esclusività* che incentiva ad investire in R&D per alti ricavi, *diritti legali* esercitabili sulle invenzioni e rende possibile *scambiare* le invenzioni (*vendere* o *licenziare*).

D'altro canto, si rivelerebbe ai principali competitors le proprie invenzioni (dopo 18 mesi), è un processo *dispendioso* e si possono esercitare i diritti solamente dopo la concessione, che mediamente impiega 4-5 anni.

Alternative al brevetto: essenzialmente due, sono descritte di seguito.

- *Divulgazione delle informazioni* → poco costoso e rende non brevettabile l'invenzione (anche da parte di altri). Però non comporta l'esclusività, anzi, rivela l'informazione ai competitors.
- *Segretezza* → anch'esso poco costoso, consiste nel non rivelare l'invenzione; non offre protezione contro copie e reverse engineering, difficile da far rispettare e ci potrebbero essere delle *leak*.

Seminario – Il Ruolo Del Lean Manager

Introduzione alla Lean Production

La Lean Production è una strategia aziendale globalmente diffusa in tutti i settori industriali e di servizio, non limitata all'automotive. Si basa sul concetto di eliminazione degli sprechi (*waste*), definiti da Shoichiro Toyoda come "tutto ciò che va oltre il minimo quantitativo di macchinari, materiali, componenti, spazio e manodopera necessari a dare valore aggiunto al prodotto o al servizio".

Secondo Taiichi Ohno, fondatore del Toyota Production System (TPS), l'obiettivo principale è ridurre il lead-time tra l'ordine del cliente e il pagamento. La metodologia si fonda su cinque principi fondamentali: Value, Value Stream, Flow, Pull e Perfection.

Il Ruolo del Lean Manager

Nel gennaio 2021, AILM (Associazione Italiana Lean Managers) ha ottenuto il riconoscimento ufficiale del ruolo del Lean Manager da parte di ESCO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations). Le responsabilità riconosciute includono:

- Pianificazione, implementazione e mantenimento del Lean Program aziendale
- Coordinamento dei progetti di miglioramento continuo
- Reporting dei risultati al management
- Implementazione delle best practices di gruppo
- Sviluppo di esperti *lean* in azienda
- Promozione del miglioramento continuo

L'ambito di azione comprende progetti multifunzionali relativi a processi aziendali, efficienza della forza lavoro, efficienza produttiva, riduzione dei tempi di consegna, qualità e design.

AILM - Associazione Italiana Lean Managers

AILM è la più grande associazione europea dedicata al Miglioramento Continuo e offre:

1. Eventi di networking peer-to-peer (115 realizzati, 128 programmati)
2. Certificazioni (*Yellow Belt*, *Green Belt*, *Black Belt*, *VSME-Value Stream Map Expert*)
3. Servizio di Lean Counseling gratuito per le aziende associate
4. Diffusione della cultura del Miglioramento Continuo, con l'introduzione dell'International Day for Continuous Improvement (15 dicembre)
5. Premi di riconoscimento: *LEANicon* e *Human Strategy Prize*

Profilo del Lean Manager (Survey 2024)

La survey, condotta per la terza volta nel 2024 (precedenti edizioni nel 2016 e 2020), ha raccolto 424 risposte su 1931 questionari inviati, con un tasso di risposta del 21%. I risultati delineano questo profilo:

Caratteristiche personali:

- Prevalentemente laureati (58%), con master post-laurea (24%)
- Fatturato delle aziende: per la maggior parte tra i 51-200€ mln.
- Fascia d'età predominante: 31-40 anni (43%)
- Inquadramento contrattuale: principalmente quadri (42,6%), impiegati (32,7%) e dirigenti (19,8%)

Organizzazione e ruolo:

- Ruolo prevalentemente di staff (65,3%)
- Responsabilità: il 43% gestisce meno di 10 persone
- Autonomia decisionale: relativamente ampia (40%)
- Ambito decisionale: principalmente a livello di singolo stabilimento (37%)

Competenze e strumenti:

- Attività chiave: gestione progetti (64,1%), attività funzionali specifiche (42%)
- Certificazioni: il 51% non possiede certificazioni, mentre il 16% ha certificazioni *Lean Six Sigma*
- Strumenti più utilizzati: *5S* (61,9%), *problem solving tools* (55,6%), *Value Stream Mapping* (49,2%)