

# **Economia e Gestione d'Impresa**

Ivan Diliso

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione all'economia</b>	<b>5</b>
1.1	Introduzione . . . . .	6
1.1.1	Bisogno . . . . .	6
1.1.2	Bene . . . . .	6
1.1.3	Servizio . . . . .	7
1.1.4	Economia . . . . .	8
1.1.5	Mercato . . . . .	8
1.1.6	Dieci principi dell'economia . . . . .	8
1.2	Sistema economico . . . . .	10
1.2.1	Soggetti economici . . . . .	10
1.2.1.1	Famiglia . . . . .	10
1.2.1.2	Stato . . . . .	11
1.2.1.3	Resto del mondo . . . . .	11
1.2.2	Circuito economico . . . . .	11
1.2.3	Reddito, consumo, risparmio e investimenti . . . . .	12
1.2.3.1	Relativo alla famiglia . . . . .	12
1.2.3.2	Relativo alle imprese . . . . .	12
1.2.3.3	Rapporto e conseguenze . . . . .	12
1.3	Stato e economia . . . . .	13
1.3.1	Politica economica . . . . .	13
1.3.2	Bilancio dello stato . . . . .	14
1.4	Sistema tributario italiano . . . . .	15
<b>2</b>	<b>Strategia d'impresa</b>	<b>16</b>
2.1	Performance . . . . .	17
2.2	Strategia d'impresa . . . . .	17
2.2.1	Requisiti della strategia competitiva . . . . .	18
2.3	Pianificazione strategica . . . . .	18
2.4	Fase 1: Previsione . . . . .	19
2.4.1	Analisi ambiente esterno . . . . .	19
2.4.2	Analisi del macroambiente . . . . .	19
2.4.3	Analisi di settore . . . . .	19
2.4.4	Area strategica d'affari (area di business) . . . . .	20
2.5	Fase 2: Obiettivi . . . . .	20

2.5.1	Customer satisfaction . . . . .	20
2.5.2	Valutazione del risultato . . . . .	21
2.6	Fase 3: Strategia . . . . .	21
2.6.1	Analisi SWOT . . . . .	22
2.6.2	Fondamenti strategia di successo . . . . .	23
2.6.3	Strategie di base . . . . .	23
2.6.4	Strategie di crescita . . . . .	24
2.6.4.1	Strategie di crescita intensiva . . . . .	24
2.6.4.2	Strategie di crescita integrata . . . . .	24
2.6.4.3	Strategie di diversificazione . . . . .	25
2.6.5	Strategie basate sul vantaggio competitivo (Porter) . . . . .	25
2.7	Fase 4: Struttura . . . . .	26
2.7.1	Business plan . . . . .	26
2.8	Organizzazione aziendale . . . . .	27
2.8.1	Ciclo di direzione aziendale . . . . .	27
2.8.2	Ciclo informativo aziendale . . . . .	27
2.8.3	Funzione organizzativa . . . . .	28
2.8.4	Procedure di controllo . . . . .	28
2.8.4.1	Controllo antecedente . . . . .	28
2.8.4.2	Controllo concomitante . . . . .	28
2.8.4.3	Controllo susseguente . . . . .	29
2.8.5	Risorse umane . . . . .	29
<b>3</b>	<b>Modello economico</b>	<b>30</b>
3.1	Introduzione al modello economico . . . . .	31
3.2	Costruzione del modello economico . . . . .	31
3.2.1	Variabili del modello . . . . .	32
3.2.2	Rappresentazione grafica . . . . .	32
3.3	Teoria dei giochi . . . . .	32
3.3.1	Dilemma del prigionero . . . . .	32
3.3.2	Classificazione dei giochi . . . . .	33
3.3.3	Strategia . . . . .	33
3.3.3.1	Strategia pura . . . . .	33
3.3.3.2	Strategia mista . . . . .	34
3.3.3.3	Equilibrio . . . . .	34
3.3.3.4	Equilibrio di Nash . . . . .	34
<b>4</b>	<b>Economia dell'innovazione</b>	<b>35</b>
4.1	Introduzione . . . . .	36
4.1.1	Settori influenzati dall'innovazione . . . . .	36
4.2	Innovazione . . . . .	37
4.2.1	Tipologie di innovazione rispetto all'oggetto . . . . .	37
4.2.1.1	Complementarità tra innovazioni di processo e organizzative . . . . .	38
4.2.2	Tipologie di innovazione rispetto all'intentità del cambiamento . . . . .	38

4.2.3	Modello dell'innovazione . . . . .	38
4.3	Fonti dell'innovazione . . . . .	39
4.3.1	Fonti dirette . . . . .	39
4.3.2	Fonti indirette . . . . .	39
4.3.3	Fonti interne . . . . .	39
4.3.4	Fonti esterne . . . . .	39
4.4	Innovazione delle teorie economiche . . . . .	40
4.4.1	Direzione di sviluppo . . . . .	40
4.4.2	Innovazione nell'economia globale . . . . .	40
4.4.3	Attori del sistema informativo . . . . .	41
4.5	Impresa innovativa . . . . .	41
4.5.1	Teoria della crescita dell'impresa . . . . .	41
4.5.2	Limiti alla crescita dell'impresa . . . . .	42
4.6	Ricerca e sviluppo . . . . .	42
4.6.1	Conoscenza . . . . .	42
4.7	Politiche pubbliche . . . . .	42
4.8	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione . . . . .	43
<b>5</b>	<b>Fundraising e Crowdfunding</b>	<b>44</b>
5.1	Fundraising . . . . .	45
5.1.1	Introduzionoe . . . . .	45
5.1.2	Fundraiser . . . . .	45
5.1.3	Utilizzo fundraising . . . . .	45
5.1.4	Gestire le relazioni nel fundraising . . . . .	46
5.1.5	Interpretazione del fundraising . . . . .	46
5.1.6	Cambiamenti apportati dal fundraising . . . . .	46
5.1.7	Donazione e emotional fundraising . . . . .	47
5.1.8	Ciclo del fundraising . . . . .	47
5.1.9	Constituency e le sue reti . . . . .	48
5.1.10	Beni culturali . . . . .	48
5.1.10.1	Funraising dei beni culturali . . . . .	48
5.2	Crowdfunding . . . . .	48
5.2.1	Civic crowdfunding . . . . .	49
5.2.2	Meccanismi di finanziamento . . . . .	49
5.2.3	Caratteristiche sociologiche del crowdfunding . . . . .	50
5.2.4	Fattori di successo . . . . .	50
5.3	Progettare una campagna di crowdfunding . . . . .	51
5.3.1	1 - Target da raggiungere . . . . .	51
5.3.1.1	Interesse e motivazione . . . . .	51
5.3.1.2	Target operativo . . . . .	51
5.3.2	2 - Progetto . . . . .	52
5.3.2.1	Caratteristiche della presentazione . . . . .	52
5.3.3	3 - Comunicazione promozionale . . . . .	52
5.3.4	4 - Obiettivo economico . . . . .	52
5.3.5	5- Scambio . . . . .	52
5.3.6	6 - Follow up . . . . .	53

<b>6</b>	<b>Project Management</b>	<b>54</b>
6.1	Project management . . . . .	55
6.1.1	Vantaggi . . . . .	55
6.1.2	Organizzazione e individui . . . . .	55
6.1.3	Livelli di attività e milestone . . . . .	56
6.1.4	Project manager . . . . .	56
6.1.5	Management e tecnica . . . . .	56
6.2	Progetto . . . . .	56
6.2.1	Processo decisionale nei progetti . . . . .	57
6.2.2	Organizzazione del progetto strutturata . . . . .	57
6.3	Punto di partenza nel project management . . . . .	57
6.3.1	Porsi delle domande . . . . .	58
6.3.2	Negoziare gli obiettivi . . . . .	58
6.3.3	Definire vincoli e supposizioni . . . . .	58
6.3.4	Pianificazione e comunicazione . . . . .	59
6.3.4.1	Pianificazione su carta . . . . .	59
6.4	Modello di project management . . . . .	59
6.4.1	Aree di conoscenza . . . . .	60
6.4.2	PMO: Project Management Office . . . . .	60
6.5	Definizione . . . . .	61
6.5.1	STEP 1: Start . . . . .	61
6.5.2	STEP 2: Analisi triple constraints . . . . .	61
6.5.3	STEP 3: Analisi stakeholder . . . . .	61
6.5.3.1	Stakeholder . . . . .	62
6.5.3.2	Project sponsor . . . . .	62
6.5.4	STEP 4: Definire il project manager . . . . .	62
6.5.4.1	Focus e obiettivi . . . . .	62
6.5.4.2	Responsabilità . . . . .	63
6.5.5	STEP 5: Charter . . . . .	63
6.6	Pianificazione . . . . .	64
6.6.1	STEP 6: Work Breakdown Structure (WBS) . . . . .	64
6.6.2	STEP 7: Formazione del team . . . . .	65
6.6.3	STEP 8: Timing e descrizione attività . . . . .	66
6.6.3.1	Diagramma di Grantt . . . . .	66
6.6.3.2	Diagramma di Pert . . . . .	66
6.6.3.3	Critical path . . . . .	67
6.6.3.4	Ottimizzazione della schedule . . . . .	67
6.6.4	STEP 9: Formazione del budget . . . . .	67
6.6.5	Previsione e attuale . . . . .	67
6.6.6	STEP 10: Analisi dei rischi . . . . .	68
6.6.7	STEP 11: Piano di comunicazione . . . . .	68
6.6.7.1	Principi chiave della comunicazione . . . . .	69
6.6.8	STEP 12: Lancio del progetto . . . . .	69
6.6.8.1	Presentazione del progetto . . . . .	69
6.7	Esecuzione e controllo . . . . .	69
6.8	Chiusura . . . . .	70

## Capitolo 1

# Introduzione all'economia

## 1.1 Introduzione

### 1.1.1 Bisogno

Stato di disagio, di insoddisfazione che una persona vuole eliminare avendo la consapevolezza dell'esistenza di un bene in grado di soddisfarlo. I bisogni sono:

- ILLIMITATI
- VARIABILI
- Temporaneamente SAZIABILI o RISORGENTI
- SOGGETTIVO
- COMPLEMENTARE: Uno ne implica un altro

Possono essere classificati in:

- In base all'importanza:
  - PRIMARI: Necessari per rimanere in vita
  - SECONDARI: Possono non essere soddisfatti, migliorano la qualità della vita. Utile al benessere psicologico e materiale
  - VOLUTTARI: Superflui
- In base ai soggetti che sentono il bisogno:
  - INDIVIDUALI: Singolo individuo avvertito indipendentemente dal contesto in cui vive.
  - COLLETTIVI: Avvertito da un individuo membro di una collettività di persone (bisogno di pace, di ospedali).
- A seconda del tempo in cui vengono avvertiti:
  - ATTUALI
  - FUTURI

### 1.1.2 Bene

Oggetto idoneo a soddisfare un bisogno. Le sue caratteristiche sono:

- UTILE: Idoneo a soddisfare il bisogno
- ACCESSIBILE: Deono poter essere sfruttati
- SCARSO: Rispetto la bisogno, quantità limitata.

Sono classificati in:

- Tipologia:
  - MATERIALI: Hanno una forma ben definita.
  - IMMATERIALI: Hanno valore economico pur non avendo una esistenza fisica, invenzioni, diritto d'autore, opere dell'ingegno
- Durata:
  - DUREVOLI: Durano nel tempo. Utilizzabili più volte ma possono usurarsi.
  - NON DUREVOLI: Non durano nel tempo. Possono essere utilizzati una volta.
- Destinazione:
  - DI CONSUMO: Destinati ad essere consumati
  - STRUMENTALI (Investimento): Servono da strumento per ottenere altri beni
- Possibilità di essere sostituiti:
  - FUNGIBILI: Possono essere sostituiti o scambiati tra loro, ad esempio il denaro.
  - NON FUNGIBILI: Beni dotati di una specifica individualità.
- Altro:
  - SUCCEDANEI: Beni diversi che soddisfano lo stesso bisogno, svolgono stessa funzione
  - COMPLEMENTARI: Devono essere utilizzati insieme per soddisfare il bisogno

Se un bene è utile ma scarso è accessibile ci sarà qualcuno disposto a pagare un prezzo per ottenerlo. Il prezzo è il valore di scambio di un bene economico. Valore a cui venditore e acquirente sono disposti a effettuare la vendita.

**Bene comune** Sono le risorse materiali o immateriali condivise da tutti i membri di una collettività. Cioè le risorse che possono essere sfruttate da chiunque senza che ciò costituisca un limite per gli altri.

### 1.1.3 Servizio

Attività, lavoro svolto da una persona da un'impresa, idoneo a soddisfare un bisogno. Classificati in:

- PUBBLICI: Offerti dallo Stato o da altri enti pubblici. Trasporti pubblici, ospedali e scuole.
- PRIVATI: Offerti da privati. Banche private, assicurazioni, agenzie.



### 1.1.4 Economia

Scienza che studia come soddisfare i bisogni nel modo migliore possibile utilizzando delle risorse scarse (beni e servizi).

- **MICROECONOMIA:** Parte dell'economia che si occupa di studiare il comportamento del singolo operatore economico. (Consumatore, impresa).
- **MACROECONOMIA:** Parte dell'economia che si occupa di studiare il sistema economico nel suo complesso. Studia l'intervento dello stato nel sistema economico e i grandi temi economici. (Sviluppo economico, inflazione).

### 1.1.5 Mercato

Insieme delle contrattazioni che hanno per oggetto lo scambio di beni e servizi economici

Forme di mercato	Numero di imprese	Caratteristiche dei beni prodotti dalle diverse imprese	Influenza dell'imprenditore sul prezzo
Concorrenza perfetta	Tante imprese che producono lo stesso bene	Beni uguali	Il prezzo è determinato dal mercato
Concorrenza monopolistica	Tante	Beni leggermente differenti	L'imprenditore può aumentare leggermente il prezzo
Oligopolio	Poche	Beni differenti	L'imprenditore impone il prezzo
Monopolio	Una	Bene unico	Il monopolista fissa il prezzo che vuole (...)

### 1.1.6 Dieci principi dell'economia

Gli economisti studiano:

#### Come gli individui formulano le proprie decisioni

1. Gli individui devono affrontare scelte alternative: Per ottenere qualcosa dobbiamo rinunciare a qualcosa. Cannoni VS Burro o Efficienza VS Equità.
  - **Efficienza:** Proprietà grazie alla quale una società ottiene il massimo possibile dalle proprie scarse risorse
  - **Equità:** Proprietà grazie alla quale i benefici che discendono dalle risorse vengono distribuiti in parti uguali tra i membri di una società.

Necessario riconoscere il trade off nel prendere una decisione.

2. Il costo di qualcosa è ciò a cui si deve rinunciare per ottenerla: Affrontando le proprie scelte gli individui devono confrontare costi e benefici con comportamenti alternativi. Si rinuncia ad un costo o ad una opportunità per ottenere un determinato bene.
3. Gli individui razionali pensano al margine: Le variazioni marginali sono modesti cambiamenti incrementali rispetto ad un piano d'azione predefinito. Si confrontano costi e benefici al margine. (Esempio del biglietto last minute, pur di riempire al massimo l'aereo posso fare pagare gli ultimi biglietti poco, meno del costo normale ma più del costo marginale).
4. Gli individui rispondono agli incentivi: I costi marginali sono trascurabili, nel prendere una scelta bisogna avere un beneficio marginale maggiore del costo marginale.

### **Come gli individui interagiscono tra loro**

5. Lo scambio può rappresentare un vantaggio per tutti: Benefici dalla capacità di intrattenere reciproci rapporti di scambio.
6. I mercati rappresentano di solito uno strumento efficace per organizzare l'attività economica: In una economia di mercato gli individui decidono a chi offrire il proprio lavoro e che cosa acquistare con il reddito che ne ricavano. I prezzi sono lo strumento che coordina l'attività economica. Individui e imprese cercando di massimizzare il proprio benessere è come se fossero guidati da una mano invisibile verso il migliore risultato possibile per la società nel suo complesso.
7. L'intervento pubblico a volte può migliorare il risultato del mercato: Lo stato può intervenire sia in caso di fallimento di mercato per promuovere l'efficienza, sia per garantire una più equa distribuzione delle risorse. Si definisce fallimento del mercato una situazione nella quale il mercato non riesce ad allocare le risorse in modo efficiente, può essere causato da esternalità, beni pubblici, asimmetrie informative o potere di mercato.

### **Le forze e le tendenze che influenzano l'economia nel suo complesso**

8. Il livello di benessere di un paese dipende dalla sua capacità di produrre beni e servizi: La qualità della vita si può misurare confrontando i redditi individuali con il valore della produzione di una nazione. Le differenze nel tenore di vita sono dovute a differenze di produttività, cioè la quantità di beni e di servizi prodotti da un individuo in un'ora di lavoro. Una alta produttività implica un alto tenore di vita.
9. I prezzi aumentano quando si stampa troppa moneta: Inflazione
10. Nel breve periodo i sistemi economici sono costretti a scegliere tra inflazione e disoccupazione: Curva di Philips, al diminuire dell'inflazione aumenta la disoccupazione. Un governo può sfruttare questo trade off con la politica monetaria e fiscale ma ci sono controindicazioni.

## 1.2 Sistema economico

Insieme dei soggetti economici (famiglie, imprese, banche, Stato, resto del mondo) e delle relazioni che avvengono tra loro. Il tipo di sistema economico dipende dalla risposta alle domande: Chi produce? Come produrre? Per chi produrre? Quali bene produrre? A che prezzo?.

- FLUSSI MONETARI: Trasferimento di denaro tra due soggetti economici
- FLUSSI REALI: Trasferimento di beni o servizi tra due soggetti economici.

<b>SISTEMA LIBERISTA (A. SMITH (fine '700))</b>	<b>SISTEMA AD ECONOMIA MISTA (J. M. KEYNES – inizi '900)</b>	<b>SISTEMA COLLETTIVISTA (K. MARX – seconda metà '800)</b>
Lo Stato non interviene. Si limita a fornire i servizi essenziali (difesa, giustizia)	Lo Stato interviene nell'economia a fianco dei privati	Lo Stato pianifica interamente il sistema economico
Proprietà privata dei mezzi di produzione (fabbriche, macchinari)	Proprietà privata e pubblica dei mezzi di produzione (fabbriche, macchinari)	Abolita – I mezzi di produzione appartengono allo Stato.
Libertà di iniziativa economica	Libertà di iniziativa economica	Abolita
Le decisioni sono prese dai privati	Le decisioni sono prese dai privati e dallo Stato	Le decisioni sono prese solo dallo Stato
Solo imprese private	Imprese private e imprese pubbliche	Solo imprese pubbliche
Caratterizzava gli Stati nell' '800	Caratterizza quasi tutti gli Stati contemporanei. Da Stato a Stato cambia la misura dell'intervento statale	Caratterizzava l'Unione Sovietica. E' tipico degli Stati comunisti (Cuba, Cina)

### 1.2.1 Soggetti economici

Sono tutte le persone e le organizzazioni che operano nel sistema economico sia come consumatori che come produttori. Possono essere famiglie, imprese, banche, Stato, resto del mondo.

#### 1.2.1.1 Famiglia

Sia il nucleo familiare nel suo complesso sia la persona considerata singolarmente. Le famiglie forniscono lavoro alle imprese e allo stato o svolgono lavoro in proprio. In cambio ricevono un reddito, ossia una somma di denaro. Ha delle entrate che possono essere:

- **REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE:** Retribuzione del lavoratore che lavora alle dipendenze di un datore di lavoro.
- **REDDITI DA LAVORO AUTONOMO:** Retribuzione del lavoratore che lavora in proprio.
- **TRASFERIMENTI:** Somme di denaro trasferite dallo stato.
- **INTERESSI:** Compenso che si riceve a fronte del prestito di denaro.
- **RENDITE:** Guadagno derivante dalla proprietà di beni dati in uso ad altri.

L'impresa è un'organizzazione di persone e di beni che ha per scopo la produzione di beni materiali o servizi. Beni e servizi prodotti vengono scambiati a un certo prezzo. L'imprenditore è colui che utilizza i fattori della produzione (terra lavoro e capitale) organizzandoli nel processo produttivo o produzione, per ottenere i prodotti finali.

- **TERRA:** Materie prime, terreni.
- **LAVORO:** Manodopera.
- **CAPITALE:** Macchine, stabilimenti.

Un fattore produttivo implica dei costi. Il prodotto finale produce dei ricavi dall'avendita. Il profitto è uguale a ricavi meno i costi.

#### **1.2.1.2 Stato**

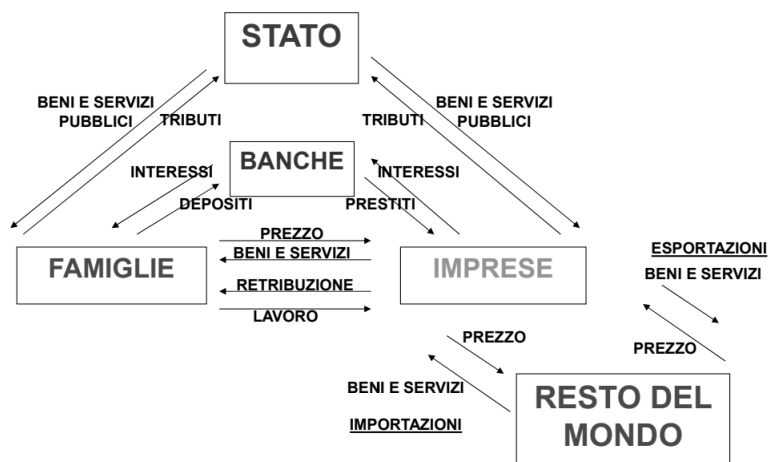
Lo Stato svolge attività economica per soddisfare bisogni collettivi, necessari per lo sviluppo della società. Fornisce servizi essenziali come istruzione, sanità, ordine pubblico, giustizia.

#### **1.2.1.3 Resto del mondo**

Il resto del mondo comprende tutti i soggetti che si trovano in Stati esterni con i quali si hanno relazioni economiche. Le relazioni consistono in importazioni ed esportazioni di beni e nella concessione e nell'ottenimento di crediti.

### **1.2.2 Circuito economico**

Tra i vari soggetti si instaura un circuito economico ossia un flusso di beni e denaro da un soggetto all'altro.



### 1.2.3 Reddito, consumo, risparmio e investimenti

#### 1.2.3.1 Relativo alla famiglia

La ricchezza di una famiglia è data da due grandezze che si alimentano a vicenda:

- **REDDITO**: Totale delle entrate monetarie di una famiglia in un dato periodo di tempo. Un reddito alto permette di risparmiare e costruire un patrimonio.
- **PATRIMONIO**: Insieme dei beni che una famiglia possiede in un dato momento. Un patrimonio alimenta il reddito.

Le famiglie decidono quanta parte del reddito ( $Y$ ) destinare al consumo ( $C$ ) e quanta al risparmio ( $S$ ). A loro volta consumo e risparmio dipendono dal reddito ( $\text{REDDITO } (Y) = \text{CONSUMO } (C) + \text{RISPARMIO } (S)$ ).

#### 1.2.3.2 Relativo alle imprese

Per aumentare la produzione le imprese devono investire. Possono impegnare parte del denaro accantonato (autofinanziamento) o chiedere un prestito (finanziamento). Gli investimenti delle imprese dipendono dalle prospettive di guadagno e dall'entità degli interessi che devono corrispondere sul denaro preso in prestito.

#### 1.2.3.3 Rapporto e conseguenze

La domanda di denaro delle imprese ( $I$ ) può assorbire una quota più o meno grande del risparmio depositato dalle famiglie in banca ( $S$ ). Si possono verificare le seguenti situazioni in base alla somma della domanda dei beni di consumo più quella dei beni d'investimento rispetto al reddito:

- PERFETTO EQUILIBRIO:  $I = S, Y = C + I$
- INFLAZIONE  $I > S, Y < C + I$
- CRISI  $I < S, Y > C + I$

## 1.3 Stato e economia

Lo Stato fornisce servizi per soddisfare i bisogni collettivi che definiamo pubblici:

- BISOGNI PUBBLICI: Sono le necessità avvertite dall'intera collettività e soddisfatte dallo stato.
- SERVIZI PUBBLICI: Offerti dallo stato per soddisfare i bisogni pubblici.
  - SERVIZI GENERALI: Offerti all'intera collettività indipendentemente dalla richiesta in quanto indispensabili per garantire il benessere e lo sviluppo della collettività. Il costo è pagato attraverso le IMPOSTE.
  - SERVIZI SPECIALI: Forniti su richiesta e procurano un vantaggio diretto al richiedente e un vantaggio indiretto alla collettività. Il costo è pagato attraverso una TASSA

**Intervento dello stato nell'economia** La richiesta di tributi è una forma di intervento nell'economia perchè attraverso il fisco e i servizi redistribuisce la ricchezza. Il rischio è che aumenti in modo incontrollato la spesa pubblica che determina il rallentamento della crescita per la teoria neoliberale.

### 1.3.1 Politica economica

Lo Stato si comporta come una famiglia: ha delle entrate e un patrimonio e decide di volta in volta gli obiettivi da realizzare e impiega le risorse per raggiungerli. L'insieme di questi obiettivi e gli interventi per realizzarli costituiscono la politica economica. Gli obiettivi della politica economica sono:

- Stabilità dei prezzi e lotta all'inflazione: I prezzi dei beni devono modificarsi lentamente per salvaguardare il potere d'acquisto delle famiglie.
- Conseguimento della massima occupazione: Tutti devono lavorare e percepire reddito con cui acquistare beni e favorire la produzione.
- Redistribuzione del reddito nazionale: Tasse più alte ai ricchi per pagare servizi destinati a cittadini con redditi inferiori.

Gli strumenti utilizzati per perseguire questi obiettivi sono:

- POLITICA MONETARIA: regola la quantità di moneta circolante per mantenere stabili i prezzi e difendere il potere d'acquisto delle famiglie.

- **POLITICA INDUSTRIALE:** favorisce lo sviluppo delle imprese che producono beni utili alla collettività.
- **POLITICA DEGLI INVESTIMENTI:** finanzia le opere pubbliche per aumentare l'occupazione.
- **POLITICA DEI REDDITI:** interviene per aumentare i redditi dei lavoratori in proporzione all'aumento della produzione.
- **POLITICA SOCIALE:** fornisce servizi essenziali in forma gratuita o a prezzi molto bassi.

### 1.3.2 Bilancio dello stato

Per controllare entrate e uscite dello Stato, il Governo redige ogni anno un bilancio. Il bilancio è il documento in cui sono elencate le spese che lo Stato intende sostenere e le entrate che prevede di ottenere nel corso di un certo periodo di tempo.

- Entrate, costituite da:
  - **TRIBUTI:**
    - \* **IMPOSTE** che finanziano i servizi generali di cui beneficiano tutti i cittadini
    - \* **TASSE** dovute da chi usufruisce di un servizio speciale
    - \* **CONTRIBUTI** imposti da Stato ed enti locali a chi trae maggior beneficio da un servizio generale
  - **PRESTITI:** Finanziamenti che lo Stato ottiene dai privati attraverso la vendita di titoli di credito (come i Bot).
  - **EMISSIONE CARTA MONETA:** Lo Stato per finanziarsi stampa nuova moneta (nell'Eurozona non è più possibile)
- Spese: costi sostenuti per mantenere l'apparato statale, fornire servizi pubblici e realizzare investimenti
  - **SPESE CORRENTI:** Sostenute per garantire il normale funzionamento dei servizi pubblici. Le spese correnti possono non avere effetti in termini di occupazione e produzione.
  - **SPESE IN CONTO CAPITALE:** Sostenute per investimenti in opere pubbliche o per sovvenzionare imprese private allo scopo di aumentare la produzione. Le spese in conto capitale hanno effetti positivi sull'economia: fanno aumentare l'occupazione, il reddito e la produzione.

**Deficit pubblico** Nella costruzione del bilancio lo Stato (al contrario delle imprese) determina prima le spese necessarie e stabilisce a quanto ammontano le entrate per la copertura. Il bilancio dello Stato dovrebbe essere sempre in pareggio. Nella realtà, le spese superano spesso le entrate dando vita a un disavanzo, detto deficit pubblico.

**Politica di bilancio** Insieme delle scelte che lo Stato fa in relazione alle sue entrate e uscite:

- **MANOVRE SULLA SPESA:** Lo Stato stabilisce quali spese correnti e quali spese in conto capitale sostenere.
- **MANOVRE FISCALI:** Sono finalizzate all'aumento o alla diminuzione di imposte e tasse. Sono essenziali per la redistribuzione del reddito nazionale. Per questo seguono il principio di progressività, in base al quale l'aliquota dell'imposta aumenta all'aumentare della ricchezza colpita.

## 1.4 Sistema tributario italiano

- Tributi imposti solo per legge.
- Tutti devono concorrere alla copertura delle spese.
- Ciascuno contribuisce in base alla sua capacità contributiva.
- Il sistema tributario è informato a criteri di progressività.

Le imposte si distinguono in:

- **Dirette:** Colpiscono il reddito del contribuente o il suo patrimonio.
  - Sul reddito: IRPEF, IRES, IRAP
  - Sul patrimonio: IMU, TASI, TARI
- **Indirette:** Si applicano al reddito quando è utilizzato per compiere atti di produzione, di consumo o di trasferimento di beni. IVA, imposta di fabbricazione, dazi doganali, imposta di registro.
- **Proporzionali:** Prevedono un'aliquota costante. La somma dovuta allo Stato cresce in proporzione alla ricchezza posseduta.
- **Progressive:** L'aliquota varia al crescere del reddito e del patrimonio. Prevedono scaglioni di ricchezza.

**Evasione fiscale** Il contribuente si sottrae in tutto o in parte al pagamento delle imposte. L'evasione fiscale provoca un danno alla collettività perché produce una mancata entrata tributaria e quindi minori risorse per realizzare gli obiettivi di politica economica dello Stato e un aumento del deficit pubblico.



## Capitolo 2

# Strategia d'impresa

## 2.1 Performance

Le performance aziendale viene determinata da due fattori:

- Le AZIONI intraprese dall'azienda
  - ACQUISIZIONE RISORSE
  - IMPIEGO RISORSE
- Il CONTESTO in cui hanno luogo
  - INTERNO
  - ESTERNO

## 2.2 Strategia d'impresa

Ci sono diverse definizioni di strategia:

- (Grant - 1991) La strategia è l'insieme degli obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni positive condiviso tra organizzazione e management
- (Ferrara, Genco - 1995)
  - Modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi i comportamenti e l'allocazione di risorse
  - In funzione di una visione unitaria e coerente
  - Ruolo di mediazione tra opportunità e minacce dell'ambiente esterno
  - Corrisponde alla capacità di risposta che l'impresa ha nei confronti della complessità e dell'evoluzione ambientale in funzione della dotazione attuale e potenziale di risorse e di competenze distinte.
- (Porter - 1982) Strategia competitiva: combinazione di fini da raggiungere e strumenti che consentono di realizzare quei fini in riferimento all'ambiente competitivo nel quale l'impresa opera.

Un obiettivo fondamentale della strategia di gestione aziendale è fornire ai manager le mappe concettuale per capire le relazioni chiave tra azioni contesto e performance. Una strategia definisce:

- Una STRUTTURA GUIDA per la scelta delle azioni da compiere
- I TIPI DI PRODOTTI che si produrranno
- La BASE su cui RIPARTIRE risorse e competenze

### 2.2.1 Requisiti della strategia competitiva

Una strategia per essere effettivamente utile dovrebbe esplicitare:

- Un chiaro insieme di OBIETTIVI (DOVE arrivare).
  - FINI: Si riferiscono al lungo periodo e sono relativi alla posizione sul mercato o allo status che l'impresa spera di raggiungere. Come dominare il mercato, essere leader della tecnologia, o avere la migliore qualità dei prodotti nel settore.
  - OBIETTIVI: Sono relativi alla strategia che viene adottata per perseguire il fine che si propone. Ad esempio scegliere le azioni che permettono di avere i prezzi più bassi e competitivi al fine di dominare il mercato.
- L'ambito di AZIONE (tipo di prodotti da offrire, mercati da penetrare, aree di attività da intraprendere) (che COSA fare)
  - Prodotti da realizzare
  - Mercati da raggiungere
  - Aree geografiche di interesse
  - Tecnologie e i processi che saranno coinvolti
- Il VANTAGGIO competitivo che si vuole ottenere (COME farlo)
- Un ANALISI degli elementi interni all'impresa che favoriscono il vantaggio competitivo

## 2.3 Pianificazione strategica

Trattasi del processo manageriale volto alla determinazione di obiettivi a lungo termine e all'identificazione di opportune linee di azione (strategie) per conseguirli. Tali elementi devono sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra di loro, nonché con le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento. Gli esiti di queste operazioni vengono messi in relazione con le risorse economiche e organizzative a disposizione dell'impresa, al fine di garantire un adeguato profitto. Il percorso strategico si divide in quattro fasi.

**Piano** Un piano è la definizione di ciò che l'impresa spera di raggiungere, di come e di quando si aspetta di raggiungerlo

**Pianificazione** La pianificazione è un modo sistematico per l'impresa di controllare il proprio futuro.

## 2.4 Fase 1: Previsione

Analisi della situazione, lo scopo è individuare le fonti di profitto per l'impresa. Favorire assunzione di decisioni strategiche che sfruttano le fonti. Analisi dell'ambiente esterno e dell'impresa:

- **SCENARIO AMBIENTALE:** e fattori rilevanti che possono offrire opportunità e minacce
- **SETTORE INDUSTRIALE:** e aree di business
- **FATTORI CRITICI DI SUCCESSO:** numero limitato di fattori da gestire per risultare vincenti
- **CATENA DEL VALORE:** sequenza di apporti alla generazione del valore da parte delle attività primarie e di supporto
- **CONCORRENTI:** produttori esterni che soddisfano medesimi bisogni nello stesso segmento

### 2.4.1 Analisi ambiente esterno

L'analisi dell'ambiente esterno consente di individuare opportunità e rischi insiti nei diversi mercati, e quindi l'attrattività di questi, che dipende dall'esistenza attuale e prospettica di una situazione in cui le opportunità siano superiori ai rischi.

### 2.4.2 Analisi del macroambiente

L'analisi del macroambiente consiste nello studio di alcune variabili di contesto per identificare minacce e opportunità rilevanti per l'attività dell'impresa (di carattere demografico, economico, fisico, tecnologico, politico-istituzionale e socioculturale).

### 2.4.3 Analisi di settore

Conoscere la struttura di un settore vuol dire identificare i vincoli che l'impresa dovrà affrontare e capire quali azioni sono possibili e quali convengono di più. Le variabili che permettono di definire e rilevare la struttura di un settore sono:

- **FORMA DEL MERCATO:** le modalità di interazione competitiva fra le imprese che operano in una data area di attività
- **BARRIERE ALL'ENTRATA E ALLA MOBILITÀ:** quei fattori che rendono difficile per un nuovo entrante l'ingresso in un dato settore
- **STRUTTURA DEI COSTI:** composizione dei costi fissi e variabili di un'impresa

- **POSSIBILITA DI INTEGRAZIONE VERTICALE:** descrive la scelta di un'impresa produttrice o assemblatrice di un certo prodotto di integrare all'interno della propria attività un maggior numero di "passaggi intermedi" necessari all'ottenimento del prodotto finito. Può permettere ad un'impresa la riduzione dei costi, un miglior controllo della catena del valore, una maggiore vicinanza al consumatore e vantaggi di natura sia commerciale che fiscale.
- **LIVELLO INTERNAZIONALIZZAZIONE**

#### **2.4.4 Area strategica d'affari (area di business)**

Per individuare il business di riferimento l'impresa deve decidere (modello di Abell, rappresentabile anche come struttura tridimensionale):

- **Gruppi di clienti:** Chi? Segmenti da servire.
- **Funzioni d'uso (bisogni):** Che cosa? Funzioni svolte per i clienti, bisogni da soddisfare.
- **Tecnologie alternative:** Come? Le tecnologie, come le esigenze vengono soddisfatte.

### **2.5 Fase 2: Obiettivi**

Definizione degli obiettivi da perseguire. La redditività di breve periodo non è l'obiettivo fondamentale ma un mezzo di vitalizzazione dell'impresa nel lungo termine. Gli obiettivi devono presentare le seguenti caratteristiche:

- Esposti in forma **CHIARA** e **MISURABILE**
- Deve essere indicato il **PERIODO DI TEMPO** entro cui devono essere raggiunti
- Devono essere **COMPATIBILI** tra loro
- Esposti **GERARCHICAMENTE** (obiettivi minori derivano da quelli maggiori)
- **RAGGIUNGIBILI**
- Fissati ad un livello tale da **STIMOLARE MASSIMO IMPEGNO**

#### **2.5.1 Customer satisfaction**

È la valutazione che fanno i clienti di un prodotto o servizio, relativamente al fatto che quel prodotto o quel servizio abbia risposto ai loro bisogni e alle loro aspettative.

- **SODDISFAZIONE:** soggettivo e istantaneo, limitato nel tempo.
- **FEDELTA:** oggettività, continuità nel tempo, un cliente diventa fedele dopo un certo numero di esperienze positive. Un cliente fedele non abbandona un fornitore senza essersi accertato che l'esperienza negativa sia un fatto episodico (ultima possibilità)
- **FIDELIZZAZIONE:** Indica l'intensità del legame di fedeltà

Si raggiunge la soddisfazione tramite

- Interesse alle esigenze del cliente
- Stupire e interessare il cliente
- Individuare cambiamenti, gusti, esigenze e aspettative, bisogni e desideri

### 2.5.2 Valutazione del risultato

- **Efficacia** = Output effettivo / Output previsto: Capacità di una decisione di conseguire l'obiettivo prefissato (Fatta la scelta giusta?)
- **Efficienza** = Input / Output: Capacità di conseguire gli obiettivi utilizzando la quantità minore di risorse. (Fatto bene qualcosa?)
- **Quota di mercato:** Peso dell'impresa nel mercato di riferimento rapporto tra le vendite dell'impresa e le vendite totali del mercato. Può essere espressa in termini di:
  - Quantità e valore
  - Assoluta e relativa
- **Qualità:** Diversi livelli, in particolare minima normale ed attesa sono soggettivi e legati al prezzo. I livelli sono inaccettabile, (qualità minima), dovuta, (qualità normale), gradita, (qualità attesa), inattesa.

## 2.6 Fase 3: Strategia

Sviluppo di strategie e programmi. La gestione strategica dell'impresa è il sistema di decisioni (strategiche) da assumere nell'ambito della conduzione aziendale al fine di conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti ed ottenere performance superiori. Sono importanti, richiedono grossi impieghi di risorse e sono difficilmente reversibili. La strategia è l'insieme di decisioni atte a consentire all'impresa di evolvere da una situazione data ad una diversa situazione di equilibrio rispetto all'ambiente futuro. Uno dei passaggi critici è l'individuazione delle Aree strategiche di affari (ASA), individuate analizzate e selezionate tra quelle a maggior potenziale di sviluppo e più coerenti con le risorse, le competenze e le capacità dell'azienda.

- Processo decisionale della funzione di marketing → FATTORI MARKETING MIX
- Processo d'acquisto del cliente → FATTORI RILEVANTI D'ACQUISTO

La strategia aziendale deve tener conto del marketing, degli aspetti produttivi e tecnologici, delle implicazioni di investimento e finanziarie, della situazione del personale e, in generale, dei rapporti con gli stakeholder dell'impresa. La forza di un'impresa sarà tanto maggiore quanto più potrà mettere in campo delle competenze distintive, ossia attributi e condizioni non in possesso di altre imprese concorrenti. Un processo strategico permette di avere una visione prospettiva, coerenza e qualità delle decisioni e coordinamento.

### 2.6.1 Analisi SWOT

Nell'ambito strategico dell'azienda si riconoscono elementi:

- Interni:
  - Punti di forza: Elementi positivi rilevati nell'analisi di impresa
  - Punti di debolezza: Elementi negativi individuati nell'analisi d'impresa
- Esterni:
  - Opportunità: Elementi positivi rilevati nell'analisi del macroambiente, del settore, della concorrenza
  - Minacce: Elementi negativi rilevati nell'analisi del macroambiente, del settore, della concorrenza

Analisi SWOT		ANALISI INTERNA	
		FORZE	DEBOLEZZE
ANALISI ESTERNA	OPPORTUNITÀ	Sviluppare nuove metodologie che possono sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Individuare le debolezze dell'azienda per eliminarle ed attivare nuove opportunità.
	MINACCE	Individuare i punti di forza dell'azienda per contrastare le minacce.	Sviluppare consapevolezza delle minacce che potrebbero mettere in difficoltà l'azienda attraverso anche le debolezze interne perché questo genera diminuzione di fatturato.

### 2.6.2 Fondamenti strategia di successo

La strategia vincente deve essere consona alle condizioni dell'ambiente interno ed esterno, in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile e capace di generare un miglioramento delle performance.

- Comprensione dell'ambiente esterno
- Valutazione obiettiva risorse e competenze
- Obiettivi semplici, coerenti e a lungo termine
- Implementazione efficace (sfruttare opportunità e punti di forza)

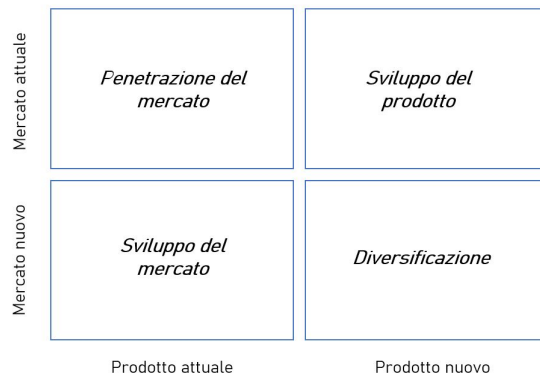
### 2.6.3 Strategie di base

Elencate le strategie di base

- Dominio attraverso i costi (Vantaggio di costo su un intero settore):
  - Investimenti sostenuti
  - Elevata competenza tecnica
  - Rigido controllo dei costi di fabbricazione e distribuzione
  - Prodotti standardizzati
- Differenziazione (Unicità percepita dal cliente in un intero settore):
  - Solide competenze di marketing e avanzate competenze tecnologiche
  - Capacità di analizzare e prevedere l'evoluzione del mercato
  - Coordinamento di R&S
  - Produzione e marketing
- Focalizzazione con differenziazione (Unicità percepita dal cliente in un segmento specifico): Stesse caratteristiche di differenziazione ma su un settore specifico
- Focalizzazione sui costi (Vantaggio di costo su un segmento specifico): Stesse caratteristiche di dominio sui costi ma su un settore specifico



## 2.6.4 Strategie di crescita



### 2.6.4.1 Strategie di crescita intensiva

- Strategie di PENETRAZIONE nel MERCATO: La penetrazione di mercato avviene quindi quando non si sono ancora sfruttate tutte le opportunità offerte dal mercato obiettivo. Si può aumentare la domanda primaria, solitamente è il leader di mercato che può attuare una strategia di questo tipo, in quanto il primo a beneficiarne, quindi spingendo per il consumo di quel determinato prodotto. Può accadere invece che si spinga all'aumento di frequenza di consumo, spingendo all'acquisto più spesso di quanto non si faccia. Incremento le vendite sul mercato attuale.
- Strategie di SVILUPPO incentrate sui MERCATI: Avviene quando quello attuale è saturo, quindi si passa ad uno step successivo di industrializzazione e internazionalizzazione. Passare alla grande distribuzione, espansione geografica. Introduco i prodotti attuali su nuovi mercati.
- Strategie di SVILUPPO incentrate sui PRODOTTI: Miglioramento del prodotto o sviluppo di più varianti del prodotto.

### 2.6.4.2 Strategie di crescita integrata

- Strategie di INTEGRAZIONE VERTICALE:
  - MONTE: quando l'impresa, per controllare meglio il prodotto, acquista un fornitore per migliorare la gestione delle materie prime o delle lavorazioni o per migliorare le proprie competenze. Acquisizione di un'attività operante nel mercato di fornitura
  - VALLE: si intende l'acquisizione di clienti, quindi coloro che vengono dopo nella filiera produttiva. Investe sul mercato distributivo (a valle) rispetto all'impresa.

L'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione adiacente (amonte o a valle) rispetto al preesistente campo attività; in tal modo mira a far crescere il valore aggiunto.

- Strategie di INTEGRAZIONE ORIZZONTALE: l'impresa punta a conseguire una maggiore forza nel settore in cui opera mediante la crescita della propria capacità produttiva e/o mediante l'acquisizione di imprese concorrenti. Obiettivo aumentare quota di mercato. Il vantaggio è consentire di sfruttare economie di dimensione e di espansione.

#### **2.6.4.3 Strategie di diversificazione**

Implementata con l'ingresso in nuovi business, con nuovi prodotti e mercati oppure in base alla tipologia:

- CONCENTRICA: Diversificazione correlata, complementarità tecnologica e o commerciale con il business originario. Quando l'impresa sfrutta il know how e le tecnologie per realizzare un prodotto o un servizio diverso, ciononostante non troppo distante da quello attuale
- PURA: Diversificazione non correlata, assenza di collegamento con business originario. Si produce un bene totalmente diverso da quello con il quale l'azienda sta operando

La diversificazione può inoltre essere:

- CONGLIMERANTE: Tra attività vecchie e nuove non c'è collegamento, né di tecnologia né di mercato.
- LATERALE: Espansione verso nuove aree di affari rispetto alle quali esistono dei collegamenti tecnologici o di marketing.

#### **2.6.5 Strategie basate sul vantaggio competitivo (Porter)**

- LEADERSHIP DI COSTO: minimizzazione dei costi al fine di ridurre il livello dei prezzi praticabili rispetto alla concorrenza.
- DIFFERENZIAZIONE: con linee di prodotti e programmi di marketing molto differenti da quelli dei concorrenti, per così assumere la leadership di uno specifico settore del mercato. Posso giustificare un rincaro sul prezzo. Incremento il valore percepito dei prodotti e o servizi.
- SPECIALIZZAZIONE: ci si concentra su specifici segmenti del mercato, per soddisfarli al minimo costo e/o al meglio. (Riduco i costi o sono abbastanza unico da rincarare). Posizionamento in nicchie di mercato.

## 2.7 Fase 4: Struttura

Individuazione dei meccanismi di coordinamento e di controllo. Consiste nella definizione di una serie di meccanismi, di contenuto qualitativo e quantitativo, quali i piani e i budget, ad esempio, volti a supportare la pianificazione e l'attuazione delle strategie e dei programmi, nonché il grado di raggiungimento degli obiettivi. Il processo di programmazione si traduce in un sistema dei piani distinti secondo i contenuti, l'ambito gestionale, l'orizzonte temporale e il grado di analisi. Seguendo la tecnica di scorrimento, si hanno in ordine:

1. Piani a lungo termine (5 anni): Il piano strategico, formato da piano di sviluppo, di investimenti e organizzativo
2. Piani a medio termine (3 anni): Il piano operativo
3. Piani a breve termine (12 mesi): Il piano di esercizio, in ambito finanziario, di vendita, di produzione e di ricerca e sviluppo.

La programmazione necessita delle caratteristiche di:

- Formalizzazione: Piani scritti
- Quantificazione: Piani con obiettivi quantificati
- Integrazione: Piani gestionali integrati
- Pluriennalità: Piani di lungo termine

Un piano si sostanzia nell'indicazione di sequenze di decisioni ed operazioni finalizzate al raggiungimento di obiettivi stabiliti. L'ottenimento degli obiettivi è subordinato alla possibilità di adottare opportune politiche gestionali e alla disponibilità di un determinato stock di risorse.

$$\text{Obiettivi} \rightleftharpoons \text{Politiche} \rightleftharpoons \text{Risorse} \rightarrow \text{Operazioni}$$

### 2.7.1 Business plan

Strumento principale di programmazione dell'impresa in sede di attivazione di nuove iniziative

- Programmazione a breve termine: Adatta l'attività corrente ai vincoli esterni ed interni. Adattamento.
  - Analisi risorse disponibili
  - Stima delle opportunità (vincoli esterni) e Determinazione delle potenzialità aziendali (vincoli interni)
  - Valutazione politiche da adottare
  - Fissazione obiettivi

- Programmazione a lungo termine: Modifica il sistema dei vincoli entro cui opera l'impresa in funzione degli obiettivi a lungo termine. Innovazione.
  - Obiettivi da raggiungere
  - Politiche da adottare
  - Valutazione vincoli e risorse
  - Attività da svolgere

## 2.8 Organizzazione aziendale

### 2.8.1 Ciclo di direzione aziendale

Ogni attività va (esecuzione ordinata e ciclica):

1. PROGRAMMATA (atti di decisione), stabilendo in anticipo gli obiettivi da raggiungere, le decisioni e le modalità di svolgimento da rispettare nonché le risorse da impiegare
2. ORGANIZZATA (atti di disposizione), individuando chi e con quali responsabilità dovrà curarne la realizzazione
3. GUIDATA (atti di guida), fornendo le direttive e motivandogli organi operativi
4. CONTROLLATA (atti di valutazione), valutando i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati.

### 2.8.2 Ciclo informativo aziendale

Il controllo conclude il processo e avvia un nuovo ciclo di direzione

1. La programmazione richiede l'integrazione dei dati così ottenuti con quelli relativi al contesto esterno (informazioni sull'ambiente)
2. La conduzione comporta il trasferimento di informazioni da chi dirige a chi esegue (direttive per l'esecuzione)
3. Infine, chi esegue deve trasmettere i risultati della propria attività agli organi di controllo. (risultati esecuzione)
4. Il controllo produce informazioni (dati interni di controllo).

### 2.8.3 Funzione organizzativa

Lo scopo è l'ottenimento di condizioni di massima efficienza operativa mediante la suddivisione e la specializzazione delle attività e l'opportuna loro coordinazione in un sistema integrato di obiettivi, poteri e responsabilità; soddisfare le attese di coloro che lavorano nell'impresa, consentendoli di accrescere la motivazione e migliorare il rendimento globale dell'organizzazione. Lo studio dell'organizzazione presenta:

- Profilo strutturale: Ordinamento di compiti e responsabilità.
- Profilo dinamico: Rapporti interpersonali di collaborazione e conflitto.

La programmazione della struttura non esaurisce i compiti attribuiti alla funzione organizzativa, in quanto il funzionamento del sistema impresa richiede la definizione di procedure o routine organizzative:

- Procedure OPERATIVE: disciplinano lo svolgimento di attività ripetitive ai livelli operativi.
- Procedure di CONTROLLO: dirette a seguire gli andamenti di gestione
- Procedure di INFORMAZIONE: alimentano i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione.
- Procedure DECISIONALI: alimentano i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione.

### 2.8.4 Procedure di controllo

Il controllo direzionale è quell'insieme di processi e strumenti che debbono supportare il perseguimento di elevati livelli di funzionalità, efficacia, efficienza ed economicità. Ha come obiettivo salvaguardia del rendimento economico del servizio in modo combinato rispetto allo sviluppo della qualità e della customer satisfaction.

#### 2.8.4.1 Controllo antecedente

Analisi di fattibilità e strumenti di simulazione (Business Plan, analisi BEP, Valutazione investimenti, tecniche di determinazione della Catchment Area, Test di mercato, etc.).

#### 2.8.4.2 Controllo concomitante

Ha l'obiettivo di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede di pianificazione, sulla base di appositi standard, analizzando la dimensione degli scostamenti e cercando di interpretarne le cause e, in caso di divari rilevanti, promuovendogli appositi correttivi alla gestione. Strumenti sono budget e controllo budgetario (obiettivi-standard, risultati, scostamenti).

1. Determinazione obiettivi (da programmazione o fissati da politiche o azioni operative)
2. Rilevazione dei risultati (periodica e sistematica, richiede elaborazione dei dati sulle prestazioni)
3. Analisi causale, fornisce informazioni sulla genesi delle deviazioni e orienta gli interventi di gestione
4. Interventi correttivi sulle prestazioni o sui piani

#### **2.8.4.3 Controllo susseguente**

Valutazioni di efficienza ed efficacia basate su rapporti di grandezze come ratios, indicatori di performance e con obiettivi quali customer satisfaction, controllo della qualità.

- Valutazione dell'efficienza: avviene sui dati annuali, può riguardare anche periodi infrannuali. Possono essere impiegati anche per il controllo antecedente, concomitante e susseguente.
- Analisi del costo di distribuzione: Serve a stimare i margini di contribuzione o i tassi di redditività di prodotti, zone di vendita, canali di distribuzione, gruppi di clienti. Il costo di distribuzione è inteso come il complesso degli oneri che l'impresa sostiene per far defluire le sue produzioni al mercato di sbocco

#### **2.8.5 Risorse umane**

La conduzione del fattore umano ha come obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione. L'abilità direttiva si misura anche in rapporto al clima delle relazioni di lavoro instaurate.

- Un'impresa richiede il massimo rendimento rispetto ai costi
- Il lavoratore richiede il massimo risultato (reddito) rispetto alle quantità e condizioni di lavoro. Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente "integrato" nell'organizzazione
  - Motivazione a produrre
  - Motivazione a partecipare
- Possono nascere dei conflitti tra lavoratore e azienda sia nel momento contrattuale sia nel momento operativo

## Capitolo 3

# Modello economico

### 3.1 Introduzione al modello economico

I modelli economici sono costruiti intellettuali con cui l'economista semplifica la realtà per evidenziarne gli aspetti più rilevanti. Sono una rappresentazione semplificata delle relazioni di causa-effetto tra due o più variabili economiche. I modelli economici sono associati a una teoria economica. Un modello economico si presenta sotto forma di modello matematico, in genere un insieme di equazioni, ed è finalizzato a verificare la capacità della teoria economica di saper spiegare e prevedere i fatti economici. Il modello economico è, quindi, lo strumento per provare o meno l'efficacia di una teoria economica. Il modello economico ha due obiettivi:

- **INTERPRETAZIONE:** Un modello economico deve saper interpretare, spiegare e rappresentare i fenomeni economici in esame. Fornisce una spiegazione causale sui fenomeni economici correnti e passati.
- **PREVISIONE:** Un modello economico deve saper prevedere l'andamento futuro dei fenomeni economici in esame. Consiste in una previsione dei fenomeni economici in futuro, elaborata sulla base dei fenomeni economici correnti e passati.

Nello studio dell'economia politica i modelli permettono di analizzare i nessi di causa ed effetto tra i fenomeni economici, eliminando tutti i dettagli irrilevanti. Forniscono, inoltre, una valida spiegazione delle cause determinanti della realtà passata e una previsione futura. Se il modello è costruito bene ed è efficace, riesce a interpretare la realtà economica fornendo una spiegazione dei fatti economici del passato che stai studiando e una previsione futura. Se la previsione è sempre confermata dagli eventi, allora il modello è efficace.

### 3.2 Costruzione del modello economico

Un modello deve essere semplice e utile. Un modello economico non deve rispecchiare esattamente la realtà, sarebbe difficile da realizzare e persino inutile. Nella costruzione di un modello economico l'economista elimina tutti i dettagli irrilevanti e le variabili esterne (per concentrare l'attenzione soltanto sulle relazioni tra le variabili influenzate dal fenomeno economico in esame). Come ogni modello matematico anche il modello economico è caratterizzato da variabili dipendenti (variabili endogene) e da variabili indipendenti (variabili esogene).

1. Avere ben chiaro lo scopo del modello: quali fenomeni deve spiegare e prevedere
2. Fissare gli obiettivi del modello
3. Formulare un'ipotesi di cause e effetto.
  - Aspetti che identificano il fenomeno
  - Aspetti che influenzano il fenomeno



### 3.2.1 Variabili del modello

Il modello economico è una rappresentazione matematica della realtà. E' necessario cercare di trasformare tutti gli aspetti quantitativi del fenomeno in una variabile numerica.

- Variabili di input: si utilizzano per elaborare una soluzione
- Variabili di output: determinate dal modello

Le variabili possono inoltre essere:

- Endogene: il valore assegnato a una variabile può essere modificato dal modello
- Esogene: Una parte delle variabili del modello è, quindi, fissata dall'economista e non può essere modificata dalle forze interne del modello. Focus dello studio su un aspetto e ipotesi su tutto il resto.

### 3.2.2 Rappresentazione grafica

Ad esempio sull'asse verticale delle ordinate viene misurata la variabile del prezzo (  $P$  ) mentre sull'asse orizzontale delle ascisse sono misurate le quantità domandate e offerte sul mercato. Il punto di incontro della domanda e dell'offerta determina il prezzo di equilibrio del mercato, ossia il prezzo di vendita dell'immobile.

## 3.3 Teoria dei giochi

Il processo decisionale è un processo complesso che prevede l'effettuare delle scelte su diversi livelli e diversi campi in situazioni di conoscenza imperfetta della situazione del comportamento altrui e degli effetti delle varie scelte. La teoria dei giochi permette di modellare con strumenti matematici il processo decisionale.

### 3.3.1 Dilemma del prigionero

Rick e Carl, sospettati di un reato, vengono arrestati e interrogati separatamente:

1. Se uno dei due denuncia l'altro e questo non confessa, il primo sarà liberato, mentre il complice sarà condannato alla pena intera (3 anni);
2. Se entrambi si denunciano a vicenda, saranno condannati tutti e due ad una pena ridotta (2 anni)
3. Se invece nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati ad una pena di 1 anno

Gioco a informazione completa, somma non nulla e non cooperativo, possibile definire la tabella dei pagamenti:

Strategie	Confessa	Non confessa
Confessa	2-2	0-3
Non confessa	3-0	1-1

La strategia “non confessa” è strettamente dominata dalla strategia “confessa”, quindi l’equilibrio si trova in Rick confessa e Carl confessa. Il risultato migliore per ciascuno dei due sarebbe Rick non confessa e Carl non confessa, ma questo non è un equilibrio. L’equilibrio non sempre coincide con il risultato migliore. Questo problema può essere usato come modello semplificato per descrivere problemi di tipo militare, motivi delle guerre economiche o i comportamenti sociali.

### 3.3.2 Classificazione dei giochi

Nel caso di giocatori razionali (ricercano SEMPRE la strategia migliore per ottenere il massimo risultato), i giochi si dividono in:

- Strategici: : il cui risultato è influenzato dal giocatore, possono essere deterministici o stocastici.
- Aleatori: il cui risultato è influenzato solo dal “caso”
- Cooperativi: nel caso in cui due o più giocatori si accordino e giochino come se fossero uno solo
- Non Cooperativi: il meccanismo delle decisioni riguarda il singolo giocatore sulla base di ragionamenti individuali
- Competitivi: ogni giocatore segue una strategia indipendente volta al massimo profitto.

### 3.3.3 Strategia

Il piano d’azione preparato a priori in base alle regole del gioco, cioè specificazione teorica completa delle mosse che il giocatore farà ogni volta che dovrà prendere una decisione. La scelta delle strategia mira a massimizzare il risultato, ci posson essere accordi o essere indipendente. Viene schematizzata tramite l’albero degli stati in cui vengono analizzate tutte le situazioni teoriche che possono verificarsi.

#### 3.3.3.1 Strategia pura

Piano d’azione preparato secondo le regole del gioco che descrive le mosse del giocatore per ciascuna delle situazioni teoriche che possono presentarsi.

### **3.3.3.2 Strategia mista**

Ciascun giocatore segue una strategia globale che gli permetta di variare e mischiare le varie strategie pure date dal gioco. Se le strategie vengono “mischiate”, ciò sarà fatto in modo aleatorio per impedire all’avversario di capire lo schema seguito.

### **3.3.3.3 Equilibrio**

L’equilibrio in strategie dominanti è

1. io faccio meglio che posso indipendentemente da ciò che fai tu
2. tu fai meglio che puoi indipendentemente da ciò che faccio io

### **3.3.3.4 Equilibrio di Nash**

Coppia di strategie rispetto alle quali nessuno dei due giocatori ha interesse ad essere l’unico a cambiare

1. io faccio meglio che posso dato ciò che fai tu
2. tu fai meglio che puoi dato ciò che faccio io

## Capitolo 4

# Economia dell'innovazione

## 4.1 Introduzione

L'economia dell'innovazione studia:

- Le ORIGINI dell'innovazione: da che cosa è determinata? Chi sono gli attori responsabili? Quali sono le fonti?
- La NATURA dell'innovazione: di prodotto? Di processo? Organizzativa?
- Il PROCESSO (percorso) dell'innovazione: generazione, adozione, diffusione. Quali sono gli attori in causa? Quali sono i fattori condizionanti il processo innovativo?
- Le CONSEGUENZE dell'innovazione e della diffusione della tecnologia a livello di impresa, settore e sistema economico
- Gli APPROCCI TEORICI che integrano l'innovazione nelle loro riflessioni
- Le MISURA dell'innovazione e del suo impatto: indicatori, metodologie di indagine, modelli interpretativi
- Le STRATEGIE e le POLITICHE dell'innovazione: a livello di impresa e di sistema. Chi sono gli attori? Quale ruolo?

L'innovazione permette di avere un maggiore volume di prodotto con l'innovazione dei processi produttivi o un prodotto di qualità superiore. L'innovazione è importante in quanto Solow - basandosi su Schumpeter 1934, 1939, 1942 - nel 1959 spiega l'87% della crescita con un fattore residuo ascrivibile al cambiamento tecnologico (che tratta come esogeno)

### 4.1.1 Settori influenzati dall'innovazione

Il rapido sviluppo di nuove tecnologie cambia continuamente le condizioni di equilibrio dei mercati. L'innovazione tecnologica condiziona significativamente:

- Capacità produttiva delle industrie: Paesi sviluppati non basano competitività su forza lavoro (causa di competitività dei mercati) ma sullo sviluppo tecnologico. Livellamento delle ricchezze tra paesi, paesi più sviluppati devono innovarsi per mantenere la quota di mercato.
- Informazione nei mercati: la maggior informazione favorisce la concorrenzialità dei mercati, rendendo molto più semplice la comparazione fra le diverse offerte.
- Comportamento dei consumatori: Ci sono consumatori più tradizionali che effettuano una domanda tendenzialmente conservativa, mentre i consumatori più "avanzati" favoriscono il processo di innovazione effettuando richieste di prodotti specifici

## 4.2 Innovazione

Dalla lettura dell'innovazione come casuale, una manna dal cielo, Schumpeter cambia visione. Tre aspetti fondamentali per arrivare ad una innovazine:

1. Incertezza
2. Velocità, spirito imprenditoriale
3. Inerzia, resistenza al nuovo

### 4.2.1 Tipologie di innovazione rispetto all'oggetto

- **PRODOTTO:** progettazione di nuovi prodotti o servizi o la modificazione sostanziale delle caratteristiche tecniche funzionali di prodotti o servizi esistenti
  - Innovazioni per il MERCATO (quando il prodotto o servizio viene offerto ai clienti per la prima volta)
  - Innovazioni per il MERCATO SERVITO (che sono già presenti nei mercati contigui, ma non in quello servito dall'impresa)
  - Innovazioni per l'IMPRESA (già presenti nel mercato servito, ma non ancora adottate dall'impresa).
- **PROCESSO:** Consistono nell'introduzione di nuovi metodi di produzione, che consentono di realizzare un prodotto già esistente sul mercato impiegando, per ciascuna unità, quantità inferiori di un input senza aumentare la quantità impiegata di altri input.
  - Processi TECNOLOGICI: Interessano il fattore capitale
  - Processi ORGANIZZATIVI: Interessano il fattore lavoro
- **ORGANIZZATIVE:** Metodi alternativi di organizzare e gestire l'impresa; l'applicazione di nuovi modelli di gestione dei sistemi informativi dell'impresa o delle reti di impresa; gli accordi tra imprese per riorganizzare interi settori industriali; la riorganizzazione della distribuzione commerciale
- **FONTI DI APPROVIGIONAMENTO:** Riguarda l'acquisizione di nuovi input tra le risorse naturali, ad esempio, l'accesso a fonti energetiche alternative, o a nuovi materiali
- **NUOVI MERCATI:** Riguarda la creazione di mercati in nuovi settori, ad esempio, l'apertura del mercato della telefonia mobile nel settore delle telecomunicazioni.

#### 4.2.1.1 Complementarità tra innovazioni di processo e organizzative

Tradizionalmente, l'innovazione di processo è definita soprattutto in relazione al fattore di produzione capitale, al suo rinnovamento o alle pratiche di apprendimento legate all'utilizzo di nuovi mezzi di produzione. Invece, la complementarità tra innovazioni di processo e organizzative è alla base dell'incremento di produttività che l'impresa si propone di ottenere, soprattutto in considerazione del fatto che l'innovazione di processo dipende meno dell'innovazione di prodotto dall'attività (interna ed esterna) di R&S, e molto più da fonti esterne, specialmente nell'industria di riferimento, ed all'acquisizione di conoscenze embodied attraverso il learning-by-trying.

#### 4.2.2 Tipologie di innovazione rispetto all'intensità del cambiamento

- INNOVAZIONI INCREMENTALI: Normalmente non è il risultato di R&S dedicata, ma piuttosto di miglioramenti suggeriti da coloro che sono coinvolti direttamente nel processo produttivo (learning by doing), o dagli utilizzatori (learning by using). Effetto combinato più impattante di singola innovazione incrementale.
- INNOVAZIONI RADICALI: invenzioni o scoperte, maturate nei laboratori di R&S pubblici o privati, che determinano una discontinuità rispetto ai prodotti o processi standard. e vanno a sostituire tecnologie e prassi consolidate. . Si crea un cluster di innovazioni radicali, cioè un insieme di applicazioni, prodotti e servizi collegati tra loro dalla nuova tecnologia, l'impatto economico aggregato, determinato dalla nascita di un nuovo settore industriale, sarà molto elevato
- CAMBIAMENTO SISTEMA TECNOLOGICO: Si tratta di "costellazioni" di innovazioni tra loro collegate, che sono il risultato di una combinazione di innovazioni radicali e incrementali, ma anche organizzative e manageriali che hanno un impatto economico su più imprese e più settori industriali (passaggio a microprocessori).

#### 4.2.3 Modello dell'innovazione

- Modello lineare: Una task dopo l'altra, ripeti.
- Modello a catena: Molti feed back e cicli, riconsiderazione di iniziative precedenti, l'esperienza degli utenti come fonte di innovazione. Posso tornare indietro da ogni fase, ogni fase è richiede ricerca e riceve conoscenze da essa.

## 4.3 Fonti dell'innovazione

### 4.3.1 Fonti dirette

Le fonti dirette sono quelle a cui si accede con l'espressa intenzione di ottenere, scambiare e generare conoscenza, e quindi impiegando canali formali o codificati (ad esempio, documenti, pubblicazioni, in qualunque formato). Rispondono all'obiettivo di sapere:

- knowing-WHAT: Conoscenza di dati, fatti e informazioni
- knowing-WHY: Conoscenza di principi, leggi, modelli teorie e metodi.

### 4.3.2 Fonti indirette

Le fonti indirette sono quelle che consentono l'apprendimento (learning) tramite l'esperienza, le relazioni interpersonali o professionali, impiegando cioè canali informali per mobilitare la cosiddetta conoscenza tacita. Rispondono all'obiettivo di sapere:

- knowing-HOW: Abilità pratiche a risolvere situazioni a diverso grado di complessità
- knowing-WHO: Essere informati su "chi sa cosa" o "chi sa come fare cosa", si acquisisce con l'esperienza e con le relazioni sociali

### 4.3.3 Fonti interne

L'attività di R&S svolta nei laboratori dell'impresa, impiegando personale specializzato a tempo pieno allo scopo di condurre attività di ricerca esplorativa alla frontiera della conoscenza (dell'impresa), o attività di sviluppo di prototipi di nuovi prodotti, nuovi processi o tecniche di produzione. Altre fonti di conoscenza interne all'impresa si trovano in diversi segmenti della catena del valore, quali la Progettazione, la Logistica, il Marketing. Si parla in questi casi di "R&S informale"

### 4.3.4 Fonti esterne

Si trae conoscenza dai fornitori o dai committenti della loro produzione. . Per lo più la conoscenza tecnologica è incorporata (embodied) nei beni capitali e intermedi impiegati per la produzione o incorporata (disembodied) nei brevetti a cui accedono tramite licenza. Anche l'acquisizione o l'importazione di prodotti o servizi ad alta intensità di conoscenza (hi-tech) possono essere fonte di conoscenza utile a generare innovazioni o imitazioni, tramite il cosiddetto reverse engineering, o semplicemente essere fonte di idee o di stimoli a competere con progetti altrettanto innovativi. Una fonte analoga è quella del trasferimento tecnologico, che può avvenire in seguito ad accordi di cooperazione con altre



imprese o con centri di ricerca per la sperimentazione presso l'impresa di innovazioni tecnologiche già testate o applicate in altri contesti. Il trasferimento tecnologico può avvenire, infatti, anche nel caso di fusioni con altre imprese.

## 4.4 Innovazione delle teorie economiche

- Equilibrio
  - Innovazione esogena dei modelli neoclassici tradizionali
  - Modello di Solow: TFP e “residuo”
  - Nuova teoria della crescita: l'innovazione può accadere
- Disequilibrio
  - Evolutivo: impresa, industrie, relazioni
  - Neo-Schumpeteriano: tecnologie e onde
  - Strutturale: settori
  - Regolazione: macro (domanda, istituzioni)

### 4.4.1 Direzione di sviluppo

- L'economia dell'innovazione va verso una teoria della creatività economica, con impatto sulla teoria dell'impresa e sulla teoria dell'organizzazione e dei processi decisionali
- La nuova teoria della crescita ha assorbito molti dei risultati dell'economia dell'innovazione (distinzione fra conoscenza tacita e codificata, analisi dei regimi di appropriabilità, ruolo delle esternalità tecnologiche dei spillover e dei sistemi di innovazione)
- Ma ancora rifiuta le implicazioni complementari dell'economia dell'innovazione in termini di condizioni di disequilibrio necessarie per comprendere la dinamica dell'introduzione del cambiamento tecnologico ed i suoi effetti.

### 4.4.2 Innovazione nell'economia globale

- E' necessario considerare gli elementi strutturali del sistema economico in cui una nuova tecnologia è introdotta, e la struttura delle relazioni fra ciascun componente del sistema.
- E pure va riconosciuta la varietà delle innovazioni e la eterogeneità dei mercati e degli attori dal lato della domanda e dell'offerta, e la loro interdipendenza
- Nell'economia globale, vi è ampia varietà dei mercati dei fattori, e in mercati di prodotti specifici, i concorrenti si affrontano con tecnologie diverse e con diversi costi relativi e assoluti dei fattori.

#### 4.4.3 Attori del sistema informativo

Gli attori che hanno collegamenti biunivoci con l'impresa sono clienti, fornitori, sistema finanziario, intermediari, policy makers, formazione e R&S.

### 4.5 Impresa innovativa

Caratterizzata da capacità dinamiche e basata su tre insegnamenti

- Separazione di proprietà e controllo
- Fonti di commitment finanziario generate dall'impresa stessa
- Integrazione organizzativa, learning organization

#### 4.5.1 Teoria della crescita dell'impresa

L'impresa è un insieme di risorse, materiali e umane, coordinate da una organizzazione allo scopo di produrre beni e servizi da vendere sul mercato in cambio di un profitto.

- Proprio il COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO delle risorse segna i CONFINI dell'impresa rispetto al mercato
- Ciascuna impresa è UNICA: ciò che la rende unica è l'eterogeneità dei servizi che quelle risorse possono fornire.
- Le RISORSE costituiscono un potenziale insieme di servizi, opportunità che l'azienda può cogliere.
- Le RISORSE UMANE (manageriali) di ciascuna impresa sono fondamentali per pianificarne la crescita: esse sono il frutto dell'accumulo di competenze e di conoscenze all'interno dell'impresa e, non possono essere acquisite sul mercato
- L'attuazione di un PIANO OTTIMALE di crescita crea e libera al tempo stesso risorse: il suo completamento, liberando le risorse impiegate, crea uno squilibrio temporaneo

La teoria della crescita dell'impresa è quindi essenzialmente un'indagine sull'evolversi delle sue opportunità di produzione. Un'impresa infatti può scegliere tra il conservare il ritmo esistente o impegnarsi per scoprire nuove opportunità. Gli imprenditori, svolgono un ruolo cruciale nell'interpretare i feedback che provengono dall'ambiente esterno. L'interazione dinamica fra ambiente esterno e risorse interne crea le occasioni per la diversificazione.

### 4.5.2 Limiti alla crescita dell'impresa

L'ingresso in nuove aree produttive si scontra con la possibilità di estendere alle nuove opportunità di mercato i servizi specifici e unici dell'impresa. Per questa ragione è fondamentale che l'impresa sviluppi e protegga un suo proprio nucleo di attività di base.

## 4.6 Ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca e sviluppo (ReS) è definita come il complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni.

- Ricerca di BASE: lavoro sperimentale o teorico intrapreso principalmente per acquisire nuove conoscenze sui fondamenti dei fenomeni e dei fatti suscettibili di osservazione, non finalizzato ad una specifica applicazione o utilizzazione
- Ricerca APPLICATA: lavoro originale intrapreso principalmente per acquisire conoscenze e finalizzato anche e principalmente ad una pratica e specifica applicazione o utilizzazione.
- Sviluppo SPERIMENTALE: lavoro sistematico, basato sulle conoscenze esistenti, acquisite attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, condotto al fine di completare, sviluppare o migliorare materiali, prodotti e processi produttivi, sistemi e servizi.

### 4.6.1 Conoscenza

Bene pubblico:

- Non rivalità: Consumo di un utente addizionale non comporta costi addizionali
- Non escludibilità: Consumo di un utente non riduce l'ammontare del bene disponibile. Difficile esclusione.

Nella economia knowledge-based, e a fronte di tecnologie complesse, le conoscenze necessarie per l'adozione sono maggiori. Absorptive capacities.

## 4.7 Politiche pubbliche

- Politiche di SOSTEGNO alla ricerca e all'innovazione:
  - di progetto (incentivi selettivi)
  - di incentivazione dell'iniziativa delle imprese (incentivi automatici)

- Politiche di DIFFUSIONE e di trasferimento delle tecnologie: acquisto di macchinari, incentivazione alla collaborazione tra imprese e ricerca pubblica, risorse umane
- Politiche INFRASTRUTTURALI:
  - Fisiche (reti di comunicazione, parchi scientifici e tecnologici, certificazione, incubatori, strutture miste di ricerca, consulenza, formazione avanzata, ricerca pubblica)
  - Regolative (proprietà intellettuale, standard, qualità, finanza, burocrazia)

## 4.8 Teconologie dell'informazione e della comunicazione

Le ICT sono il cuore del sistema teconologico corrente, creando:

- Opportunità
- Convergenze
- Complementarità
- Esternalità
- Innovazioni di processo, di prodotto, organizzative e di mercato

## Capitolo 5

# Fundraising e Crowdfunding

## 5.1 Fundraising

### 5.1.1 Introduzione

Il fundraising è un tipo di procedura fondamentale per sostenere una causa e dare vita ad un qualsiasi progetto imprenditoriale, utile in special modo per le startup, per cui l'esigenza di capitali è sempre presente nel corso del loro intero ciclo di vita. D'altronde la traduzione letterale in italiano è quella di "raccolta fondi", considerando che il termine è composto dalle due parole "fund" – fondo – e "rising" – raccolta nella nostra lingua. Di conseguenza, capirete che si tratta dell'insieme delle attività, tra marketing e comunicazione, che un'organizzazione no profit mette in atto per raccogliere dei fondi economici utili a raggiungere determinati scopi. Ad essere più precisi, le attività che un'organizzazione attua sono destinate a far incontrare chi richiede risorse economiche o di altro genere con colui che è disponibile a donarle.

Il fund raising è una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie, volta a garantire la sostenibilità nel tempo di una causa sociale/culturale e della organizzazione che la persegue e a promuovere il suo sviluppo costante affermando la propria "identità" sociale verso una molteplicità di interlocutori.

**Cosa non è il fundraising** Il fund raising non è una funzione periferica e collaterale rispetto alla direzione di una organizzazione. Non è semplicemente raccolta di fondi, ma comunicazione, management, relazione con gli stakeholders, controllo di qualità.

Fundraising significa innovare l'organizzazione e costruire un nuovo rapporto con la sua comunità.

### 5.1.2 Fundraiser

Al contrario di quanto avviene nel crowdfunding, in cui a raccogliere fondi ci pensano piattaforme telematiche come Indiegogo, Kikstarter o la più nostrana Produzioni dal Basso, è necessaria la presenza di una figura dedicata che inciti i potenziali investitori. Ci riferiamo nello specifico al fundraiser, conosciuto anche come fundraising manager, ovvero quel soggetto che opera per attuare le strategie social e di marketing per la raccolta di fondi. Tra le attività svolte abbiamo l'amministrazione delle attività di raccolta fondi, ricercare nuovi donatori e archiviare i loro dati, realizzare e suggerire programmi per la raccolta, preparare vere e proprie strategie d'azione, fare da portavoce e coordinare i volontari.

### 5.1.3 Utilizzo fundraising

- **RELAZIONI:** Le reti relazionali e sociali sono un grande veicolo di gestione delle relazioni. Le reti, proprio per il forte legame di reciprocità tra i loro

componenti, producono fiducia, necessaria per le transazioni economiche. Creare un senso di appartenenza.

- TEMPO: Dedicare del tempo collettivo per curare e valorizzare un ambiente o oggetto.
- KNOW HOW, BENI e SERVIZI: Più relazioni costruiamo più saranno le competenze e gli strumenti a disposizione.

#### 5.1.4 Gestire le relazioni nel fundraising

Le relazioni producono fiducia che a sua volta produce donazioni. L'obiettivo è trasformare le masse in persone, le persone in contatti, i contatti in relazioni e le relazioni in donazioni. Una relazione di fiducia implica:

- Instaurarsi di un DIALOGO
- Il COINVOLGIMENTO del potenziale donatore
- La CONDIVISIONE di un cammino con obiettivi precisi
- La SODDISFAZIONE di un bisogno del potenziale donatore

#### 5.1.5 Interpretazione del fundraising

- La donazione è un modo generoso di gestire la nostra ricchezza  $\text{MENO RICCHEZZA} = \text{MENO FUND RAISING}$
- Un modo civico oltre che religioso di fare la carità (colmare il proprio senso di colpa)  $\text{MENO SENSIBILITÀ} = \text{MENO FUND RAISING}$
- Un modo utile per avere un vantaggio (reputazione, pubblicità, nuovi target, ecc...)  $\text{MENO IMPATTO PUBBLICO} = \text{MENO FUND RAISING}$
- Essere d'accordo con l'importanza della causa sociale e dei progetti proposti come beneficio sociale e personale  $\text{MENO EFFICACIA} = \text{MENO FUND RAISING}$
- Un modo concreto per essere parte di una comunità condividendone le sue "istituzioni"  $\text{MENO COMUNITÀ} = \text{MENO FUND RAISING}$

#### 5.1.6 Cambiamenti apportati dal fundraising

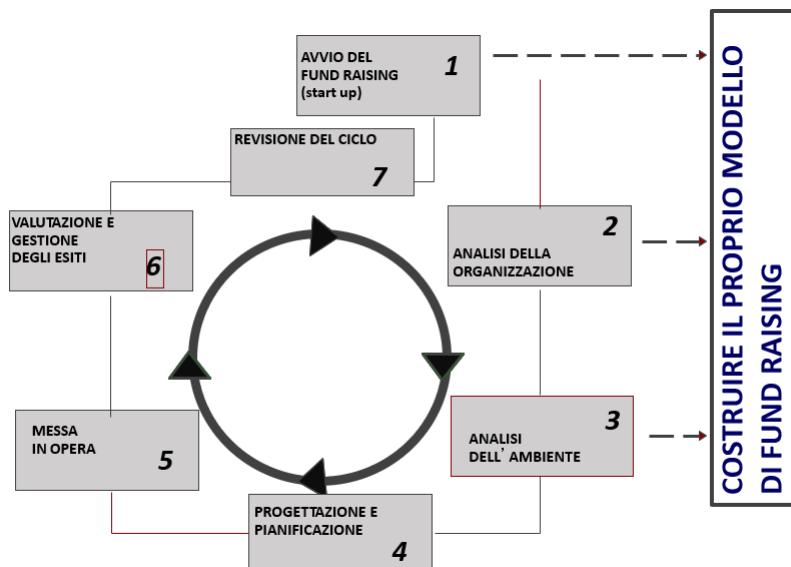
- Donatore generoso → Investitore sociale accorto e cittadino attivo
- Filantropo mecenate → Attore sociale partner
- Il fundraising da forza delle reti sociali e delle dinamiche comunitarie
- Misura correttiva → Politica economica

### 5.1.7 Donazione e emotional fundraising

Fatto emozionale, una risposta naturale (e non culturale) ad un input che suscita emozioni. L'emotion fundraising deve poi transitare nella parte razionale del cervello pena il fatto di rimanere un evento occasionale o richiedere continue sollecitazioni strumentali.

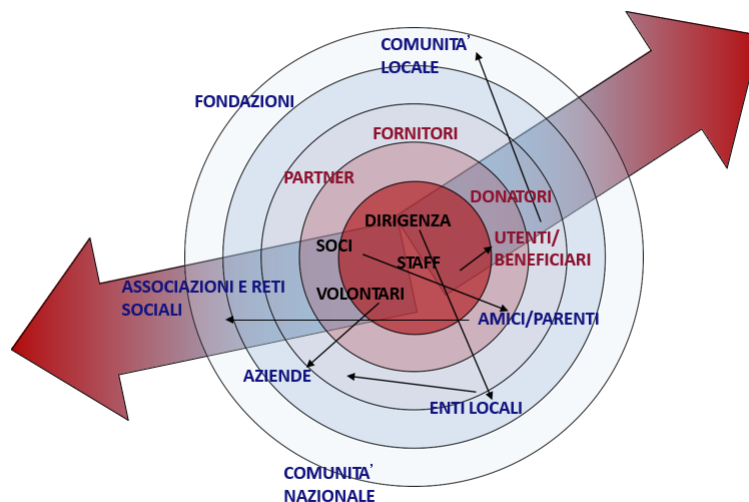
### 5.1.8 Ciclo del fundraising

Nel fare fundraising, la condotta del fundraiser si fa critica per il successo di una determinata campagna. Per questo, tra le sue mansioni dovrebbe rientrare quella di definire al meglio la vision e la mission dell'organizzazione coinvolta. In particolare, la vision è l'ideologia che riflette i valori dell'organizzazione, mentre la mission è lo scopo che vuole raggiungere. In più, deve definire e scrivere tutti gli obiettivi che si vogliono raggiungere, definiti "la buona causa" nelle organizzazioni no profit. Inoltre, deve individuare i mercati di riferimento a cui rivolgersi per raccogliere capitale, tra persone singole, enti, aziende o banche, selezionando allo stesso tempo il mezzo più appropriato per ottenere donazioni e impegnandosi attivamente per la raccolta assieme ad un rodato team di professionisti. Infine, dovrebbe analizzare i risultati, confrontando "banalmente" costi e ricavi.





### 5.1.9 Constituency e le sue reti



### 5.1.10 Beni culturali

I beni culturali sono tutti i beni designati da ciascuno Stato come importanti per l'archeologia, la letteratura, l'arte, la scienza, la demologia, l'etnologia o l'antropologia.

#### 5.1.10.1 Fundraising dei beni culturali

Il fundraising permette di trasformare i beni culturali in patrimonio culturale, si passa da bene culturale a bene comune, gestito e finanziato da tutti.

**DL 83 31/05/2014** Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.

**DM 23/12/2024 Decreto Musei** Per la prima volta viene introdotto il concetto di fundraising, non come occasionale forma di "raccolta fondi" ma piuttosto come parte integrante dell'assetto museale.

## 5.2 Crowdfunding

Il crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizzano il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni. È un processo di finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse. . Il sistema sfrutta la

potenza virale del web per raccogliere fondi e attrarre finanziamenti che altrimenti sarebbero di difficile reperimento. Il crowdfunding è solo una delle tante modalità di cui può servirsi un fundraiser per raccogliere i fondi. Ne esistono diverse tipologie

- Donation based: Scambio immateriale e simbolico, legato ad uno scopo benefico e di valore sociale (non profit)
    - Personal fundraising: Rete non solo come donatore ma come fundraiser. Basato su eventi personali correlati ad una causa sociale.
  - Reward based: Scambio materiale che prevede un chiaro beneficio individuale
  - Equity based: Partecipazione azionaria in cambio del denaro investito nel progetto. Rivolto alle startup innovative con il decreto legge Crescita 2.0. Crea un registro delle piattarformo, presente obblighi informativi ma non consulenza d'investimento. Obbligatoria la presenza di investitori professionali (5% delle offerte a perfezionamento). Presenta dei limiti nell'investimento:
    - Persone fisiche: €500 per investimento e €1000 annui
    - Persone giuridiche: €5000 per investimento e €10000 annui
  - Social landing: Microprestito da privati a privati con quote di interesse vantaggiose per prestatore e riceventi
  - Non intermediato: Il proponente gestisce direttamente i rapporti con la rete dei donatori e le transazioni senza usufruire di una piattaforma “terza”. Controllo diretto di una rete relazionale forte, necessita di capacità informatiche e gestionali. Usato anche quando si ha un obiettivo economico elevato (troppa percentuale ai terzi).
- Il crowdfunding può essere generalista o tematico, internazionale, nazionale o locale.

### 5.2.1 Civic crowdfunding

Nel mondo i progetti “civic” hanno una capacità di raggiungere l'obiettivo dell'80%. L'appartenenza territoriale ha una presa molto forte e attiva con maggiore facilità le reti. La concretizzazione in un bene comune materiale e visibile e facilmente fruibile è una forte attrattiva

### 5.2.2 Meccanismi di finanziamento

- Cifre:
  - Tutto o niente: Le cifre raccolte vengono versate solo al raggiungimento dell'obiettivo

- Prendi tutto: Qualunque cifra raccolta viene versata al proponente.
- Campagna:
  - Aperta sempre: nessuna scadenza finale
  - A scadenza: Scadenza precisa (mai più di tre mesi), la scadenza crea un clima di competizione e mostra urgenza.
- Piattaforma:
  - Non fa da intermediario: la donazione avviene direttamente tra proponente e donatore
  - Fa da intermediario: Il versamento avviene sulla piattaforma di crowdfunding al termine della campagna raggiunto l'obiettivo, altrimenti i soldi tornano al donatore

### 5.2.3 Caratteristiche sociologiche del crowdfunding

- I processi di critica e di minimizzazione delle istituzioni
- L'aumento di soggettività degli individui
- La "solidarietà a distanza"
- Il social networking (on line e offline) come parte della propria identità sociale e comunitaria "globale"
- La donazione è una delle forme dell'azione sociale e non il suo sostituto
- Eliminare le intermediazioni tra beneficiari e donazioni (essere diretti)

### 5.2.4 Fattori di successo

- L'esistenza di un capitale sociale e relazionale forte dei promotori
- Metterci la faccia (personalizzazione)
- Un collegamento diretto tra causa sociale/progetto e donatori che permetta di agire e interagire con esso
- Una presentazione efficace
- Lo scambio con il donatore materiale e immateriale. (L'importanza degli impatti prodotti dal progetto)
- Un piano di comunicazione e l'applicazione quotidiana di persone per la sua attuazione

## 5.3 Progettare una campagna di crowdfunding

### 5.3.1 1 - Target da raggiungere

La cosa più importante da fare è mappare i soggetti e le reti direttamente e indirettamente collegate con noi. Lavorare con le reti e le relazioni. Sfruttare l'effetto bandwagon, arrivare al 30 – 40% per arrivare al 100% (così fanno tutti) per poi arrivare al 200 – 500% (hai avuto successo quindi meriti). Arrivare al 30% il prima possibile con soggetti che possono attivare le loro reti.

#### 5.3.1.1 Interesse e motivazione

- Interesse personale: I contatti diretti del progettista costituiscono una percentuale molto alta dei sostenitori di un progetto.
- Interesse sociale: Il modello più comune per questi progetti è il donation based crowdfunding
- Interesse economico (social lending): Prestatore interessato ad aiutare piccoli progetti per un piccolo ritorno economico
- Interesse economico (equity CF): Il suo interesse è far crescere il tuo progetto per guadagnare
- Appartenenza alla community: Aggregazioni attorno a valori forti o stili di vita
- Culto di nicchia: Sfruttare nicchie già create.
- Interesse ludico: Gusto della scoperta
- Preacquisto: "Lo voglio prima degli altri!" è la motivazione di alcune persone

#### 5.3.1.2 Target operativo

Cerchio diviso in fasce degli utenti delle community in base alla probabilità di redemption:

- Primo 80%: Soci volontari e dipendenti
- Secondo 10 – 20%: Relazioni di soci volontari e dipendenti, beneficiari, partner, contatti social network
- Terzo 1%: Social network del primo cerchio, gruppi di interesse su social, legami territoriali
- Quarto 0.5%: Amici del secondo cerchio, pubblico generale.

### **5.3.2 2 - Progetto**

Caratteristiche importanti del progetto sono:

- Chiaro e logico
- Convicente, fattibile, realistico, distintivo, motivante
- Trasparente sulle donazioni e come vengono usate
- Formalizzato e pensato dal punto di vista del donatore. Bisogna mostrare gli impatti che produce.
- Gli aspetti materiali e operativi hanno senso se illuminati da una missione e una visione.

#### **5.3.2.1 Caratteristiche della presentazione**

- Multi linguaggio, immagini, testo, audio
- Multi genere, scheda racconto , intervista
- Mettici la faccia, persona al centro, dimostrare entusiasmo
- Originalità
- Storytelling
- Mostrare un prototipo

### **5.3.3 3 - Comunicazione promozionale**

Prima della campagna è importante creare un terreno fertile, sensibilizzare sui tempi della campagna, alzare l'attenzione sul problema, far nascere curiosità e conquistare potenziali alleati. Fare networking e curare la community

### **5.3.4 4 - Obiettivo economico**

I costi sono formati dai costi del progetto, della promozione, della piattaforma e i costi delle transazioni. Si aggiungono le percentuali sulle donazioni date alla piattaforma, i costi per gestire lo scambio con i donatori e i costi di comunicazione. Per quanto riguarda i doni (nel caso reward based) offrire differenti categorie di dono permettendo a tutti i target di trovare una collocazione. Pianificare un numero di adesioni per le categorie di dono.

### **5.3.5 5- Scambio**

Le ricompense sono una promessa, un incentivo per chi deve fare un'offerta alla campagna, ma anche un patto. È fondamentale che il prodotto del progetto stesso sia presente come ricompensa.

### **5.3.6 6 - Follow up**

Trasformare un donatore occasionale in un donatore abituale. Avere i nominativi e altre informazioni sui donatori (avere un database).

## Capitolo 6

# Project Management

## 6.1 Project management

Filosofia organizzativa e comportamentale più che metodologia di analisi quantitativa. Lo scioglimento delle principali problematiche aziendali rende necessario il migliore controllo ed utilizzo delle risorse aziendali esistenti, cercando internamente la soluzione. Disciplina che organizza e gestisce delle risorse per assicurare che un progetto sia completato secondo lo scopo, la qualità, il tempo e il costo stabiliti.

**Prima del PM** In passato, nel progetto aveva valenza particolare la componente tecnica; oggi ha più peso il momento manageriale, in cui l'abilità di saper gestire è di gran lunga superiore a quella tecnica in senso stretto.

Project management integra due fattori: la parte tecnica(project) e la parte relativa all'abilità di gestione(management) Oggi i progetti complessi hanno project leader con forti competenze manageriali e poco tecniche

**Project leader** Deve avere conoscenza di project management unita alle attività di management e avere conoscenza specifica tecnica. Queste caratteristiche cambiano in base al progetto.

### 6.1.1 Vantaggi

Il sistema project management:

- Crea un programma e un budget
- Mette insieme persone per risolvere problemi o sviluppare nuove opportunità attraverso una metodologia che aiuti a prendere decisioni e, sulla base di queste, costruire un piano di azioni per poi eseguirlo con successo fino al termine
- Aiuta a chiarire le idee
- Migliora la metodologia che può essere applicata ai progetti successivi.

### 6.1.2 Organizzazione e individui

Il project management crea valore aggiunto in termini di redditività sia per l'organizzazione sia per l'individuo:

- ORGANIZZAZIONE: è un processo per poter rispondere rapidamente ai cambiamenti di mercato e raggiungere risultati con costi minori.
- INDIVIDUO: : fa crescere la singola persona a livello di pensiero strategico, aiuta a creare strumenti di analisi e di pianificazione permettendo di valutare gli investimenti da realizzare.

È uno strumento per preparare e accelerare le competenze tecniche e manageriali e di leadership



### 6.1.3 Livelli di attività e milestone

Nel project management è importante distinguere i livelli di attività, cinque livelli: programma, progetti, sub-progetti, task e sub-task.

**Programma** tipo di attività macro, che poi genera a sua volta dei progetti specifici, i quali possono generare dei sub-progetti, dei task e sub-task

**Milestone** o traguardi che aiutano a visualizzare il percorso del progetto e rappresentano il risultato raggiunto in un determinato momento.

- Stadio di verifica
- Momento di riflessione per azioni correttive e migliorative
- Deve contenere valori numerici, quantità
- Aiuta a valutare le performance del progetto

### 6.1.4 Project manager

Figura chiave guida della gestione di vita del progetto , i requirement sono:

- Deve essere tecnico
- Deve saper pianificare e strutturare
- Deve essere orientato alla gestione delle risorse umane
- Deve essere analitico, conoscere i modelli applicativi
- Deve essere negoziatore, in grado di gestire risorse e tempo

### 6.1.5 Management e tecnica

Project management integra due fattori: la parte tecnica (project) e la parte relativa all'abilità di gestione (management). Oggi i progetti complessi hanno project leader con forti competenze manageriali e poco tecniche. Due caratteristiche ruotano attorno al project leader:

## 6.2 Progetto

È il lavoro temporaneo realizzato da un'organizzazione per produrre un certo output. Il PMI (Project Management Institute) lo definisce uno sforzo temporaneo al fine di produrre un prodotto o un servizio unico. Deve avere le caratteristiche di:

- UNITCITA
- TEMPORANEITA: Inizio e fine

Il progetto genera un risultato, che a sua volta genera un valore che può avere una certa durata di tempo. Il valore prodotto cambia in base al tipo di organizzazione. Ogni progetto deve essere allineato alle strategie generali dell'organizzazione integrandosi appieno con i suoi obiettivi. I progetti possono essere:

- **INTERNI:** Focalizzati su come migliorare il modo di lavorare, cliente finale all'interno dell'organizzazione. Nascono dal piano strategico, dal business plan o da crisi e problemi di qualità.
- **ESTERNI:** Soddisfazione di un cliente esterno, sono su richiesta o proposti al cliente.

### **6.2.1 Processo decisionale nei progetti**

Si basa sul concetto della delega da dare al manager e al team. Il project manager ha l'autorità di prendere decisioni, ridefinire o cambiare alcuni aspetti della pianificazione e riallineare le risorse. La partecipazione interdisciplinare aiuta ad assicurare la qualità del progetto e ad individuare inconsistenze nelle varie fasi di progetto.

### **6.2.2 Organizzazione del progetto strutturata**

- **Organizzazione FUNZIONALE:** Strutturata per funzioni intorno alle quali ruotano le attività. Un manager per funzione. Il project manager non ha un'autorità specifica sui membri del team che provengono da differenti settori.
- **Organizzazione a MATRICE:** Tipica delle organizzazioni dinamiche orientate all'innovazione. Esiste un manager di funzione e un manager di progetto e tutti e due i manager riferiscono a un unico capo.
- **Organizzazione per PROGETTI:** Appropriata per chi lavora su progetti di medio e lungo termine. Le funzioni sono al di sotto di ogni singolo progetto. Il project manager ha alta autorità.

## **6.3 Punto di partenza nel project management**

I punti di partenza sono:

- Capire la definizione di progetto
- Definire customer e stakeholder: gruppi che hanno interesse nel progetto, individuare clienti esterni e interni all'organizzazione
- Definire la figura del project manager

### 6.3.1 Porsi delle domande

1. Quando il progetto sarà completato che BENEFICIO avrà l'organizzazione?
2. Qual è il VALORE AGGIUNTO che si crea attraverso la realizzazione?
3. È GIUSTIFICABILE in termini di ritorno di profitti o benefici?
4. Chi ha INFLUENZATO la SCELTA del progetto?
5. Quali sono le FASI di CONSEGNA del progetto?
6. Quali sono le RISORSE e in che modo sono disponibili?
7. Che PRIORITA ha il progetto nell'ambito dell'organizzazione?
8. Chi DECIDE come VALUTARE se il progetto è di SUCCESSO o no?
9. Che CRITERIO sarà scelto per tale misurazione?
10. Quali sono le OPZIONI da considerare in ALTERNATIVA a questo progetto?

### 6.3.2 Negoziare gli obiettivi

Riuscire a negoziare alcuni obiettivi nel momento in cui si entra in un progetto definito da altri è una delle azioni indispensabili per una buona partenza

- Chiarire di essere in linea con gli scopi dello sponsor e che l'interazione è finalizzata a sviluppare obiettivi i più realistici possibili per il successo del progetto
- Capire che cosa è negoziabile e se ci sono le risorse per ottenere ciò
- Capire se gli obiettivi del progetto sono in linea con quelli dell'organizzazione

### 6.3.3 Definire vincoli e supposizioni

Quando si inizia un progetto è bene riuscire a compilare due liste:

- VINCOLI: fattori che limitano l'azione e le scelte
- SUPPOSIZIONI: sono formate da ipotesi

Alcuni di questi fattori possono essere facilmente testati, altri sono veri e propri rischi.

### 6.3.4 Pianificazione e comunicazione

Nel project management è fondamentale pianificare per iscritto e comunicare in maniera chiara:

- Spesso ognuno dichiara di aver capito e di essere d'accordo
- Poi, ognuno comincia ad avere una visione differente
- Questo processo può essere positivo in quanto aiuta a maturare scelte e decisioni, negativo se riporta indietro al punto di partenza.

L'eliminazione di queste incomprensioni si ottiene trascrivendo su carta le cose pensate e discusse, dando la possibilità a tutti di interpretare attraverso schemi il risultato di discussioni e decisioni. L'operazione richiede tempo ma evita incomprensioni che fanno ricominciare da capo il lavoro.

#### 6.3.4.1 Pianificazione su carta

Metodologia 12 step da seguire per creare undocumento finale di definizione e pianificazione per l'esecuzione del progetto, e nello stesso tempo occorre fareriferimento a progetti precedenti:

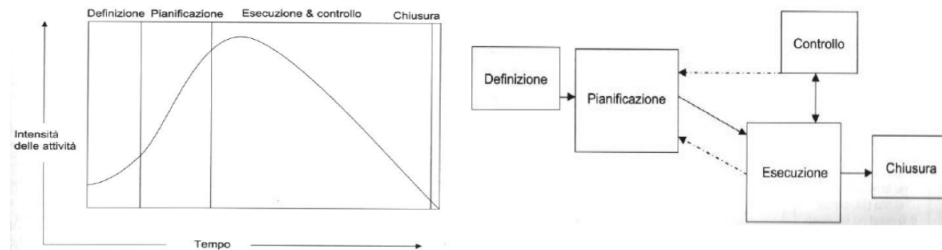
- Cominciare a scrivere le idee (Brainstorming)
- Integrare le idee con la raccolta di dati acquisiti attraverso interviste e analisi di benchmarking con i componenti del tem stakeholder e pesone esperte

## 6.4 Modello di project management

Project Management Institute (PMI) definisce cinque aree di processo che costituiscono il flusso dell'intera gestione del progetto con un inizio e una fine. Definisce inoltre 9 aree di conoscenza.

1. Definizione
2. Pianificazione
3. Esecuzione
4. Controllo
5. Chiusura

## Ciclo di vita del progetto



### 6.4.1 Aree di conoscenza

Il PMI (Project Management Institute), identifica nove aree di conoscenza e abilità di approfondimento per project manager (che sono inoltre, le varie tipologie di gestione da attuare per un project management di successo) che sono:

1. Gestione INTEGRATA: Sviluppare e gestire un project plan
2. Gestione SCOPO: Definire che cosa si vuole fare
3. Gestione TEMPI e COSTI: Creare una tempistica
4. Gestione dei COSTI: Creare un piano di costi
5. Gestione QUALITA: Assicurare degli standard di qualità e capacità di controllo
6. Gestione RISORSE UMANE: Gestire persone e promuovere un team vincente
7. Gestione COMUNICAZIONE: Saper comunicare e negoziare
8. Gestione RISCHI: Identificare pericoli, ridurli e programmare azioni in caso di “esplosioni”
9. Gestione degli ACQUISTI

### 6.4.2 PMO: Project Management Office

È un ufficio/dipartimento che ha la funzione e la responsabilità, all'interno di un'organizzazione, di sviluppare le metodologie di project management, tali da renderle disponibili all'interno della stessa organizzazione per la gestione di progetti Funzioni:

1. Mantiene project management standard
2. Mantiene la cronistoria dei progetti

3. È responsabile per la formazione e il training
4. Svolge funzione di consulente e di advisor
5. Analizza tempo e budget
6. Coordina molteplici progetti
7. È responsabile per gli obiettivi del progetto
8. È responsabile per la crescita dell'organizzazione e dei project manager

## 6.5 Definizione

Fondamenta del progetto:

### 6.5.1 STEP 1: Start

Passaggio dall'idea alla strutturazione di come realizzarla: definire lo scopo del progetto (cosa deve esser fatto) e fare un esame iniziale dei limiti in termini di risorse e tempo (sviluppo dell'idea).

### 6.5.2 STEP 2: Analisi triple constraints

Ci si pone domande sul costo, sul valore aggiunto all'organizzazione e su chi dovrà misurare il risultato e le scelte. (Analisi dei triple constraints) Verificati i requisiti bisogna definire in confini entro i quali muoversi. I limiti potrebbero essere:

- Relative al tempo: Data di scadenza
- Relative al costo: Limite alla spesa
- Relative allo scopo: Limiti di performance
- Altro: Leggi locali o nazionali

È importante stabilire un ordine prioritario tenendo presente che le tre variabili sono interdipendenti tra loro. Il fine è quello di prevenire lo sbilanciamento dello scopo che, nella fase della pianificazione e in quella esecutiva poi, comporta delle complicazioni con nuove verifiche della fattibilità.

### 6.5.3 STEP 3: Analisi stakeholder

Persone da coinvolgere e analisi degli interessi che il progetto genererà nei confronti di persone o gruppi. Necessario il consenso degli stakeholder sugli obiettivi, il supporto del management o dello sponsor e il controllo sullo scopo.

### 6.5.3.1 Stakeholder

Gli stakeholder sono persone che direttamente e indirettamente hanno un interesse nel progetto, internamente ed esternamente all'organizzazione, raccogliere informazioni su chi sono, la natura dell'interesse, aspettative da e verso noi, priorità e ruolo comunicativo.

- **INTERNI:** Sono persone che appartengono all'organizzazione, cliente interno, team di progetto, manager, gruppi interni di supporto o funzionali.
- **ESTERNI:** Coloro che non fanno parte della tua organizzazione, cliente esterno, utente finale, fornitori e consulenti, enti regolatori, comunità locali e nazionali.

Possono essere positivi o negativi, supportando il progetto o creando frizioni e ostacoli alla realizzazione a causa di interessi e obiettivi opposti al risultato del progetto, bisogna capire se le motivazioni sono legittime o meno e capire se piccoli aggiustamenti al progetto possono modificare gli atteggiamenti.

### 6.5.3.2 Project sponsor

Figura interna o esterna all'organizzazione è in genere chi supporta anche finanziariamente il progetto fin dall'inizio. Senza uno sponsor, anche se non ha nulla a che vedere con il sostegno finanziario, la gestione di un progetto prende una strada in salita e in alcuni casi è meglio non iniziare. Può assegnare risorse addizionali, fungere da consigliere e guida e facilitare decisioni e approvazioni.

## 6.5.4 STEP 4: Definire il project manager

Due tipologie:

- **ACCIDENTALE:** Figura preparata a livello tecnico, ma senza grandi esperienze metodologiche e manageriali
- **PROFESSIONALE:** Esperienza metodologica sulla gestione del ciclo del progetto e conoscenze chiave di management oltre a sensibilità verso il team.

Un project manager indirizza i contributi dei membri del team verso un fine comune, crea l'equilibrio tra guida, direzione e disciplina e stimola le attività e la creatività del gruppo. Le certificazioni che un project manager può ottenere sono PMP (Project Management Professional) dal PMI e quattro livelli di certificazione del IPMA (Institute PM).

### 6.5.4.1 Focus e obiettivi

1. Esperienza in management
2. Selezione delle giuste posizioni e persone

3. Capacità di coordinazione e direzione del team
4. Attenzione alla pianificazione
5. Monitoraggio degli scostamenti in fase esecutiva
6. Risposta alle richieste di cambiamento
7. Facilitazione dell'interazione tra i membri del team attraverso l'eliminazione delle barriere e delle aree non produttive
8. Capacità di interfacciarsi con il project sponsor e gli stakeholder
9. Capacità di negoziazione

#### **6.5.4.2 Responsabilità**

Tre aree di responsabilità:

- PROGETTO: Target di costo, tempo e performance in termini di qualità
- ORGANIZZAZIONE: Dare un tangibile ritorno al committente e/o sponsor, in linea con gli obiettivi generali dell'organizzazione
- TEAM: Assicurare il giusto flusso di informazioni dando giusti feedback e riconoscendo l'avanzamento e le performance

Un PM ha doppia responsabilità in quanto responsabili di un dipartimento, divisione, team e di uno specifico progetto.

#### **6.5.5 STEP 5: Charter**

Il Project Charter è un documento aziendale con il quale si ufficializza formalmente l'avvio di un progetto dandone comunicazione all'intera organizzazione aziendale coinvolta. È l'atto formale con il quale tutte le parti interessate al progetto vengono informate non solo dell'esistenza del progetto, ma anche di tutte le caratteristiche, gli incarichi, le responsabilità ed i ruoli coinvolti nel progetto stesso.

- Nome del progetto
- Nome dello sponsor
- Nome del cliente
- Descrizione dello scopo
- Descrizione degli obiettivi: Modello SMART, giustifico il progetto rispondendo a requisiti: raggiungibile, rilevante, tempo, specifico, misurabile.
- Deliverable e milestone:



- Derivable: Task di attività che devono essere prodotte per completare il progetto
- Milestone: Raggiungimento nelle varie task di importanti traguardi che costruiscono il corpo del progetto. Un gruppo consistente di derivable è un milestone.

- Risorse occorrenti e timing
- Priorità
- Stakeholder

Evidenzia i punti chiave della fase di definizione, da una direzione generale, viene scritto in cooperazione tra sponsor e project manager.

## 6.6 Pianificazione

Mapa da percorrere per l'esecuzione delle attività Questa fase deve contenere i seguenti elementi:

1. Lista delle task o attività dell'intero progetto [STEP 6]
2. Identificazione delle persone che dovranno partecipare al progetto [STEP 7]
3. Lo sviluppo dei tempi [STEP 8]
4. Lo sviluppo del budget [STEP 9]
5. L'analisi dei rischi e il loro sistema di gestione
6. La formazione del piano di comunicazione con tutti gli stakeholder7. Il lancio di progetto inteso come presentazione finale a tutti gli stakeholder

Si entra nel merito dei dettagli con la creazione del piano di progetto(project plan). Il piano deve poi essere sottoposto allo sponsor o cliente per l'approvazione finale. Lo sviluppo della prima e seconda fase sviluppano la metodologia dei 12 step.

### 6.6.1 STEP 6: Work Breakdown Structure (WBS)

Rappresenta la lista delle attività da eseguire e le integra fra loro. Costituisce la base per assegnare ruoli e responsabilità, costi e tempi. Suddivisione a livelli:

1. Progetto nella sua interezza
2. Dipartimenti coinvolti o sub progetto
3. Task che ogni dipartimento deve svolgere

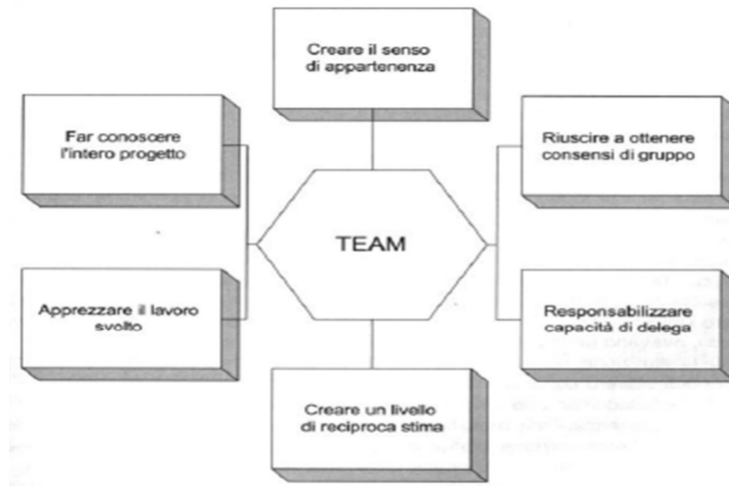
4. Attività divise in subtask

5. Ulteriori suddivisioni

Nella sua rappresentazione grafica a ogni casella dello schema va assegnato un valore relativo al tempo e al costo e al team, il progetto si suddivide in sub-progetti e se lo scopo è ampio si suddivide il tutto in quattro fasce: programma, progetto e task e subtask. Permette di entrare nei dettagli e aiuta a visualizzare l'intero percorso. Aiuta a legare meglio le richieste del cliente con l'esecutività delle attività dell'intero ciclo. Una rappresentazione testuale è più utile e maneggevole per progetti di grandi dimensioni. Permette di avere la visione completa dell'intero progetto, l'interfunzionalità tra i dipartimenti e la loro integrazione verso l'obiettivo e l'output di progetto

### 6.6.2 STEP 7: Formazione del team

Sei principi possono aiutare a individuare i punti da sviluppare per creare un team di alte performance, che possono contribuire al successo del progetto



Fasi di formazione e sviluppo del team:

1. Forming: directing
2. Storming: interazione e coaching
3. Norming: clima disteso e costruttivo, supporting
4. Performing: team formato, ci si concentra sul risultato, delegating
5. Adjourning: Chiusura del progetto e scioglimento del team

### 6.6.3 STEP 8: Timing e descrizione attività

Tempo che viene stimato per realizzare tutte le task di attività identificate evidenziando deliverable e milestone. Nel programma delle attività abbiamo quattro punti:

1. Ciclo del progetto
2. Derivable
3. Milestone
4. Review gate

Il tempo espresso in ore, giorni, settimane o mesi occorrenti per produrre un deliverable costituisce il tempo di stima per ogni task, questo viene misurato tramite il tempo probabile, il tempo ottimistico e il tempo pessimistico, una media ponderata di queste misure calcola il tempo finale di stima. Prima di definire il tempo relativo a ogni deliverable, bisogna definire l'interdipendenza dei vari deliverable con quello precedente e successivo.

#### 6.6.3.1 Diagramma di Grantt

Mette in evidenza tutte le fasi attraverso segmenti temporali e permette di avere la visione dell'intero progetto e di calcolarne il tempo complessivo di esecuzione. Bisogna:

1. Stabilire l'elenco delle fasi e il tempo relativo di esecuzione
2. Organizzare le fasi sul grafico partendo dalla prima in alto a sinistra e procedendo in basso verso la destra
3. Unire le varie fasi tracciando una linea di connessione tra l'una e l'altra
4. Quando il grafico è completo si ha l'esatta visione delle sequenze delle singole fasi, delle loro possibili sovrapposizioni e del tempo complessivo necessario a realizzare il progetto

#### 6.6.3.2 Diagramma di Pert

Rappresentazione più sofisticata rispetto al Gantt ed è più appropriata per progetti che presentano fasi collegate tra loro.

1. L'evento rappresentato attraverso un cerchio
2. Il tempo rappresentato da una freccia che collega gli eventi
3. Le attività non collegate tra loro sono rappresentate da una linea tratteggiata

Quando un'attività è fine a sé stessa e non comporta nessun collegamento con le altre, generalmente il cerchio si collega con l'evento finale di chiusura del progetto attraverso un collegamento tratteggiato.

### 6.6.3.3 Critical path

Linea di tempo effettivo del progetto. Il punto finale della linea costituisce la data di consegna del deliverable finale, cioè la consegna del progetto. Se qualsiasi deliverable in connessione tra precedente e successivo è in ritardo sulla linea la data slitta automaticamente.

### 6.6.3.4 Ottimizzazione della schedule

L'ottimizzazione del tempo dipende da diversi fattori, unavolta impostata la prima bozza dell'intero programma dei tempi vanno rivisti i seguenti punti:

- Accuratezza di stime e errori
- Interdipendenze tra derivabile
- Promesse da mantenere
- Ridistribuzione del carico
- Analizzare colli di bottiglia
- Eliminazione tempi morti (con software)

## 6.6.4 STEP 9: Formazione del budget

Per formare il budget ci si basa su progetti simili o si formula ex novo le stime sui task. Il budget si crea raccogliendo informazioni sui singoli derivabile, approfondendo dati per ogni voce e assunzione e con un controllo e stesura finale del documento.

- Costi DIRETTI: direttamente e specificatamente collegato all'esecuzione del progetto
- Costi INDIRETTI: costi fissi che non sono imputabili direttamente al progetto e distribuibili in percentuale con altri progetti ovvero dell'attività
- Costi INTERNI: relativi allo staff dell'organizzazione e ai costi fissi dell'organizzazione
- Costi ESTERNI: acquisti effettuati da fornitori esterni

I progetti interni hanno solo costi interni e l'allocazione delle risorse avviene nel budget aziendale annuale.

## 6.6.5 Previsione e attuale

La previsione è costituita dal budget, il costo attuale è quello realmente sostenuto e in percentuale, mentre le varianze sono costituite dalla differenza in assoluto e in percentuale tra quello stimato e quello attuale

### 6.6.6 STEP 10: Analisi dei rischi

Finalizzata a identificare i rischi che pesano sul progetto sviluppando dei piani per prevenirli o allontanarli azzerando l'effetto negativo

- RISCHIO: potenziale evento che può accadere in futuro minacciando il lavoro o il completamento dello stesso
  - Rischio conosciuto con risultato prevedibile
  - Rischio conosciuto con risultato incerto
  - Rischio sconosciuto con un risultato imprevedibile
- PROBLEMA: qualcosa riferito al presente ed è identificabile in una crisi

Il processo segue cinque aree di approfondimento:

1. Identificazione del rischio: categorie e tipo
2. Documentazione dei rischi identificati: con nome tipo e descrizione
3. Analisi del rischio:
  - Analisi quantitativa: identificare la probabilità che il rischio avvenga e l'impatto di questo sul progetto in termini di conseguenze
  - Analisi qualitativa: assegnare un numero sia alla probabilità sia all'impatto, tale da dare un valore numerico al rischio
4. Sviluppo di un piano di risposta
5. Cambiamenti e monitoraggio: raccogliere le informazioni da rivedere che possono implementare il piano di risposta o attivare lo stesso piano per affrontare l'evento generato dal rischio

### 6.6.7 STEP 11: Piano di comunicazione

Strategia scritta necessaria per trasferire le giuste informazioni alle persone coinvolte al momento più appropriato. I principali target dell'informazione sono sponsor, manager funzionali, clienti, project team e stakeholder. Il fine della comunicazione è che il risultato della percezione per colui che riceve il messaggio sia uguale al significato intenzionale di colui che ha trasmesso il messaggio. Le informazioni essenziali sono:

- Status dei costi
- Status del timing
- Autorizzazioni
- Cambi di status
- Coordinazione

#### **6.6.7.1 Principi chiave della comunicazione**

- Costruire un piano di comunicazione: identificare numero di persone coinvolte, analisi e locazione degli stakeholder, disponibilità di tecnologie per la comunicazione, informazioni da raccogliere, sistema di consegna delle informazioni e frequenza di invio.
  - Identificare gli stakeholder, il poter e il livello di interesse
- Chiarezza, concisa, considerare, concretezza, completezza
- Analizzare e capire l'efficacia della comunicazione
- Costruire relazioni e essere costruttivi

#### **6.6.8 STEP 12: Lancio del progetto**

Nella costruzione del piano di progetto l'attenzione cade sull'analisi e la creazione di tutti gli undici step:

- Integrare gli undici step tra di loro in un documento finale di definizione e pianificazione
- Presentazioni multiple del progetto nei suoi contenuti principali a differenti gruppi omogenei di stakeholder

##### **6.6.8.1 Presentazione del progetto**

1. Analizzare le persone, e i rispettivi interessi, che fanno parte del pubblico
2. Definire i contenuti da presentare, centrare i punti della pianificazione
3. Utilizzare materiale e strumenti di supporto

### **6.7 Esecuzione e controllo**

- ESECUZIONE: relativa alla performance dell'esecuzione del lavoro pianificato.
- CONTROLLO: relativo all'esecuzione in linea con la pianificazione.

In queste due fasi le aree principali di intervento sono:

1. Gestione della parte tecnica del progetto
2. Comunicazione agli stakeholder dei risultati raggiunti e dello status del progetto
3. Gestione dei costi, tempi e loro varianze
4. Controllo e autorizzazioni per i cambi di progetto

5. Gestione dei rischi
6. Gestione delle performance del team
7. Gestione dei rapporti con il cliente o sponsor

Esecuzione e controllo si chiudono con il raggiungimento dell'obiettivo finale. Monitorare la fase esecutiva del progetto garantisce che il deliverable finale incontri i criteri di accettazione del cliente e che il progetto sia in linea con i tempi e i budget previsti. L'attività di monitoraggio deve focalizzarsi su sei aree: Rischi, scopo, qualità, performance del team, tempistica e budget.

**Scope creep** Quando il cliente aggiunge richieste allo scopo sbilanciando il resto delle 5 aree. Il monitoraggio cerca di evitare questa situazione.

## 6.8 Chiusura

C'è la consegna del deliverable finale con la piena accettazione da parte del cliente o sponsor. Costituisce un meccanismo per migliorare i processi relativi alla gestione dei progetti successivi.

1. Accettazione da parte del cliente dell'output del progetto
2. Cogliere le opportunità offerte dal progetto e trasformarle in "lezioni di apprendimento" in modo da applicarle a futuri progetti e trasferirle all'interno dell'organizzazione, migliorando procedure e tecniche e creando valore interno
3. Comunicazione a tutti gli stakeholder del raggiungimento dei risultati prefissati e diretto riconoscimento al team del successo ottenuto con assegnazione di eventuali premi monetari o di avanzamento professionale o di semplice apprezzamento