

1. Introduzione alla Net Economy

Net Economy

La net economy significa “**economia dell’informazione**” e viene sintetizzata da questi 3 punti:

1. **Digital Economy**: digitalizzare in bit beni reali.
 - a. produrre musica in streaming
 - b. vendere beni su siti online
2. **Knowledge Economy**: economia dell’informazione, dove l’informazione diventa un asset importante. Avere tanta conoscenza significa possedere della ricchezza
3. **Network Economy**: le relazioni, quindi la rete di contatti, diventano un motore di sviluppo. Collaborazioni tra imprese oppure tra gli elementi della catena della filiera volte a portare vantaggi.

Principali caratteristiche

1. Utilizzo delle **tecniche ICT** e affermazione di **Internet** quale **protocollo standard** a livello mondiale.
2. **Interconnessione** elettronica tra **oggetti, persone e aziende** e il modellarsi di un nuovo spazio “virtuale” che si integra con lo spazio fisico.
3. **Nuove logiche nei processi produttivi** interni alle imprese e cambiamento nei processi di **relazione**.

ICT

ICT sta per Information and Communications Technology. Ovvero tutti quei **metodi di comunicazione** e metodi per trasferire/gestire le informazioni che utilizzano le **nuove tecnologie**.

Net VS Old Economy

1. Nella Old:
 - a. **rendimenti decrescenti** → ovvero l’utilità di un prodotto scende man mano che ne faccio uso (es: mangiare un panino, poi non ho più fame e non mi interessa più).
 - b. **produttività decrescente** → all’aumentare di un fattore produttivo, la produzione cresce marginalmente decrescente (cresce sempre di meno)
 - c. quando il **prezzo diminuisce, l’offerta diminuisce**
 - d. la **scarsità aumenta** il valore, l’**abbondanza lo diminuisce**
2. Nella Net:
 - a. **rendimenti crescenti** → l’utilità di un qualcosa cresce se tutti la hanno(es telefono)
 - b. al **calo dei prezzi, l’offerta aumenta**
 - c. la scarsità annulla il valore, l’**abbondanza lo aumenta**

	Old Economy	Net Economy
Mercati	Stabili	Dinamici
Competizione	Locale, nazionale	Internazionale, globale
Catena del valore	Lineare e limitata	Estesa e integrata
Organizzazione	Gerarchico-burocratica	A rete, flessibile
Principali Fattori di Sviluppo	Capitale, lavoro	<u>Innovazione e conoscenza</u>
Principali Fattori di Progresso	Meccanizzazione e distribuzione	Informatizzazione
Vantaggio Competitivo	Diminuzione dei costi	Innovazione, qualità e tempestività
Relazioni con altre aziende	Alleanze limitate e solo se strettamente necessarie	Alleanze viste come strategiche e fondamentali per lo sviluppo e la creazione del valore
Conoscenza	Dispersa nella mente dei singoli individui	Sistematica e condivisa sia all'interno dell'azienda che all'esterno con i business partners

I-Economy

Economia integrata, ovvero la **combinazione** di **asset reali** con le nuove **ICT**.

- Forte orientamento al cliente
 - ad esempio offerte customizzate
- Integrazione tra fornitori/strutture aziendali/punti vendita
 - intranet/extranet
- Integrazione processi interni/esterni
- Integrazione tra attività online/offline
- Condivisione conoscenze/collaborazione

Economia Digitale

Economia dove le transazioni economiche e le funzioni che governano le imprese sono eseguite con il supporto di tecnologie digitali. Quindi:

- interconnessione tra le cose, persone, imprese...
- separazione dall'economia di cose fisiche a cose come l'informazione/conoscenza
- superamento del trade off reach/richness

Reach/Richness

L'affermazione dell'economia digitale offre una velocità e una quantità di volumi di comunicazione che permette di violare il trade off tra reach e richness

- **Reach:** numero di persone che possono accedere, essere raggiunte, condividere e interagire con l'informazione
- **Richness:** ampiezza di offerta di informazione o quantità di volumi che possono essere trasmessi



Un' elevata quantità di richness risulta coerente con la possibilità di raggiungere un ristretto numero di utenti

Un gran numero di utenti può essere raggiunto efficacemente da una comunicazione a basso richness

Esempio:

- persona che vende porta a porta: ti da tanta informazione (richness), ma raggiunge poche persone (reach). Radio: ti da informazione di base (quindi poca) ma raggiunge tutti.
- sito online: ti da tanta informazione e può raggiungere tutti → superamento tradeoff

Old vs Digitale

Information Intensive: sono le informazioni a dare valore all'azienda. Di contro all'economia Old dove erano la forza lavoro ed i capitali a dare valore.

Old:

- grosse barriere di entrata per i grossi investimenti necessari.
- produzione di massa di un bene e il cliente si adatta

Digitale:

- produzione digitale quindi basse barriere di entrata
- produzione rivolta al cliente, quindi il cliente adatta i tuoi prodotti
 - per questo motivo le informazioni sono importati. Puoi proporre offerte customizzate ai tuoi clienti se li conosci. Tutta la conoscenza di un cliente fa parte del **Patrimonio Informativo**.

E-business & E-commerce

E-Business: attività che si possono realizzare mediante supporti elettronici. Molte funzioni come:

- R&D
- Produzione
- Logistica
- Vendita ecc

E-Commerce: sistema di processi e tecnologie che consentono scambi commerciali su reti telematiche.

Il commercio elettronico si applica a: B2B, B2C

B2C

Vendite al consumatore. I **vantaggi** dell'ecommerce del b2c per i **venditori**:

- **Riduzione dei costi:** posso non avere un negozio fisico, oppure posso spedire i prodotti direttamente dal fornitore al cliente
- Attività di marketing specifiche
 - **Cross-Selling**
 - integrare nella mia vendita di un prodotto/servizio altri prodotti/servizi, come a formare un bundle
 - **Up-Selling**
 - vendita di prodotti/servizi di qualità migliore: arriva uno che vuole l'iPhone 11, lo convinco a prendersi il 13.

Vantaggi per i consumatori

- Facilità per reperire informazioni sui prodotti
- prezzi più bassi perché i venditori hanno meno costi
- Confronti agevolati tra negozi

Svantaggi:

- Non hai un esperto che ti consiglia
- non puoi "toccare" i prodotti

B2B

Tra aziende, i **vantaggi** sono:

- dati di vendita più accurati
- estensione geografica del mercato
- riduzione dei costi

2. Business Model

Sintetizza le attività con cui l'azienda raggiunge la sua **vision**, generando valore per i clienti e i soggetti che partecipano alla produzione.

I soggetti che hanno interesse nell'attività aziendale vengono detti **stakeholder**: azionisti (shareholder), lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, lo stato.

Vision vs Mission

La **vision** è una proiezione nel futuro, e definisce **obiettivi di lunga durata** e si basa su **valori, ideali** e aspirazioni dell'impresa. Tenendo conto del possibile aspetto evolutivo del mercato.

La **mission** è il motivo per cui esiste l'azienda, **l'obiettivo principale**, un **elemento distintivo** rispetto ai competitors.

Es coca cola:

vision: essere un luogo di lavoro ideale, offrire bevande di qualità, una rete vincente con fornitori e clienti, massimizzare il profitto ecc

mission: ispirare momenti di felicità, “refresh the world”, creare valore e fare la differenza

possiamo quindi dire che la vision e' più **concreta**

Rete del valore

Ovvero **riduzione** della burocrazia e della **gerarchia** per essere **più aperti** verso l'esterno, attraverso questa rete più piatta(tutti comunicano con tutti).

Le imprese di aprono a modalita' innovative:

- Connessione digitale tra processi interni ed esterni;
- Focus su aree di eccellenza collaborando con partner esterni;
- Adozione di logiche di partnership.

Quindi, una definizione:

Rete del valore = Insieme di aziende e soggetti, **collegati** da internet, che fornisce una specifica **proposta di valore** sfruttando le **informazioni dei singoli**. E' costituita da:

- **Clieni** che forniscono stimoli innovativi.
- **Gestori del contesto** che gestiscono la connessione tra clienti e gli altri soggetti.
- **Fornitori di contenuti** che realizzano le forme fisiche del valore
 - beni fisici (libri, computer...)
 - servizi (viaggi, consulenza...)
- **Fornitori di servizi commerciali** che rendono possibile il flusso dell'attività economica
 - ad esempio il pos
- **Fornitori di infrastrutture** che offrono i supporti fisici e digitali per la realizzazione dei servizi. (amazon)

Inoltre e' importante per le imprese **distinguersi** nella rete, non basta esserci dentro.

Quindi i modelli di business devono essere concepiti prendendo come riferimento non la singola impresa ma l'intera rete di valore all'interno della quale si colloca.

Segmentazione di mercato

Segmentazione = e' una tecnica che consiste nella suddivisione del mercato in sottoinsiemi (segmenti) **omogenei** sulla base di specifici parametri (area geografica, demografica (maschi/femmine) ecc)

Per quanto riguarda il segmento delle tecnologie internet abbiamo:

- infrastrutture (fibra, switch, router, server...)
- software di sistema (sistemi operativi)
- software applicativi

Switching Cost

Costi di transizione: sono quei costi che un soggetto deve sostenere quando decide di cambiare fornitore. (ad esempio rescissione del contratto, installazione, nuovo contratto, ...)

Lo switching cost e' composto da:

1. **Costi informativi:** costo nell'informarsi su quello nuovo
2. **Costi contrattuali:** costo del nuovo contratto
3. **Costi di sostituzione:** costo di cambiare gli apparecchi
4. **Costi per l'acquisto di beni complementari:** costo di apparecchi aggiuntivi
5. **Costi di apprendimento:** formazione del personale

→ saremo disposti a cambiare fornitore qualora i benefici siano superiori agli switching cost
i costi non sono solo **monetari**, ma anche di **tempo**

Il mercato della Net Economy

Si può suddividere in:

1. **Network Service Provider (NSP)**
 - a. agiscono a livello internazionale. Grossie barriere di entrata, scarsa competizione, margini stabili e elevanti
2. **ISP Nazionali**
 - a. offrono servizi a livello nazionale, barriera più bassa, più competizione, margini meno stabili e più bassi
3. **ISP Locali**
 - a. offrono servizi a livello locale. ancora peggio dei nazionali. cioè barriere più basse ancora, margini ancora più bassi...
4. **B2C**
 - a. sono le transazioni commerciali tra business e clienti finali. Basse barriere di entrata, competizione elevata → **prezzi più bassi**. Per **combattere** questa tendenza si può cercare di
 - i. costruire un **marchio forte**, rendendo più facile l'acquisizione di clienti.
 - ii. creare pacchetti/bundle per aumentare gli **switching cost**
 - iii. economia di scala → all'aumentare del numero di clienti i **costi unitari** per cliente **diminuiscono** e i margini unitari crescono. costi variabili bassi che consentono di assorbire costi fissi
 - b. Come avere **successo** nel B2C?
 - i. offrire una larga **quantità** di **contenuti**
 - ii. dare un senso di **comunità**
 - iii. coniugare vendite di massa con **attenzione al cliente**
5. **B2B**
 - a. sono le transazioni commerciali tra business. Si hanno relazioni più **solide** perché il prezzo può essere trattato. La competitività è **minore** perché gli **switching cost** sono più **elevanti** e le reti di **relazioni** commerciali sono **difficili da rompere**. Per accelerare lo sviluppo del B2B:
 - i. assenza di un leader
 - ii. catena del valore frammentata
 - iii. mercati di grandi dimensioni

- iv. elevate differenze di prezzo tra prodotti

Creazione del Valore per un'azienda

L'azienda per la sua sopravvivenza deve creare valore per **tutte le categorie** di cui abbiamo parlato prima: per la sua sopravvivenza deve creare valore per tutti i **soggetti** che hanno **interesse** nell'attività d'impresa:

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

Il valore è ciò che permette all'azienda di andare avanti → è la **finalità** dell'impresa.

Assume quindi un **duplice significato**:

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

La catena del valore tradizionale: Porter

Definizione: La catena del valore definisce e rappresenta tutte le **attività del ciclo produttivo** che intervengono nei passaggi che trasformano la **materia prima** in **prodotto finito**. Il prodotto, in ognuno di questi passaggi, **acquisisce valore**, fino ad arrivare all'ultimo passaggio: il **prezzo di vendita**.

Si divide in **attività primarie** e di **supporto**.

Attività primarie contribuiscono direttamente alla creazione di valore

Attività di supporto supportano quelle primarie (per esempio: per produrre sono necessarie le materie prime per cui vanno concordati prezzo, consegna etc. quindi serve un ufficio acquisti; quindi persone vanno selezionate, assunte etc. quindi risorse umane; tecnologia come supporto quindi enti tecnici; information technology, ufficio legale, finanza e controllo etc.)



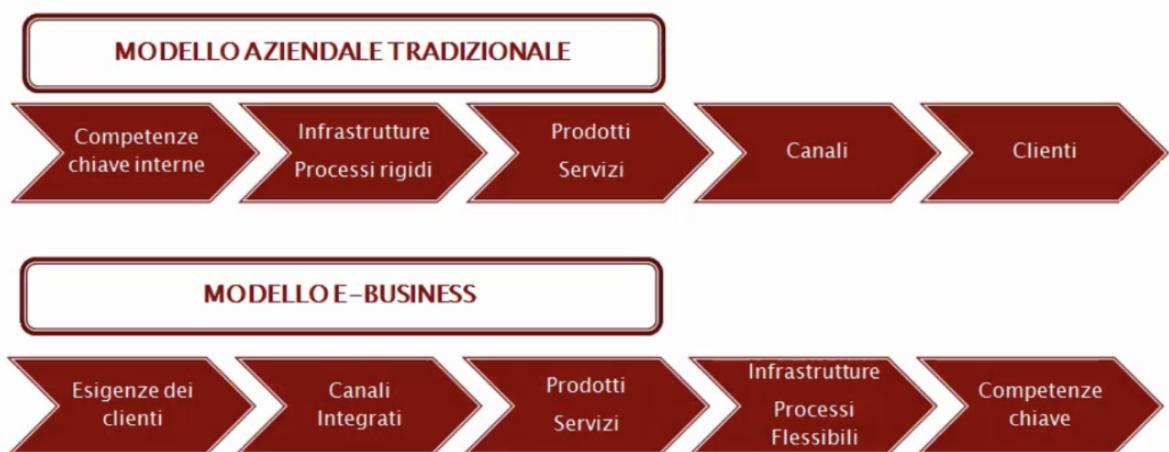
La catena del valore consente di:

1. individuare le **attività necessarie** alla produzione di un bene o servizio
2. individuare il **valore aggiunto** che ogni attività apporta al prodotto
3. trovare **inefficienze** e sprechi eliminandoli.

Nella catena del valore tradizionale le **informazioni** e la loro gestione sono di **supporto** all'attività primaria → cosa che cambia nella **nuova catena** del valore, dove le **informazioni** diventano il **punto di partenza** per tutte le attività aziendali, **diventano attività primaria**.

La (rete) catena del valore nella Net Economy

La catena si trasforma da lineare a rete, costituita dall'aggregazione dei diversi fornitori di contenuti (informazioni, servizi, prodotti) al fine di ottimizzare la customer experience e la conoscenza del cliente.



Le informazioni diventano quindi di primaria importanza:

- Le aziende devono **trasformare** le informazioni in prodotti.
- In ogni fase della catena, la creazione di valore passa attraverso **l'acquisizione, l'organizzazione, la selezione e la distribuzione** di informazioni

Fattori Critici di Successo - FCS

Sono degli aspetti gestionali i cui risultati, se sono soddisfacenti, **garantiscono** performance competitive di successo. Per le imprese di internet sono:

- **Scalabilità del modello di business**
 - **domanda incrementale**: riuscire ad aumentare la domanda senza ingenti costi. Ovvero aumentare i clienti
 - **leva operativa**: riuscire a poter produrre di più senza aumentare di troppo i costi (costi variabili bassi)
- **Branding**
 - un brand che crei aspettative dei clienti nel risolvere i loro problemi. In questo modo i clienti fanno passaparola
- **First Mover**
 - essere il primo a offrire quel servizio, in questo modo si ha un vantaggio competitivo
- **Value Binding**
 - Nella Net Economy non e' importante fare bene solo il core-business (come accade dell'economia tradizionale). E' anche importante riuscire a offrire più prodotti/servizi da aggregare insieme

3. ICT e Strategie d'impresa

Strategia = insieme di **decisioni** che combinano capacità e risorse al fine di creare valore per gli stakeholders.

Una strategia d'impresa e' costituita da:

1. Definizione di **obiettivi** di lungo periodo
2. Acquisizione e allocazione delle **risorse**
3. **Sviluppo** di **azioni** mirate alla gestione dell'impresa verso gli obiettivi

Gestione Strategica

La gestione strategica si divide in 3 macro parti, ovvero:

1. **Analisi strategica**: che concerne la **Mission**, l'analisi dell'ambiente competitivo (esterno) e dell'ambiente interno (punti di forza, debolezze, capacità...)
2. **Scelte strategiche**: durante la quale si **seleziona** la strategia migliore.
3. **Realizzazione strategia**: nella quale si **realizza** la **struttura** organizzativa per la strategia scelta.

Livelli di strategia

Le decisioni strategiche sono articolate su tre differenti livelli:

1. **Strategie corporate**
 - a. riguardano **l'intera** impresa

- b. sono elaborate dal top management per l'intera organizzazione e definisce
 - i. in quali **business** vuole competere l'impresa (uno solo, più correlati tra loro o non correlati)
 - ii. che **orientamento** dare alle strategie (crescita, stabilità, contrazione)
 - iii. quali **risorse** bisogna allocare
 - iv. quale **struttura** organizzativa dare all'impresa.

2. Strategia di business unit (SBU)

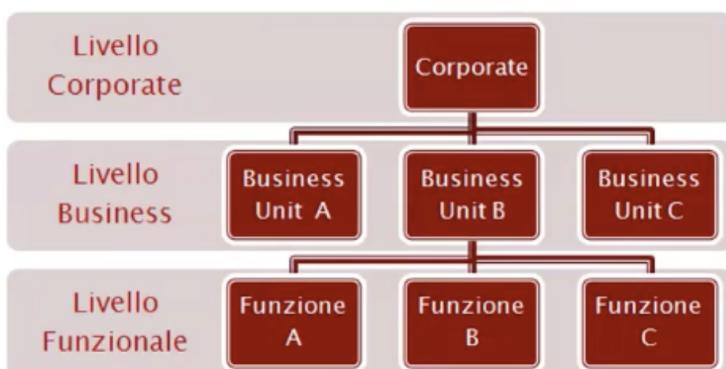
- a. quando l'impresa opera in campi differenti
- b. ognuna di esse è dotata di: una propria strategia, un proprio mercato con i relativi concorrenti e una missione distinta dal resto dell'organizzazione.

Queste riguardano principalmente:

- i. Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti.
- ii. Come cogliere le opportunità presenti sul mercato.
- iii. Quali prodotti e servizi sviluppare e in quali mercati.
- iv. Come creare e mantenere un vantaggio competitivo .
- v. Con quale criterio allocare le risorse tra le **funzioni aziendali**:
 - 1. Finanza;
 - 2. Marketing;
 - 3. Produzione;
 - 4. Ricerca e sviluppo;
 - 5. Gestione delle risorse umane.

3. Strategie funzionali

- a. Al terzo livello troviamo le strategie funzionali che formulano obiettivi sulle singole funzioni che hanno anch'esse bisogno di strategie adeguate (quelle elencate appena sopra - finanza, marketing...)



Strategie di crescita (corporate)

Le strategie di crescita sono una categoria delle strategie corporate (quelle effettuate dal top management). Questa tabella rappresenta uno strumento manageriale che permette di definire quali sono le strategie migliori da adottare per l'impresa

		Posizione competitiva dei business		
		Forte	Media	Debole
Attrattività del settore	Forte	1 Sviluppo Concentrazione attraverso l'integrazione verticale	2 Sviluppo Concentrazione attraverso l'integrazione orizzontale	3 Contrazione Turnaround
	Media	4 Stabilità Attesa da buona posizione	5 Stabilità Attesa da posizione debole Sviluppo Concentrazione attraverso l'integrazione orizzontale	6 Contrazione Impresa in posizione captive o disinvestimento
	Debole	7 Sviluppo Diversificazione concentrica	8 Sviluppo Diversificazione conglomerata	9 Contrazione Fallimento o liquidazione

Possiamo vedere 3 tipi di strategie:

1. Strategie di sviluppo(crescita):
 - a. Concentrazione
 - b. Diversificazione
 - c. Internazionalizzazione
2. Strategie di stabilità: l'impresa persegue la mission e gli obiettivi attuali senza cambi significativi di strategie.
3. Strategie di contrazione: l'impresa riduce il suo campo d'azione

Andiamo a espandere i concetti delle strategie di sviluppo (punto 1).

Concentrazione

Si dividono in strategie **verticali** e **orizzontali**.

Verticali

Espandersi **lungo la filiera** che unisce le fonti di materie prime ai mercati di consumo finali, cercando nuove posizioni competitive rimanendo all'interno del settore d'origine.

L'integrazione può essere:

- **A monte**: se avviene verso le fonti di materie prime (realizzando attività che prima eseguivano i fornitori).
- **A valle**: se e' orientata verso i mercati finali (realizzando attività che prima eseguivano i clienti/distributori).

Ad esempio: Un'azienda automobilistica che assembla componenti e vende ai concessionari. Si integrerà a monte se inizia a fabbricare componenti. Si integrerà a valle se apre una propria concessionaria.

Strategie make-or-buy

Ciascuna impresa decide quali attività **delegare** e quali **realizzare** da sé.

Vantaggi nel far fare a imprese **esterne**:

- costi inferiori, attività svolte all'esterno sono sottoposte alla concorrenza e quindi motivate ad essere efficienti. Di contro vi è una perdita di controllo e competenza.

Altrimenti, di base la scelta può variare tra:

- **specializzarsi** per produrre determinate attività
- **acquistare** un'impresa che già opera a quel livello della filiera produttiva.
 - Questo è un trade off tra:
 - Efficienza tecnica, costi più bassi per il processo produttivo
 - Costi di coordinamento, maggiori per coordinare i rapporti con le altre imprese.

Perché un'azienda dovrebbe decidere di **integrarsi verticalmente**?

A causa del **mercato** di origine **saturo** o per la **presenza**, in azienda, di **risorse finanziarie**, tecniche ed umane specializzate nel settore.

VANTAGGI

- Riduzione dell'incertezza dei mercati (gestire meglio i prezzi)
- Attraverso un **maggior controllo** della filiera produttiva;
- **Migliore gestione** delle scorte
- Ottenimento di una posizione di **maggior forza** nei confronti dei competitor
- Margini di profitto maggiori.

SVANTAGGI

- **Complessità** organizzativa;
- **Ingenti risorse** finanziarie;
- Maggior vulnerabilità all'innovazione (rapida obsolescenza);
- Meno concorrenza = meno qualità

Orizzontale

Avviene tra imprese che si trovano nello **stesso stadio della produzione** o distribuzione ed i cui prodotti hanno le medesime caratteristiche per il consumatore. (es: wind tre)

VANTAGGI

- Ottener **economie di scala**
- Favorire **l'espansione territoriale** e ottenere la specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotto. (ad esempio le banche negli anni 2000 si sono integrate orizzontalmente al fine di espandersi territorialmente).

SVANTAGGI

- Presenza di prodotti che si **contendono** gli stessi mercati;
- **L'antitrust** viene richiamato all'attenzione a causa di un possibile monopolio/dominio.

Diversificazione

Avviene attraverso l'**acquisto** di imprese che operano in **settori non correlati** a quello di partenza.

Valutazioni necessarie:

- Potenziale di sviluppo del settore;
- L'attrattività dei settori in cui si intende diversificare;
- I costi e i benefici potenziali;
- La capacità del management di gestire il tutto.

Vantaggi:

- ridurre il rischio di impresa;
- utilizzo di risorse disponibili in **eccesso**;
- **appropriazione** di **conoscenze** tecnologiche e capacità produttive;
- ottenimento di **economie** di **scala** su impianti, reti distributive, organizzazione..

Può essere di due tipi: **concentrica** o **conglomerata**

Concentrica

Si muove verso **settori correlati**, affini a quello di partenza. Si sviluppa intorno ad un nucleo centrale.

Vantaggi:

- Conoscenze di precise tecnologie;
- Prodotti;
- Presenza di economie di scala;

Se l'impresa opera in diversi business, attraverso la diversificazione è possibile ottenere la ripartizione dei costi ed il **raggiungimento** di **economie** di **scala** attraverso la **condivisione** di più funzioni → **economia di scopo**

Conglomerata

Settori **non correlati** a quello di partenza, l'unico legame esistente è lo stesso proprietario / holding che controlla il capitale investito (es. Samsung che opera in elettronica di consumo, ingegneria, cantieristica navale, assicurazioni etc.).

Perché? Espansione in nuovi settori per ottenere **maggior redditività**, un portafoglio equilibrato per la gestione del cash flow.

La diversificazione conglomerata puo' essere effettuata:

- "per estensione di prodotto", se le imprese sono in relazione produttore-distributore senza che i prodotti siano in concorrenza;
- per estensione di mercato, se i prodotti sono simili ma operano i mercati geograficamente separati;
- pura, se non esiste alcuna relazione produttore-distributore.

Merger & Acquisition

Si ricorre all'acquisto di altre imprese principalmente perché l'acquisto è **meno costoso** e più veloce rispetto ad uno **sviluppo interno**.

L'entrata poi in un nuovo mercato ha delle **barriere all'ingresso**: come l'esistenza di brevetti e licenze, la necessità di possedere il controllo su fattore strategico o la presenza di un marchio che si è conquistato la fedeltà dei clienti.

L'acquisto avviene in due modi:

- **Fusione**: impresa A si fonde con impresa B per ottenere impresa C. (ad esempio, Fiat-Crysler che si fonde in FCA).
- **Acquisizione**: impresa A acquisisce impresa B (ad esempio, Intesa San Paolo con Banco di Napoli).

Economia tradizionale vs Net Economy:

- ❖ **Nell'economia tradizionale**: si ricorre alle M&A perché chi acquistava puntava ad acquisire **efficienze sui costi** mentre chi vendeva puntava a sfruttare al meglio la propria capacità produttiva in eccesso.
- ❖ **Nella net economy**: si ricorre alle M&A per **completare la catena del valore** nelle attività principali, per **espandere** l'offerta esistente, per sfruttare le **sinergie** o per puro opportunismo finanziario.

Inoltre lo sviluppo interno è **troppo lento** rispetto al rapido cambiamento dell'ambiente Internet. Le sinergie sono formate da più business nella stessa impresa che creano vantaggi competitivi maggiori rispetto a ciò che farebbero da soli. (**1+1 > 2**)

- **Nell'economia tradizionale**: le sinergie derivavano dallo sfruttamento delle economie di scala dovuto a un migliore utilizzo delle risorse fisiche dell'impresa.
- **Nella net economy**: le sinergie sono attribuite più allo sfruttamento di risorse intangibili come marchi, brevetti e reputazione.

Internazionalizzazione

Un'impresa multinazionale è un'impresa che opera su una pluralità di unità operative in paesi differenti sotto una strategia comune.

Di seguito vengono presentati i paradigmi teorici che trattano il tema dell'internazionalizzazione dell'impresa.

Teoria del ciclo di vita del prodotto

- **Introduzione**: l'impresa è in perdita perché lo sviluppo delle vendite si **rallenta** visto che il prodotto è **poco conosciuto**. I **prezzi**, i costi di distribuzione e promozione sono molto **alti** e il prodotto **non ha concorrenti**.
- **Sviluppo**: le **vendite crescono** a causa di un allargamento della rete distributiva e perché i primi compratori ripetono gli acquisti e iniziano a parlare del prodotto. La **domanda è alta** e perciò il **prezzo** rimane **alto**, si presentano i **primi concorrenti** e

l'azienda punta a differenziare il proprio marchio. I profitti crescono a causa della presenza di economie di scala.

- **Turbolenza:** si intensifica la concorrenza e molte imprese lasciano il settore, il prezzo si abbasserà per colpa della concorrenza causando una riduzione dei profitti.
- **Maturità:** la domanda rallenta, i concorrenti più deboli escono dal mercato a causa dell'intensificazione della concorrenza, aumentano i costi di R&D per migliorare il prodotto perché con il tempo le differenze tra i prodotti concorrenti si riducono. In questo momento l'impresa ha diverse alternative tra cui: modificare il marketing mix (4P - Product, Price, Promotion, Place), disinvestire gradualmente, migliorare la qualità del prodotto oppure incrementare i costi di promozione e distribuzione.
- **Declino:** le vendite diminuiscono a causa dell'obsolescenza o da nuovi bisogni del consumatore. Di conseguenza l'impresa non investe più e subisce perdite.

quindi:

1. poco conosciuto, costi e prezzi alti
2. vendite aumentano, domanda alta → prezzi alti, primi concorrenti
3. domanda alta, concorrenza alta, prezzo basso
4. domanda rallenta, dobbiamo diversificare i prodotti o migliorarli, costi più alti → altrimenti esco
5. morte del mercato

Un'evoluzione di questa teoria è formulata da Vernon.

Teoria del ciclo di vita del prodotto internazionale

- **Introduzione:** in questa fase l'impresa non ha interesse all'internazionalizzazione perché il mercato è incerto (essendo nuovo) e l'impresa ha la necessità di ottenere feedback tempestivi dai clienti.
- **Primo stadio internazionalizzazione:** entra in gioco la competizione oligopolistica (nuove imprese entrano nel mercato), pochi soggetti che si contendono il mercato.
- **Secondo stadio internazionalizzazione:** è una fase tipica di mercati maturi, la struttura competitiva rimane oligopolistica con alte barriere all'entrata ma la price-competition è limitata dall'interesse delle imprese di mantenere una stabilità di mercato. La vera competizione si realizza attraverso scelte di localizzazione della produzione nei mercati di riferimento delle imprese rivali.
- **Terzo stadio internazionalizzazione** (senescent oligopoly): le barriere all'entrata diminuiscono e la price-competition causa l'uscita dal mercato degli operatori marginali

quindi:

1. locale, feedback tempestivi
2. internazionalizzazione, pochi soggetti
3. mercati maturi, alte barriere, mantenere stabilità, localizzazione dei mercati
4. barriere più basse ma price-competition alta, i pesciolini muoiono

Adesso un'altra teoria, strano.

L'approccio transazionale

In questa teoria **l'investimento** diretto all'estero rappresenta un elemento **parziale** del processo di internazionalizzazione di un'impresa. Le condizioni che rendono **conveniente** l'internazionalizzazione delle transazioni di mercato sono legate alla **frequenza** e al grado di **incertezza** delle transazioni.

L'internazionalizzazione è il risultato di una scelta di convenienza economica **finalizzata** alla **minimizzazione** dei **costi** che avvengono a livello internazionale

Buckley e Casson individuano tre tipologie di impresa multinazionale:

1. **integrata orizzontalmente**: che produce lo stesso prodotto in almeno 2 paesi differenti;
2. **integrata verticalmente**: in cui la produzione di uno stabilimento costituisce l'input di altri stabilimenti;
3. **diversificata**: ad esclusione. (ne una ne l'altra).

Teoria dell'internazionalizzazione

Buckley e Casson definiscono l'impresa come un insieme di risorse che possono essere allocate:

- per la produzione di differenti prodotti → diversificazione
- tra differenti mercati → internazionalizzazione

Questa prende il nome di **teoria dell'internazionalizzazione**

Si basa sulle seguenti ipotesi:

- Le imprese tendono a **localizzare** le proprie attivita' dove possono essere realizzate al **minor costo** possibile per massimizzare i profitti;
- Se i **mercati** dei beni intermedi sono **imperfetti**, le imprese sono indotte a **internalizzare** le transazioni di mercato. (le imprese svolgono internamente questi beni).

Mercati imperfetti: sono mercati che necessitano di **coordinamento**. Perché magari presentano situazione di:

- monopolio / monopsonio
- oligopolio / oligopsonio
- esistono asimmetrie tra consumatori e produttori, cioè che queste due categorie dispongono di informazioni diverse.

forme di mercato non perfettamente concorrenziali.

Gestione del Business

Strumenti che servono all'impresa che dispone di **differenti business unit**. Due strumenti:

1. Matrice di sviluppo
2. Matrice di attrattività del settore

Matrice di sviluppo

Quando un gruppo ha diverse business unit nel proprio portafoglio queste hanno un impatto diverso in base allo stadio in cui si trova.



- Le **question mark** sono SBU con una posizione competitiva debole all'interno di un settore in forte sviluppo. Necessitano di molta liquidità a per finanziare gli investimenti e diventare leadership nel settore.
- Le **star** sono SBU con una posizione competitiva forte in un mercato in forte sviluppo. Prospettive di profitti elevati e con opportunità di sviluppo ma necessitano di grandi investimenti per mantenere la posizione.
- Le **cash cow** sono SBU con una posizione competitiva forte all'interno di un settore con un ritmo di sviluppo basso. Investimenti ridotti, sono leader di costo e possono generare liquidità da investire nelle star. Posizione stabile all'interno del settore.
- I **dogs** sono SBU con una posizione competitiva debole in un settore con prospettive di crescita scarse. Non è conveniente investire a causa della mancanza di prospettive di crescita.

Matrice attrattività'

Quella precedente fa un'analisi di tipo finanziario, che valuta le business unit nei 4 quadrati sulla loro capacità di generare o assorbire cassa, mentre questo è uno strumento più articolato che si basa su posizione competitiva e l'attrattività, più strutturato, ed in generale sulla dimensione economica (non finanziaria). Considera le Aree strategiche d'affari secondo due dimensioni



4. Vantaggi Competitivi

Quando si ha un vantaggio

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

La redditività viene definita attraverso due indici:

- Return On Asset (**ROA**): $\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Totale Impieghi}}$
- Return On Sales (**ROS**): $\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Ricavi}}$

- **MON**: è il guadagno derivante dalla gestione aziendale netto
 - Sarebbe il MOL sottratto di ammortamenti e accantonamenti.
- **MOL**: Indice della redditività di impresa che si basa solo sulla gestione operativa senza considerare imposte, interessi e deprezzamento dei beni
- **ROA** = e' il reddito generato a prescindere da chi ha conferito il capitale.
 - Esempio: capannone è costato 100.000 euro (impieghi) e in un anno ne abbiamo guadagnati 10.000 (MON margine operativo netto) → 10% di ROA.
- **ROS** = e' la redditività delle vendite.
 - Esempio: se vendiamo 100 euro di merce (ricavi) a noi è costata 80, il guadagno è 20 → 20/100 ci dà il ROS, ossia 20%.

Un indice più significativo consiste nella capacità dell'impresa di creare valore per gli azionisti:

$$\text{ROE} = \text{Return On Equity} = \frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Utile di esercizio = Ciò che rimane una volta tolti i costi, le imposte ecc.

Patrimonio netto: Capitale che i soci hanno investito.

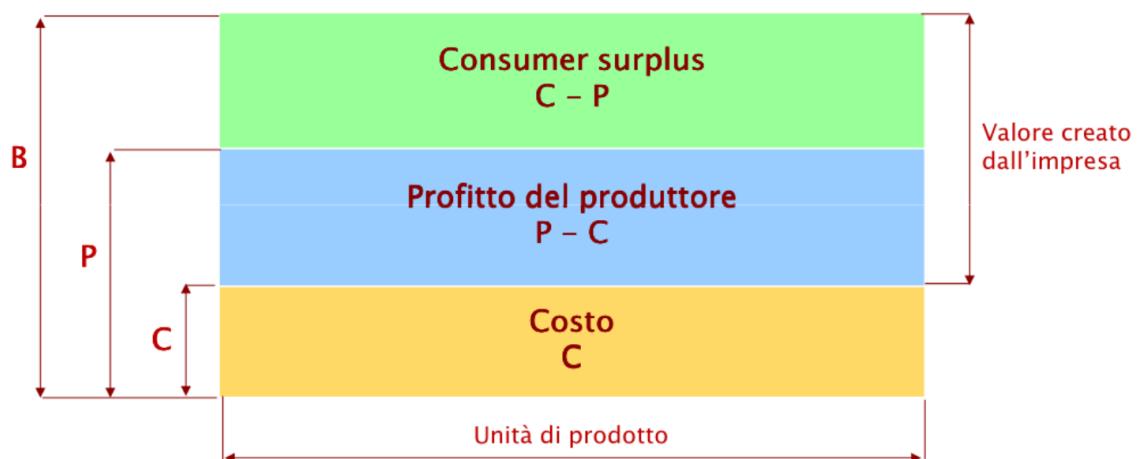
Altri indici sono

- Quota di mercato: misurabile sia in valore che in quantità.
 - Giro d'affari di 1 miliardo e noi abbiamo 100 milioni → quota di mercato è 10%
 - Quantità/volume: mercato ha vendute 1 miliardo di vetture e noi 100 milioni → 10%
- Customer satisfaction: soddisfazione generata nel cliente
- Customer Loyalty: quanto ci sono fedeli e ripetono gli acquisti presso la nostra azienda

Customer Surplus

Concetti per la corretta definizione di vantaggio competitivo:

- **Beneficio percepito B**: somma dei benefici che il cliente percepisce all'acquisto di un prodotto / servizio al netto di: costi derivanti dalla disponibilità e dall'uso del prodotto (installazione, manutenzione..) e costi di transazione (prezzo escluso).
- **Consumer surplus**: la differenza tra il beneficio percepito B ed il suo prezzo monetario P
- **Valore creato dall'impresa**: la differenza tra il beneficio percepito B ed il prezzo di costo C



Condizione minima affinché il cliente acquisti: B-P deve essere positivo

Condizione minima affinché il cliente acquisti dalla nostra impresa: garantire un B-P maggiore rispetto alla concorrenza

Le fonti del vantaggio competitivo

Per individuare le fonti dei vantaggi competitivi esistono due approcci.

Approccio Strutturale della Posizione rispetto ai Competitors

L'approccio (detto strutturale) **della posizione nel settore rispetto ai competitors**:
Un'impresa detiene un **vantaggio competitivo** solo se e' in grado di creare **valore** in misura **superiore rispetto ai suoi concorrenti**, come?

1. **Costi inferiori** rispetto ai competitors
2. oppure **differenziando** i prodotti in modo da applicare prezzi superiori rispetto ai competitors (creare prodotti unici che solo io so fare)
3. o entrambi

Queste sono chiamate strategie **generiche** perché possono essere applicate a tutti i settori.

Prima di applicare una delle strategie generiche l'impresa deve definire:

- quali prodotti
- quali compratori servire
- dove vendere
- quali canali di distribuzione utilizzare.

Combinando le due strategie generiche otteniamo quattro tipologie di strategie generiche

Vantaggi competitivi		
Target	I clienti percepiscono unicità	Posizione di costi bassi
	Differenziazione	Cost Leadership
Intero settore		
Solo determinati segmenti di mercato	Focus sulla differenziazione	Focus sui costi

- **Leadership di costo**: si ottiene vantaggio attraverso il contenimento dei costi di tutte le funzioni aziendali, sfruttando efficientemente gli impianti e le attrezzature a disposizione. (xiaomi)
- **Differenziazione**: si ottiene vantaggio puntando ad offrire prodotti con caratteristiche uniche attraverso: design, servizi al cliente, immagine di marca e rete di distribuzione. (apple)
- **Focus sui costi**: ci si impone nel settore a specifici gruppi di compratori, affrontando i concorrenti sulla base del costo.
- **Focus sulla differenziazione**: ci si impone nel settore a specifici gruppi di compratori, affrontando i concorrenti sulla base della differenziazione.

Limiti dell'approccio strutturale semplifica esageratamente la realtà: le aziende perseguono entrambi gli obiettivi, sia Leadership Cost, che riguarda l'ambito dei competitor, sia la differenziazione, che riguarda l'ambito del cliente.

Approccio Resource Based Theory - RBT

E' una teoria che accetta parzialmente l'approccio strutturale e propone di individuare i vantaggi competitivi nelle risorse, nelle competenze e nelle capacità che l'organizzazione aziendale sviluppa. **La fonte non e' nell'ambiente esterno**, non deriva da qualche posizione acquisita dall'impresa **ma e' nelle risorse interne**.

Per ottenere un vantaggio competitivo ed avere quindi una strategia di successo bisogna **sfruttare al massimo il potenziale delle risorse** ottenute mantenendo la coerenza dell'impresa e sviluppandole nel tempo così da **rafforzarle**.

Ogni strategie nasce sulla definizione di: business in cui operare, esigenze del target, modalita' attraverso le quali si vogliono soddisfare le esigenze del target **MA l'ambiente esterno e' in rapido cambiamento**, sia i concorrenti e le loro strategie che i clienti e le loro esigenze. Mentre **l'impresa** necessita di **stabilita'**. Secondo Grant, data la mutabilità dell'ambiente esterno, un'impresa deve utilizzare le proprie risorse e capacità al fine di definire la **propria identità** e il proprio business. In altre parole, **non seguire le esigenze di tutti ma determinare ciò che l'impresa sa fare**. Infatti, le due principali strategie generiche si basano su **risorse e competenze**:

I vantaggi di costo dipendono da:

- **Gestione tecnologie**;
- Capacita di **anticipare** i concorrenti;
- **Accesso** privilegiato a fonti di materie prime;
- **Esperienze** sviluppate dalla forza lavoro

I vantaggi di differenziazione dipendono da:

- Disponibilita' di marchi e **brevetti**;
- **Specializzazione** della forza lavoro;
- Capacita' nel design e nel time-to-market (e il tempo che decorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione)

Le Risorse

Sono fattori produttivi: risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative. Si dividono in:

1. **Risorse Tangibili**: sono le più semplici da imitare, beni fisici. includono le economie di scala e di scopo (**di scopo** = il risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi o con il perseguitamento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi), costo delle materie prime, capacità finanziarie e il costo del capitale.
2. **Risorse Intangibili**: più difficili da imitare, includono: immagine di marca, **brevetti**, marchi, **know-how** di processi produttivi e marketing.

Per dare all'impresa competenze distintive le risorse devono essere:

- Uniche: deriva dal know-how tecnologico e organizzativo.
- Capaci di creare valore: se contribuisce l'aumento della domanda dei compratori disposti a pagare prezzi superiori ai concorrenti.

Capacità e competenze distintive

- **Capacità organizzative:** capacità di reperire risorse e di coordinarle meglio dei concorrenti.
- **Capacità distintive:** sono i processi che alimentano i vantaggi competitivi.

Analisi strategica secondo la RBT

1. **Classificazione delle risorse** aziendali in termini di forti e deboli rispetto ai competitors.
2. **Individuazione delle competenze distintive.**
3. Valutazione delle risorse e delle **capacità di creare valore** attraverso generazione e sfruttamento di vantaggi competitivi.
4. **Selezione delle strategie.**
5. **Individuazione dei gap tra risorse necessarie e risorse disponibili.**

Caratteristiche delle risorse e delle competenze

Per sostenere i vantaggi competitivi, risorse e competenze devono avere le seguenti caratteristiche:

- **Durabilità:** minata dal continuo **cambiamento tecnologico** e' più caratteristica delle capacità piuttosto che delle risorse.
- **Trasparenza:** vantaggio competitivo dipende dalla velocità con cui i concorrenti riescono ad **imitare la nostra strategia** d'impresa
- **Trasferibilità:** i competitor hanno la necessità di **acquisire le risorse** e sviluppare competenze → se la risorsa è disponibile facilmente il vantaggio sarà di breve durata.
- **Riproducibilità:** se azienda **non riesce ad acquisire** dal mercato risorse o capacità per imitare la strategia di un rivale, l'impresa può **sviluppare** → e necessita di tempi maggiori.

Principali elementi di un vantaggio competitivo

Possiamo individuare quattro elementi di un vantaggio competitivo: Efficienza, Qualità, Innovazione, Capacità di risposta ai clienti.

Efficienza

Può essere intesa come **produttività** misurata in termini monetari. Alcune soluzioni:

- **Riduzione del tasso di difettosità**
- Adozione di **tecnologie flessibili**;
- Introduzione del just-in-time (Migliorare il più possibile la qualità del prodotto riducendo al minimo gli scarti).

Qualità

Si definisce un prodotto o servizio di qualità quando **risponde alle esigenze** del cliente in misura **uguale** o **superiore** alle loro aspettative. La qualità può agire su un vantaggio competitivo nei seguenti modi:

- Fornendo prodotti di elevata qualità così che il compratore associ al marchio del prodotto il principio **value for money** (ottimo rapporto qualità-prezzo) → Prezzi più alti.
- Aumentando la produttività e riducendo i tempi di correzione dei difetti. → Costi più bassi.
- L'obiettivo principale dell'azienda dovrebbe essere incentrato sul cliente. Concetto di Total Quality Management (TQM) che consiste in una serie di comportamenti volti a migliorare l'esperienza di acquisto del cliente, di personalizzazione avanzata per il cliente, di individuazione dei difetti e del miglioramento delle relazioni con i fornitori.

Innovazione

Può essere definita come ogni cambiamento nelle **caratteristiche di prodotto** (differenziazione) o servizi offerti o **nei metodi di produzione** (efficienza). L'innovazione può essere:

- **Incrementale**: miglioramenti piccoli e costanti che non cambiano il modo di competere.
- **Radicale**: miglioramenti che modificano le dinamiche della competizione.

Il **vantaggio** competitivo dura finché i concorrenti **non riescono ad imitare** l'impresa e finché l'innovazione su cui si basa il vantaggio non è sostituita da un'altra innovazione.

Molte aziende sono **riluttanti negli investimenti** nel **R&D** a causa dell'elevato **tasso di insuccessi** causati da:

- Incertezza sul futuro della domanda;
- Difficoltà di portare innovazione che effettivamente soddisfi le esigenze del cliente;
- Errori di previsione della domanda;
- Lentezza nell'introdurre l'innovazione sul mercato.

Capacità di risposta al cliente

I tre elementi precedenti sono parte integrante di quest'ultimo, che si articola in:

- **Adattamento alla domanda** (customization): Adeguare l'offerta alla domanda frammenta il mercato. La customization è resa possibile dalle tecnologie che permettono una produzione flessibile che consente di ottenere un'ampia varietà di prodotti senza penalizzare le economie di scala.
- **Tempi di risposta**: Il tempo è una risorsa sempre più scarsa per il cliente e l'impresa deve introdurre nuovi metodi per **ridurre i tempi di risposta alle esigenze** dei clienti.

5. Network economy e knowledge economy

I contesti mutano molto velocemente e quindi solo le imprese che in tempi brevi riescono ad **adattarsi ai cambiamenti** riescono a **rimanere** nel mercato. Lo **sviluppo interno** di determinate risorse e competenze e capacità **non è tempestivo** quanto i cambiamenti nel mercato, quindi le **imprese collaborano per creare conoscenza ed innovazione**.

Collaborazione

Lo scambio collaborativo di informazioni, esperienza etc. che avviene in vista di **benefici reciproci**: ogni parte che **partecipa** allo **scambio** è responsabile degli input che fornisce alla collaborazione e ha poi il diritto di **ripartizione del valore generato**. In un processo collaborativo si puo' condividere:

- **Conoscenza esplicita**: quella dei libri di testo/manuali
- **Conoscenza implicita**: conoscenza basata sull'esperienza.

La cooperazione

Le relazioni cooperative sono il **compromesso fra competizione e collaborazione**. La cooperazione definisce una forma di interdipendenza più complessa: la **coopetition** . La coopetition e' un processo caratterizzato da:

- **Alta Intensità** di scambi di informazione
- **Continuità**

Le relazioni fra imprese generano una rete di imprese. In questa rete le relazioni cooperative possono essere di tipo:

1. **Verticali**: rapporti cooperativi tra imprese **lungo la medesima filiera** produttiva.
2. **Orizzontali**: rapporti cooperativi tra imprese nello **stesso stadio** della filiera produttiva.
3. **Diagonali**: rapporti cooperativi tra imprese che operano su **filiere produttive diverse** ma dotate di potenziale sinergico

Le relazioni di basano sul **know-how** delle imprese che **funge** da **moneta** di scambio

Dalla gerarchia all'iperarchia

Nella nuova economia l'informazione diventa un vantaggio competitivo. I nuovi canali di comunicazione internet, extranet ed intranet permettono di creare nuove **imprese connesse** dal network nelle quali vi e' **uno scambio di informazioni tra diversi ruoli aziendali**. Questa `e l' iperarchia , una struttura dove ogni membro dell'organizzazione può comunicare liberamente con chiunque altro, **senza livelli**.

La rete di imprese

Definizione: e' una rete di **relazioni** relativamente stabili di natura non gerarchica tra una serie di **organizzazioni che collaborano** a medio-lungo termine per il perseguimento di **interessi comuni**.

In questo modo **ogni impresa si specializza su poche attività** e questo porterà un grande beneficio al network.

Il carattere distintivo del network e' che **tutti i partecipanti alla rete contribuiscono** alla creazione di valore.

Condizioni necessarie alla nascita e allo sviluppo di un'organizzazione reticolare

1. **Incertezza della domanda:** con offerta stabile impedisce di valutare adeguatamente l'evoluzione dello scenario: spingono le imprese verso **l'integrazione verticale** e si ricorre all'outsourcing.
2. **Scambi customizzati** caratterizzati da un'elevata specificità delle risorse umane: rendono vendori ed acquirenti più vulnerabili ai cambiamenti di mercato, necessita di continui scambi di informazioni per scambiare in maniera efficiente conoscenza tra le parti.
3. **Complessità delle attività:** intensifica il bisogno di un coordinamento delle attività.
4. **Scambi frequenti** tra le parti permettendo sviluppo e consolidamento della specificità delle risorse umane attraverso il learning- by-doing e le continue iterazioni.

Meccanismi sociali

La rete di imprese presenta problemi di coordinamento causata dal fatto di essere costituita da parti interdipendenti, molto specializzate con compiti complessi. Ma le supera utilizzando questi meccanismi sociali:

- **Restrizione all'accesso alle reti:** e' un modo per ridurre i partecipanti, questo permette di **ridurre i costi di coordinamento** ed aumentare la frequenza e la garanzia degli scambi di informazioni tra parti.
- **Macrocultura:** s'intende un sistema di **valori** condivisi che danno vita ad un comportamento comune tra i partner. Chi non lo rispetta incorre nelle sanzioni collettive.
- **Sanzioni collettive;**
- **Reputazione**, considerata l'incertezza dell'ambiente e' importante che i partner si **fidino** tra di loro.

Tipologie di reti di imprese

La struttura della rete può dipendere:

- dai gradi di coinvolgimento di una impresa nella rete
- dalla frequenza di collaborazione
- blocchi strategici: ovvero un insieme di aziende più connesse tra di loro
- densità dei blocchi strategici

Questi punti vanno a formare questa matrice:

		Intensità relazionale	
		Alta	Bassa
Densità dei blocchi	Alta	Reti frammentate	Reti orizzontali
	Bassa	Reti complesse	Reti di filiera

- **Reti frammentate:** tipiche dell'IT, presenza di tanti soggetti, forte instabilità, non c'è una leadership e difficilmente si creano blocchi.
- **Reti complesse** tipiche della biotecnologia, differenti centri di ricerca che collaborano per incrementare la possibilità di ottenere risultati più in fretta. Altamente interattiva, forma una gerarchia di blocchi strategici.
- **Reti di filiera:** tipiche del settore automotive, genera blocchi chiusi che ruotano attorno ad un'impresa centrale (ad esempio la Ducati attorno alla quale girano Brembo, Ohlins, ..)
- **Reti orizzontali:** tipiche di quei settori in cui la cooperazione è limitata ma si manifesta tra concorrenti al fine di fronteggiare cambiamenti a lungo termine. Centralizzata, densa, chiusa a bassa intensità relazionale.

Nasce così una nuova configurazione d'impresa capace di:

- Gestire eventi e conseguenze mai manifestati prima.
- Progettare il futuro.
- Stimolare il lavoro in team in quanto propenso a collaborare.
- Rigenerare se stessa e il settore in cui opera.

Consapevole del fatto che il vantaggio competitivo derivante dalla superiorità di prodotti e/o servizi è affetto dalla concorrenza globale e dalla rapidità del cambiamento tecnologico. Perciò dovranno impegnarsi ad adattarsi continuamente per sopravvivere.

Pertanto, la nuova impresa risulta:

- **Frattale:** non ha una struttura organizzativa classica (funzionale, per progetti) perché caratterizzata da un'architettura simile a quella di network.
- **Virtuale:** i team che la compongono sono virtuali e in continua mutazione in base alle condizioni di mercato.
- **Eterarchica:** in grado di gestire soggetti con caratteristiche diverse.

Virtual Organization

Si arriva così alla definizione di Virtual Organization, **un'organizzazione aziendale** adottata da imprese a rete che **sfruttano** appieno le **tecniche ICT**.

L'obiettivo primario è quello di rendere **permeabili** le **barriere tra livelli** e funzioni organizzative (iperarchia). Questi confini devono essere abbattuti in tutti i loro tipi.

Inoltre, la Virtual Organization si basa sul **teamwork**, ovvero un insieme di team organizzati a rete capaci di adattarsi in base alle condizioni di mercato.

Teamworking

Per teamwork si intende un insieme di gruppi di lavoro organizzati a rete caratterizzato da una struttura temporanea capace di rapidi cambiamenti adattativi.

Questi team sono formati da individui con background differenti e distribuiti geograficamente. I membri devono essere uniti da una vision comune, devono essere formati e devono **appoggiarsi** ad una buona **infrastruttura che agevoli la comunicazione** al fine di trasformare l'esperienza lavorativa in gratificazione personale.

La caratteristica principale del team working è l'esistenza di un sistema di **corporate memory** che consente la creazione di una **memoria collettiva** costruita dai membri dei team e condivisa e basata sulle esperienze dei team.

Rischi : Il rischio maggiore è che i team collaborino per periodi limitati, perciò questo genera confusione e frustrazione.

Gestione della conoscenza

Generare conoscenza incontra due **problemi principali**: la **difficoltà** del processo di **codificazione** (trasformare quindi conoscenza da implicita ad esplicita) e la **percezione** che le persone hanno del vantaggio a contribuire a tale processo.

Nel **processo di diffusione** della conoscenza si può incappare in **problemi** quali:

- **Capacità di attenzione**, dettata dalla scarsità di tempo e risorse o da un disorientamento cognitivo causato dal sovraccarico informativo.
- **Volontà di attenzione**, dettata dalla diffidenza verso conoscenze non direttamente controllate dall'individuo.

Un'organizzazione virtuale di **successo** riesce a **predisporre le condizioni** che inducono le persone ad essere disposte e **motivate a condividere** le loro conoscenze.

Quindi un'Organizzazione Virtuale mira alla creazione di **un'intelligenza collettiva**, ovvero condivisa e distribuita da tutti. In questo modo la persona acquisisce un ruolo centrale in quanto soggetto che partecipa attivamente alla produzione di valore dell'azienda.

Possibili ostacoli: presenza di strutture frammentate che non incoraggiano i singoli, attribuzione delle responsabilità confusionaria.

E-enterprise

S'intende un'impresa che opera nella net-economy e che ha modificato i propri processi interni apprendendo all'esterno. Si basa sulla conoscenza e su modelli di business dinamici, è web based e focalizzata sui bisogni del cliente.

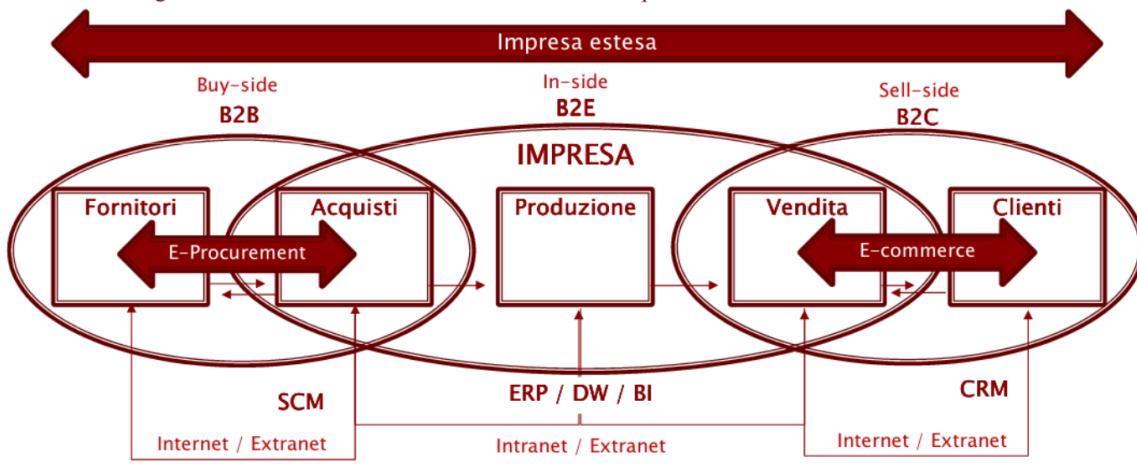
Si parla di e-enterprise per due motivazioni:

1. **legate al mercato**: vi è la possibilità di raggiungere chiunque, perciò le imprese creano **nuove esigenze da soddisfare** generando un continuo cambiamento.
2. **di tipo organizzativo**, costituisce l'evoluzione dell'organizzazione basata sulla conoscenza che consente di creare knowledge-based community.

Internet genera dei cambiamenti organizzativi all'interno dell'impresa. In primis mette in **interconnessione le imprese** (partner e clienti).

I sistemi **SCM (Supply Chain Management)** e **CRM (Customer Relationship Management)**

consentono di integrare i fornitori, i clienti e le attività aziendali all'interno di un unico processo integrato consentendo la condivisione di conoscenze e capacità.



Quindi il **conetto di impresa estesa**: è estensione dell'impresa standard che si occupa di acquisti, produzione e vendita, ma che riesce ad ottenere un maggiore collegamento col mondo esterno grazie alla tecnologie extranet nei confronti di clienti (e-commerce) e fornitori e grazie ad internet tra le stesse imprese. Questa connessione favorisce lo scambio di conoscenze e capacità.

Diventa quindi importante saper comunicare bene tra i vari livelli.

6. Comunicazione

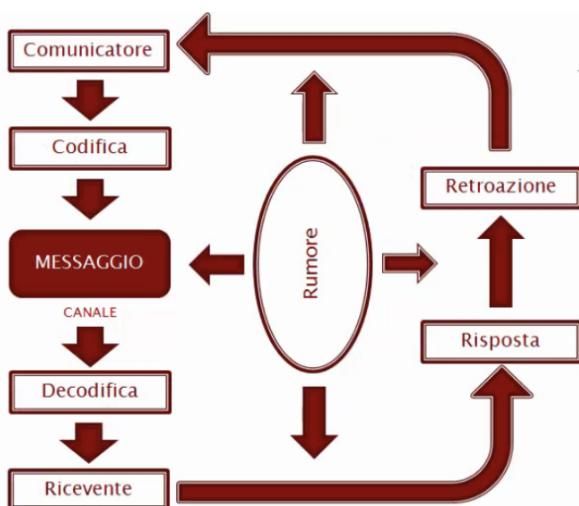
Comunicazione = processo dinamico, **circolare** che incide sugli atteggiamenti delle aziende e delle persone.

La comunicazione **influenza il valore percepito** dal **cliente** e il comportamento del cliente nelle diverse fasi dell'acquisto:

- Riconoscimento del bisogno, • Raccolta di info,
- Valutazione delle alternative, • Scelta tra le alternative,
- Valutazione post acquisto

Processo di comunicazione:

- **Soggetti**: comunicatore e ricevente.
- **Mezzi**: codifica → canale → decodifica.
- È un processo **circolare** perché si può rispondere, la risposta genera feedback che permette di valutare gli effetti della comunicazione avvenuta.
- Influenze esterne: rumore. Ovvero tutto ciò che influisce negativamente sulla comunicazione. Es. l'uso errato di termini o parole



Tipo di comunicazione

- **Commerciale**: rivolta al **cliente**, incentrata sul prodotto.
- **Economico-finanziaria**: rivolta agli **investitori** ed ai soggetti interessati della situazione economica dell'impresa. Incentrata sulla situazione reddituale, patrimoniale e sulle potenzialità di creare valore.
- **Istituzionale**, rivolta a promuovere l'impresa all'interno della **comunità**.
- **Interna**, rivolta a **dipendenti**, dirigenti e collaboratori. Riferisce strategie, obiettivi, valori.

Strumenti della comunicazione

- **Pubblicità:** tutte le forme di comunicazione a **pagamento**.
- **Promozione**, azioni finalizzate a stimolare il cliente ad acquistare.
- **Relazione pubbliche**, iniziative, convegni, seminari, sponsorizzazioni;
- **Propaganda:** volte a rafforzare la popolarità del prodotto. Es. inserisco il prodotto in un film
- **Marketing diretto**, comunicazione diretta ai singoli clienti. Tipo attraverso brochure, cataloghi, vendita telefonica e internet.

La comunicazione attraverso internet

- PRIMA: Comunicazione di massa ONE-TO-MANY caratterizzata da un'alta selettività; Soggetto passivo (tipo la tv o radio)
- OGGI: Internet ONE-TO-ONE o MANY-TO-MANY. Ad esempio i social e' many-to-many. Una mail e' one-to-one. Più inclusivo.

Il marketing diventa relazionale

Si passa dalle 4P:

- Product;
- Price;
- Promotion;
- Place;

Alle 4C :

- **Customer**, il concetto di cliente sostituisce il concetto di prodotto;
- **Cost convenience**, la politica dei prezzi viene incentrata sulla massima efficienza nei costi di produzione e distribuzione;
- **Communication**, la promozione e' ora una comunicazione a due vie;

Pubblicità su internet

- Banner pubblicitari;
- Newsletter;
- Annunci pubblicitari online;
- Collegamenti con altri siti;

Tali strumenti non sostituiscono ma interagiscono con i tradizionali canali di comunicazione.

Web accounting: s'intende la raccolta dei dati relativi alle operazioni effettuate dai visitatori del sito dell'impresa.

Flussi Informativi

- Informazioni sul comportamento dell'utente
- Informazioni ottenute da strumenti di interazione(form, questionari ecc)
- Informazioni ottenute da conversazione spontanea tra utenti

Direct marketing

Sistema di comunicazione rivolto ai singoli utenti accuratamente selezionati.

Scopo: rafforzare il marchio ed ottenere una risposta diretta dal cliente

Forme di Direct Marketing

- Vendite personali;
- Vendite per corrispondenza tramite cataloghi;
- Telemarketing: inbound (il cliente chiama il call center) e outbound (l'operatore del call center che chiama);
- Videomarketing (video promozionali, tutorial);

Il Direct marketing consente all'impresa di customizzare meglio i prodotti per il cliente.

Fasi del Direct Marketing

1. Identificazione del target;
2. Selezione dei media (tradizionali, diretti, elettronici);
3. Definizione dell'offerta al fine di generare risposte.

Fattori chiave di successo: Prodotto, Target, Mezzo, Messaggio, Offerta, Esperienza (sul comportamento del cliente), Rapporto.

Web Marketing

Consente all'azienda di sviluppare rapporti commerciali attraverso internet.

Permette:

- Ai clienti di ottenere un'elevata quantità di informazioni. (trasparenza);
- All'impresa di gestire il processo d'acquisto in maniera interattiva ed immediata.
- Creare una relazione tra impresa/cliente
- Ridurre i costi

E' quindi fondamentale avere un sito web semplice, veloce, che contenga tutte le informazioni chiave e raggiungibile. I contenuti sono anche importanti, l'utente deve sentirsi attivo e poter interagire con il sito.

7. Contabilità Generale

La contabilità generale è un **sistema per la rilevazione** degli **aspetti economici e finanziari** dell'azienda.

Aspetti economici: consistono in variazione di ricchezza, quando pongo in essere un'attività aziendale che rende la mia azienda un po' più ricca o un po' più povera.

Aspetti finanziari: consistono in entrate e uscite di denaro e nelle variazioni di crediti e debiti.

Esempi:

1. Pagare alla cassa riguarda l'aspetto finanziario, ma economico quando ho consumato cosa prendo.
2. Pagare la spesa ma il mese dopo perché con carta di credito, riguarda aspetto finanziario, a causa di un debito perché si devono dei soldi a qualcuno.
3. Acquistare una vettura riguarda aspetto finanziario perché ho fatto uno scambio denaro-auto, avrò aspetto economico nell'insorgere di costi di manutenzione ed in generale nella sua perdita di valore ogni volta che la si usa.
4. Stessa cosa quando noi vendiamo, registriamo un ricavo all'inizio, se veniamo pagati dopo nasce un credito quindi ho comunque variazione finanziaria (e non c'è poi aspetto economico).
5. Quando si comprano materie prime in azienda finché le si tiene in magazzino sono aspetto finanziario, a meno che non si rovinino e quindi vengono svalutati – aspetto economico perché insorge un costo (o anche aspetto economico in positivo se vendo o se trasformo legno grezzo in mobile che vale di più).
6. Stessa cosa per un macchinario, questo bene nonostante sia stato pagato adesso il costo si registra negli anni in cui viene utilizzato.

Bilancio

La **contabilità generale permette di redigere il bilancio**: insieme di **documenti** (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa) che ha lo scopo di fornire una **rappresentazione veritiera e corretta della consistenza del patrimonio** ed degli **aspetti economici-finanziari** derivanti dalle operazioni aziendali. Quindi ottieni informazioni circa:

- la consistenza del patrimonio: ricchezza dell'azienda
- il reddito prodotto
- le entrate e uscite

Obiettivi del Bilancio

Ha due obiettivi:

1. Comunicazione agli stakeholders
2. Determinare il reddito di esercizio

Comunicazione agli stakeholders

Bilancio è strumento principale per effettuare un **controllo interno** della gestione aziendale (capire se sta generando o distruggendo ricchezza) e **comunicare la situazione finanziaria** agli stakeholder → bilancio diverso per ogni categoria:

- **bilancio civilistico**
- **fiscale**
- **gestionale**

○ **Esterni:**



Bilancio Civilistico: redatto secondo le norme civili

Bilancio fiscale: semplicemente parte da quello civilistico, applica regole fiscali diverse da quelle del codice civile e determina imposte sul reddito. (norme del TIUR)

Bilancio gestionale è un po' più analitico, consente di gestire l'impresa.

Reddito di esercizio

Un altro obiettivo del bilancio è determinare il **reddito d'esercizio** (ricavi-costi) ossia quanto ha distrutto e creato ricchezza. Il reddito d'esercizio non è determinato da differenza tra incassi e pagamenti ma fa riferimento ad aspetto economico → alla variazione di ricchezza.

Serve anche per determinare il **Capitale Netto**, ovvero la differenza tra le attività e le passività.

Fase di redazione del bilancio

La **Prima fase** viene effettuata nel corso dell'anno e riguarda le scritture di gestione, ovvero la scrittura di tutte le operazioni aziendali. Sono dati grezzi.

La **Seconda fase** viene effettuata alla fine dell'anno e riguarda le scritture di assestamento che rettificano i dati grezzi accumulati durante l'anno attraverso storni e integrazioni.

Esistono quattro categorie di rettifica:

1. Integrazione
2. Rettifica
3. Ammortamento
4. Valore

Principi di redazione del bilancio

- **Prudenza:** le perdite presunte vanno sempre scritte, viceversa gli utili presunti ma non realizzati non vanno scritti.
- **Competenza economica:** bisogna fare riferimento ai costi e ai ricavi del momento in cui si redige il bilancio.
- **Correlazione costi e ricavi:** i costi sono di competenza dell'esercizio in cui sono maturati i ricavi.
- **Continuità nella gestione:** si parte dal presupposto che l'impresa è destinata a perdurare nel tempo.
- **Continuità dei principi di valutazione:** bisogna mantenere una coerenza, se ho sempre gestito il magazzino in un certo modo continuerò a gestirlo così.

I documenti del bilancio

Si forma di 3 documenti:

1. **Stato patrimoniale:** documento che consente di avere situazione della ricchezza ad una determinata data, come una fotografia.
2. **Conto economico:** variazione di ricchezza tra esercizio e un altro
3. **Nota integrativa:** informazioni aggiuntive

Stato Patrimoniale

Definizione: consiste in una **rappresentazione statica** della **situazione patrimoniale** di un'azienda **in un determinato momento** (tipicamente 31/12). Fornisce un prospetto delle **attività, delle passività** e dei mezzi propri posseduti dall'impresa.

Capitale Netto = Attività - Passività

Le **attività** esprimono come la ricchezza aziendale è stata impiegata (si parla anche di impieghi)

Le **passività** ci dicono come la stessa ricchezza aziendale è stata reperita

Lo stato patrimoniale è quindi così composto

ATTIVO	PASSIVO
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo circolante	C) Trattamento di fine rapporto
D) Ratei e risconti	D) Debiti
	E) Ratei e risconti

Nell'attivo abbiamo il valore di come abbiamo impiegato i nostri soldi mentre il passivo ci dice chi ci ha dato i soldi.

Ciò che è importante è che i due valori siano uguali, altrimenti c'è un errore. CN = 0!
Vediamo le singole voci.

Attivo

Analizziamo l'attivo, come abbiamo investito la ricchezza della nostra azienda. Secondo il criterio di destinazione economica(cosa devo fare con questi beni), i beni sono classificati in:

- **Attivo Circolante (AC):** beni che impresa conta di utilizzare in meno tempo, tipicamente 12 mesi (pc da vendere)
- **Immobilizzazioni:** beni, investimenti che l'impresa conta di utilizzare per più anni (pc come postazione per programmatore)

L'attivo e' strutturato tramite una gerarchia come segue:

- **Macroclassi → Classi → Voci → Sottovoci**

Macroclassi - A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Immaginiamo di voler fare una società, tipicamente si sottoscrive il capitale sociale, può essere però che non tutti versino interamente le loro quote → la parte non versata viene registrata qui.

Macroclassi - B - Immobilizzazioni

Elementi dell'attivo destinati ad un uso durevole, per più anni. Si dividono in:

1. **Immateriali:** elementi privi di consistenza fisica
 - a. costi di ampliamento
 - b. costi di sviluppo
 - c. diritti di brevetto
 - d. concessioni, licenze ecc
2. **Materiali:** elementi dotati di consistenza fisica
 - a. terreni e fabbricati
 - b. impianti e macchinari
 - c. attrezzature ecc
3. **Finanziarie:** titoli e crediti di investimento

I valori per gli elementi materiali e immateriali vanno scritte a **costo storico**. Ovvero quanto ci sono costate. Nel caso le abbiamo comprate il costo di acquisto; nel caso abbiamo prodotto noi, allora il costo di produzione.

Ammortamento

Bisogna anche tenere conto dell'ammortamento: Il principio di costi e ricavi va ripartito negli anni in cui si utilizza questo bene con calcolo della parte di cespita da imputare su ogni anno. Quindi se so che un bene mi dura 5 anni, posso spalmare i costi di quel bene in 5 anni

Macroclassi - C - Attivo Circolante

Consiste nell'insieme degli elementi dell'attivo patrimoniale destinati ad uso non durevole.

Consiste in 4 sottoclassi.

1. Rimanenze

Ovvero il magazzino. Le rimanenze hanno un collegamento con il **conto economico**, dove una loro **variazione** genera un **costo** o un **incremento** del valore della produzione.

Esempio: se consumiamo una materia prima vi è un costo, mentre invece la variazione di rimanenze di prodotti finiti fa parte del valore della produzione.

Che valore andiamo ad assegnare? Il minimo tra **costo storico** e **valore di mercato**.

C'è però ancora da fare ancora una distinzione

1. **Beni Fungibili:** beni che non posseggono individualità. Ad esempio sacchi di grano: non sai distinguere i vari chicchi. Ma anche i prodotti in serie (tipo i pc: tutti i pc di uno specifico modello → uno vale l'altro). Per valutare questi beni si usano due modi:
 - a. FIFO: una coda fifo, quindi vendo per primi quei beni che sono entrati per primi
 - b. LIFO: una pila lifo, quindi vendo per primi quei beni che sono arrivati per ultimi
 - c. Costo Medio: faccio una media dei beni in magazzino
2. **Beni Infungibili:** posseggono individualità. Ad esempio: una casa, o un terreno.
 - a. hanno un costo specifico

2. Crediti

Consistono nel diritto di ricevere determinate somme di denaro da determinati soggetti a una certa data. Sono classificati per:

- **Origine:** distinguendoli in funzionamento e finanziamento.
 - funzionamento: quando noi abbiamo fatto credito ad un soggetto che ha comprato dei servizi o prodotti da noi (faccio pagare in 60 giorni)
 - finanziamento: se noi prestiamo soldi a qualcun altro.
- **Natura del debitore:** Clienti, imprese, soci o altri.
- **Scadenza:** a breve termine (entro 12 mesi), a medio-lungo termine(oltre i 12 mesi, in questo caso sono immobilizzazioni).

3. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Ad esempio titoli o partecipazioni con scopo speculativo.

4. Disponibilità Liquide

Sono le risorse finanziarie immediatamente disponibili ed utilizzabili da parte dell'impresa.

- Depositi bancari
- Assegni
- Contante

Passivo

Quindi chi ha fornito la ricchezza. La classificazione avviene secondo criterio di natura, ovvero sulla base della tipologia di soggetto:

- Mezzi Propri
- Mezzi Terzi

Come l'attivo, e' articolato secondo una struttura gerarchica di classe → sottoclasse/voce

Classe - A - Patrimonio Netto

Insieme delle risorse riconducibili agli azionisti, definito anche capitale di **rischio** siccome investono quindi nell'azienda senza avere la **certezza** di un **rendimento**.

Si divide in:

- **Capitale Sociale**: ovvero le quote dei soci
- **Riserve**: riserve di capitale o riserve di utili
- **Utili a nuovo**: redditi degli anni precedenti a cui non si sa dove destinare
- **Utili di esercizio**: sono utili o perdite in seguito alla gestione dell'esercizio

Classe - B - Fondi per rischi e oneri

Sono destinati a coprire perdite o debiti. Si dividono in:

- **Fondi rischi**: accantonamenti a fronte di passività probabili
- **Fondi oneri**: accantonamenti a fronte di passività certe, ma che non sappiamo il prezzo o la data (ad esempio io sono una compagnia assicurativa, faccio pagare l'assicurazione e poi dovrò pagare qualcosa sicuro (gli incidenti) ma non so quando e quanto)

Classe - C - Trattamenti di fine rapporto

Vengono contabilizzati i debiti relativi a liquidazioni nei confronti dei dipendenti.

Classe - D - Debiti di finanziamento o funzionamento

Risorse finanziarie ottenute in due categorie:

- **Funzionamento**: determinati dai termini di pagamento con i fornitori → pago in 60 giorni
- **Finanziamento**: ricevuti dalle banche con obbligo di restituzione del capitale e degli interessi → mutui

Classe - E - Ratei e Risconti

Classe che fa parte sia di Attivo che Passivo.

Derivano dalle **scritture di assestamento** e sono riconducibili alla circostanza in cui un costo/ricavo è **in parte di competenza dell'esercizio corrente, in parte di esercizi futuri**.

Conto Economico

Esprime la **composizione** dei **costi** e dei **ricavi** riferiti a un esercizio amministrativo. A differenza dello stato patrimoniale (che ci dà la foto della ricchezza della nostra azienda con dettaglio di attività e passività, con struttura a sezioni contrapposte) ha una **struttura scalare che parte dai ricavi e sottrae i costi e arriva all'utile di esercizio**, ci dice se la nostra impresa ha creato o distrutto valore.

Ha quindi una struttura di Classe → sottoclasse → voce.

Conto economico civilistico	Area di gestione
A) Valore della Produzione	Area caratteristica
B) Costi della Produzione	Area extracaratteristica
Differenza tra valore e costo della produzione	
C) Proventi ed oneri finanziari	Area finanziaria
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	
Risultato prima delle imposte	
Imposte sul reddito di esercizio	Area tributaria
Utile (perdita) d'esercizio	

- **Valore della produzione:** ciò che l'azienda ha realizzato:
 - ricavi dalle vendite
 - valori derivati dalle produzioni di immobilizzazioni (es macchinari) per uso interno
 - valori derivati dalla variazione dei lavori su ordinazione (non ho finito un lavoro ma sono andato avanti)
- **Costi di produzione:** tutti i costi sostenuti
 - materie prime
 - servizi o beni di terzi
 - personali (stipendi ecc)
 - ammortamenti e svalutazioni ecc
- **Proventi ed oneri finanziari:** riferito alla gestione di attività finanziarie e di finanziamento
- **Rettifiche di valore di attività/passività:** sono le svalutazioni e rivalutazioni

Parti/aree del conto economico:

- **L'area caratteristica:** rappresenta il core business dell'azienda – se siamo un'azienda che produce computer abbiamo in questo punto ricavi e costi legati alla produzione e alla vendita dei pc, se produciamo vino costi e ricavi legati a produzione e vendita vino.

- **L'area extra caratteristica:** riguarda un altro tipo di cose: un'azienda che produce vino potrebbe possedere immobili che affitta, che non è la sua attività principale.
- **Area finanziaria:** la parte che include i punti C e D
- **Area tributaria:** la parte del calcolo delle imposte

Sommando sottraendo tutti i punti del conto economico e togliendo le imposte si arriva **all'utile o perdita di esercizio**. Questo valore è poi a disposizione dei soci: può essere mantenuto in azienda per futuro o una parte tenuta e il resto diviso tra soci o solo quest'ultima.

Nota integrativa

Ultimo documento a far parte del bilancio. Fornisce **commenti esplicativi** sui dati, spiega le **variazioni** (immobilizzazioni, scorte, ecc..) ed evidenzia informazioni di carattere qualitativo che non emergono dai numeri.

8. Analisi di bilancio

Il bilancio viene redatto secondo norme stabilite dalla legge, che vuole assicurare **un'uniformità** nella comunicazione economico finanziaria tra le imprese. Queste norme determinano **criteri** per il calcolo delle imposte, ma questi criteri sono **poco adatti** per valutare le **performance** dell'impresa. Perciò viene fatta la **riclassificazione**, secondo due criteri finanziari e funzionali **dello stato patrimoniale** e del **conto economico** → Analisi di bilancio.

Praticamente quindi mostro i dati del mio bilancio sotto altra forma.

Riclassificazione Stato Patrimoniale

Si fa secondo due criteri.

1. Criterio Finanziario

Si tratta di esporre le

- **attività** in funzione di quanto questo sono rapide nel trasformarsi in liquidità
- **passività** in funzione della loro esigibilità più o meno prossima (quando possono essere riscosse)

IMPIEGHI		FONTI	
Attività non correnti	40	Patrimonio netto	10
Attività correnti	60	Passività non correnti	60
		Passività correnti	30
100		100	

Liquidità crescente

Esigibilità crescente

Impieghi

Si individuano quindi negli impieghi le attività

- **non correnti**: destinate a rimanere nel patrimonio aziendale oltre i 12 mesi, ad esempio i vestiti in vetrina, immobilizzazioni
- **correnti**: destinate ad essere liquidate entro i 12 mesi, ad esempio assets destinati alla vendita, liquidità, ratei e risconti attivi.

Fonti

E si individuano le fonti, costituite da capitale proprio (patrimonio netto) e capitale di terzi classificabili in debiti di finanziamento e di funzionamento.

La riclassificazione finanziaria individua, come da tabella, le seguenti tre categorie di fonti di finanziamento:

- patrimonio netto: quote dei soci
- passività non correnti (la cui scadenza è prevista oltre i 12 mesi)
- passività correnti (la cui scadenza è prevista entro i 12 mesi).

2. Criterio Funzionale

Una specie di evoluzione del criterio finanziario, dove viene fatta un'ulteriore suddivisione per area gestionale. Le aree gestionali sono:

- **area operativa**: il core business dell'impresa
- **area accessoria**: non legati al core
- **area finanziaria**: legata alla gestione finanziaria

Sovente capita che area operativa e accessoria sono messe insieme, mentre area finanziaria è sempre separata.

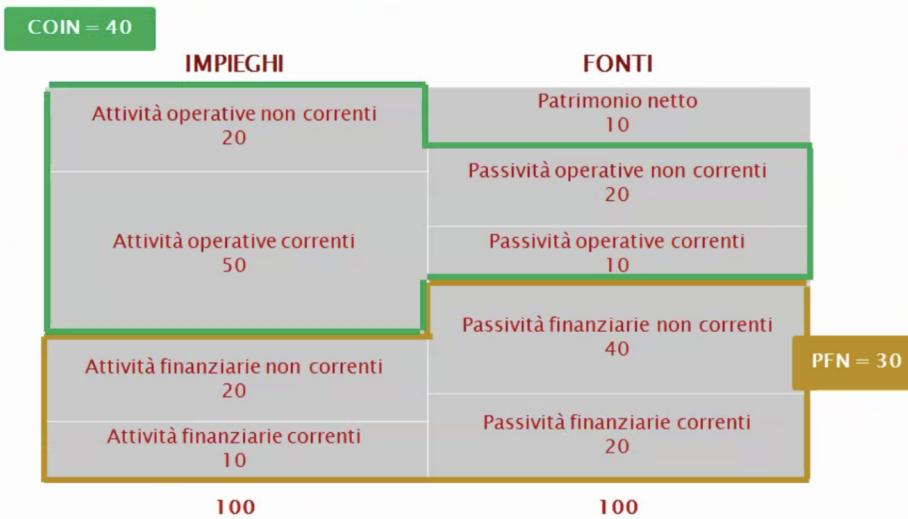
IMPIEGHI		FONTI	
Gestione operativa	Attività operative non correnti 20	Patrimonio netto 10	Gestione operativa
	Attività operative correnti 50	Passività operative non correnti 20	
	Attività finanziarie non correnti 20	Passività operative correnti 10	
	Attività finanziarie correnti 10	Passività finanziarie non correnti 40	
100		100	

Le definizioni sono praticamente le stesse del criterio finanziario. Abbiamo però la divisione tra operativo/finanziario.

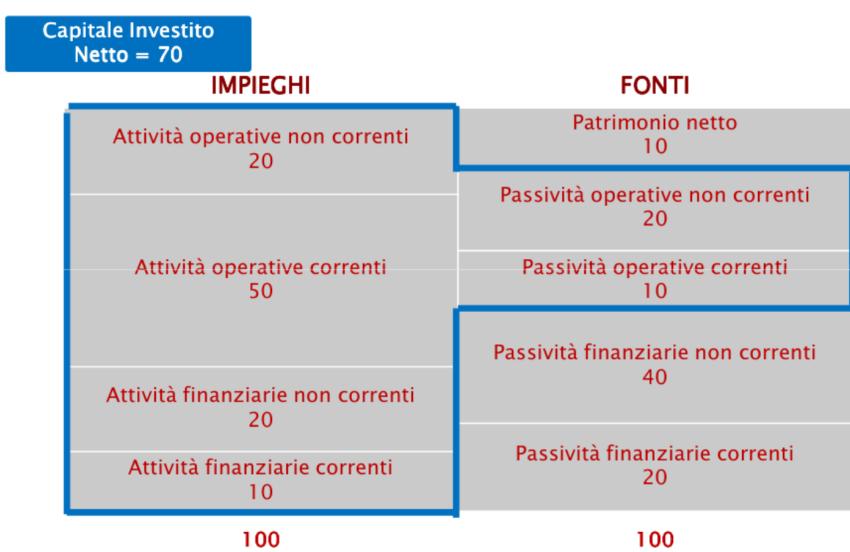
- **Attività operative NC:** attività con scadenza oltre i 12 mesi
- **Attività operative C:** attività con scadenza entro i 12 mesi
- **Attività finanziarie NC:** attività finanziarie oltre i 12 mesi
- **Attività finanziarie C:** attività finanziarie entro i 12 mesi
- **Patrimonio netto:** quote dei soci
- **Passività operative NC:** passività con scadenza oltre i 12 mesi
- **Passività operative C:** passività con scadenza entro i 12 mesi
- **Passività finanziarie NC:** debiti finanziari oltre i 12 mesi
- **Passività finanziarie C:** debiti finanziari entro i 12 mesi

Inoltre la riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale distingue i valori riconducibili alla gestione operativa e a quella finanziaria attraverso questi due aggregati:

- **Capitale Operativo Investito Netto (COIN)** = saldo dei capitali investiti nell'attività operativa rispetto alle fonti di funzionamento correlate.
 - ci dice valore dei capitali investiti nel core business al netto delle passività operative
- **Posizione Finanziaria Netta (PFN)** = saldo tra attività e passività finanziarie.
 - ci dice il valore delle passività finanziarie al netto delle attività finanziarie



Possiamo inoltre avere un ulteriore aggregato, il **Capitale Investito Netto (CIN)** calcolato dalla somma di tutti gli impieghi al netto delle fonti di funzionamento correlate.



CIN: $100 - 30 = 70$

Riclassificazione Conto Economico

Anche la riclassificazione del conto economico **suddivide le aree** di gestione in operativa, accessoria e finanziaria per ottenere dalla prima un **risultato operativo** che **sommato al risultato finanziario** ci permette di ottenere il **risultato d'esercizio**.



L'obiettivo è valutare la performance dell'azienda e delle diverse aree, esistono tre modelli per **riclassificare** conto economico.

1. Valore Aggiunto

Consiste nel classificare le risorse in:

- **esterne**: ovvero risorse acquisite da terzi (ad esempio, trasporti, lavorazioni esterne, manutenzioni, materie prime)
- **interne**: ad esempio personale dipendente, immobilizzazioni

L'obiettivo consiste nel determinare il valore aggiunto che esprime la capacità dell'azienda di creare **ricchezza** = *ricavi operativi - costi sostenuti per acquisire le risorse esterne*.

2. A costo del venduto

L'obiettivo non è individuare valore aggiunto ma margine lordo industriale ossia
 $MLI = \text{ricavi operativi} - \text{costi necessari alla produzione}$.

3. A margine di contribuzione

Obiettivo di determinare il *margine di contribuzione* = *ricavi - costi variabili*.

Costi variabili sono costi che variano al variare dei ricavi → se non vendo non ho costi variabili.

Quest'analisi è importante per individuare il **break-even point**, che ci dice quanto devo vendere per coprire costi fissi e dopo quante unità sono in pari → Punto di pareggio si ha quando margine di contribuzione è pari a costi fissi.

Analisi delle liquidità

Ha lo scopo di evidenziare la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve termine in modo tempestivo attraverso l'uso di capitale circolante.

Per fare questa analisi si parte dallo **Stato Patrimoniale Riclassificato** e si calcolano due valori: **Margine di tesoreria** e **CCN**

Margine di tesoreria

Evidenzia la capacità dell'impresa di far fronte a impegni finanziari in modo tempestivo con il solo uso di liquidità. Abbiamo due tipi di liquidità:

1. **Differita**: crediti a breve, quindi dobbiamo prima incassarli
2. **Immediata**: Denaro contante e finanziamenti facilmente liquidabili

Margine di tesoreria = Attività Correnti - Rimanenze - Passività Correnti

Passività correnti = debiti da pagare nei prossimi 12 mesi.

Margine di tesoreria è un valore, se è **positivo** significa che azienda **soddisfa** i propri **impegni finanziari nel breve termine** solo attraverso liquidità, **altrimenti** vuol dire che non potrà farlo **solo attraverso la liquidità**.

Indice di liquidità

Con un'altra formula possiamo passare dal valore del margine ad un indice.

$$\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$

Se > 1 allora e' come nel caso del valore positivo del margine.
L'indice e' ottimo per paragone diverse imprese.

CCN

Include anche il magazzino: solo attraverso liquidità non sono in grado di pagare i miei debiti → uso anche immobilizzo del magazzino vendendo ciò che ho.

Anche in questo caso ho sia un valore che l'indice. Con valore positivo e indice > 1 che mi dicono che riesco a far fronte a impegni finanziari, usando non solo la liquidità ma anche le immobilizzazioni.

$$\text{CCN} = \text{Attività correnti} - \text{Passività correnti}$$

Indice di disponibilità

$$\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

Analisi del Ciclo commerciale

E' un'analisi che si basa sugli incassi e i pagamenti.

Se ho una posizione di forza nei confronti dei clienti posso farmi pagare senza concedere dilazioni di pagamento e allo stesso modo strappare condizioni di pagamento migliori con i miei fornitori.

$$\text{Giorni dilazione clienti} = \frac{\text{Crediti verso clienti}}{\text{Ricavi di vendita}} \times 360$$

$$\text{Giorni giacenza materie prime} = \frac{\text{Rimanenze di materie prime}}{\text{Consumo di materie prime}} \times 360$$

$$\text{Giorni giacenza prodotti finiti} = \frac{\text{Rimanenze prodotti finiti}}{\text{Costo del venduto}} \times 360$$

$$\text{Giorni dilazione fornitori} = \frac{\text{Debiti verso fornitori}}{\text{Acquisti}} \times 360$$

La formula finale è'

Ciclo Commerciale = Giorni Clienti + Giorni Materie Prime + Giorni Prodotti Finiti - Giorni Fornitori.

- Se CC è negativo → bene
 - Praticamente se il valore è negativo, significa che incasso più velocemente di quanto pago. Quindi se ho -18, ho 18 giorni di vantaggio rispetto a pagare i fornitori
- Se CC è positivo → male
 - Se positivo allora sono messo male perché i clienti mi pagano tardi, ma io intanto devo pagare i fornitori e quindi devo indebitarmi.

Questo indice è molto importante :) tutto è importante .

Analisi della solidità

Ha lo scopo di **verificare l'equilibrio** della struttura aziendale tra

1. **fonti**: come e' composta la **struttura finanziaria** dell'azienda
2. **impieghi**: come investo

→ correlazione tra come investiamo la ricchezza aziendale e come ce ne approvvigioniamo.

Composizione degli impieghi

Si va a vedere quanto è rigida o elastica la struttura aziendale

- **Rigidità degli impieghi** = $\frac{\text{Attività non correnti}}{\text{Totale impieghi}}$
- **Elasticità degli impieghi** = $\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Totale impieghi}}$

Attività non correnti: non si trasformeranno in liquidità nei prossimi 12 mesi.

I due valori sono **complementari**. E' importante questo indice perché mi va a dire quanto **agevole** e' la mia azienda nel trasformarsi e **adattarsi ai cambiamenti** di mercato.
Elastico vuol dire che mi adatto bene, rigido no.

Composizione delle fonti

Calcola l'equilibrio da capitale proprio e capitale terzi. Sono due indici

- **Indice di autonomia finanziaria** = $\frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Totale fonti}}$
- $$\frac{\text{Debt}}{\text{Equity}} = \frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio netto}}$$

1. Il primo ci dice quanto la nostra azienda sia **indipendente** da terzi. Patrimonio netto e' quello dei soci
2. Il secondo debiti su equity (livello di indebitamento). Ci indica quanto l'azienda e' **indebitata** rispetto al proprio patrimonio netto.

Correlazione tra Impieghi e Fonti

Come mettiamo insieme fonti e impieghi? Un'azienda e' equilibrata se:

Se voglio comprare un **macchinario** devo finanziarlo con conti **non correnti**, l'acquisto delle **materie prime** dev'essere acquistato con **debiti a breve termine**.

Non è pensabile accendere un **mutuo** per acquistare **materie prime** o comprare un **macchinario** con un debito a **breve termine**.

Analisi delle dinamiche finanziarie

Ha lo scopo di identificare le cause che generano i flussi di cassa (saldo tra le entrate e le uscite monetarie).

Lo strumento utilizzato a tale scopo è il **rendiconto finanziario** che può essere redatto in due modi:

1. **Metodo diretto**: consiste nell'indicare le principali categorie di incassi e pagamenti;
2. **Metodo indiretto**: in questo metodo l'utile e la perdita sono rettificati dagli effetti di operazioni di natura non monetaria

Il rendiconto finanziario deve dare evidenza dei flussi di cassa secondo le seguenti categorie:

- Attività operativa
 - flussi generati dalla gestione aziendale
- Attività di investimento
 - quando compriamo qualcosa
- Attività di finanziamento.
 - quando aumentiamo il capitale

Analisi della redditività

Ha lo scopo di verificare la capacità dell'impresa di generare il reddito necessario a remunerare congruamente il capitale investito.

La redditività dipende da cinque fattori:

1. **Rischio operativo**: la remunerazione deve essere proporzionale al livello di rischio di una determinata iniziativa imprenditoriale.
2. **Livello di indebitamento**: prima di remunerare il capitale proprio va remunerato il capitale di terzi.
3. **Capitale investito**: deve essere in grado di remunerare in modo proporzionale il capitale investito.
4. **Contesto competitivo**: la remunerazione dipende dalla fase di vita del settore.
5. **Ambiente economico generale**: può avere un forte impatto sulla redditività dell'impresa.

I principali indici utilizzati nell'analisi della redditività sono:

- **ROE** = Return on Equity: esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale proprio, ovvero quello apportato dai soci.
- **ROI** = Return On Investment: esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale investito netto (soci + altri investitori).
- **ROS** = Return of Sales: esprime la redditività delle vendite
- **Turnover del capitale**: esprime quante volte si ricostituisce il capitale investito per effetto dei ricavi di vendita.
- **ROD** = Return On Debt: esprime il costo medio del capitale preso a prestito dall'impresa.

9. Contabilità Analitica

Il bilancio e' utile per soggetti **esterni**, per **informarli** sullo stato dell'azienda. Ma al **management aziendale non basta!** Avere una situazione dei beni dell'azienda non mi aiuta a capire su come **gestire** l'impresa.

Per questo motivo la contabilità analitica raccoglie ed elabora **informazioni relative a ricavi, costi** e risultati economici riferiti a **prodotti, clienti, reparti**, ecc.. (capire la redditività dei prodotti, i clienti più remunerativi, reparti che costano di più, quanto costano le singole lavorazioni, quanto guadagniamo in alcuni mercati etc)

La contabilità analitica e' **libera da vincoli di legge** e perciò l'impresa è libera di decidere le metodologie per la rilevazione e l'elaborazione dei dati.

Le informazioni **quantitative e monetarie** gestite dalla contabilità analitica sono solo quelle inerenti la gestione caratteristica dell'impresa e possono avere carattere

- **consuntivo:** vedere se ciò che si aveva pianificato si sta avverando o bisogna cambiare qualcosa
- **preventivo:** programmare costi e ricavi sul futuro

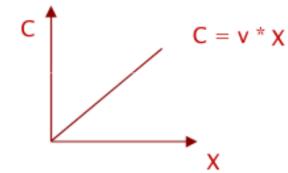
Classificazione dei costi

I costi possono essere così classificati:

1. **Per modalità di assegnazione agli oggetti di costo:** Ovvero come assegno il costo all'oggetto:
 - **costi diretti:** fattori assegnati esclusivamente all'oggetto. ad esempio il costo del legno per fare una sedia + manodopera
 - **costi indiretti:** fattori assegnati a più oggetti. Vengono assegnati secondo un processo di ripartizione secondo un certo driver. Ad esempio le ore di manodopera, ore macchina...
2. **Al variare di un driver di riferimento:** I costi vengono assegnati in base ad un driver. I driver possono essere diverse variabili come volumi di produzione, numero di ordini processati, numero di clienti, ecc.. In questa prospettiva, classifichiamo i costi aziendali in:
 - **Costi Variabili:** crescono proporzionalmente al variare dei volumi

$$\begin{aligned} C &= \text{costo} \\ v &= \text{costo variabile unitario} \\ X &= \text{volume di attività} \end{aligned}$$

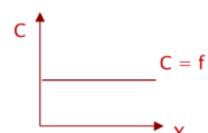
$$C = v * X$$



- - **Costi Fissi:** costi che non cambiano al variare del volume

$$\begin{aligned} C &= \text{costo} \\ f &= \text{ammontare costo fisso} \end{aligned}$$

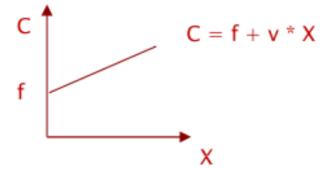
$$C = f$$



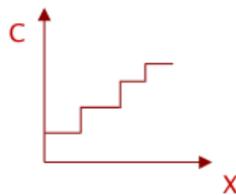
- **Costi semivariabili:** hanno una componente fissa e una che varia in misura proporzionale al livello di attività (tipo i costi energetici)

$C = \text{costo}$
 $f = \text{ammontare costo fisso}$
 $v = \text{costo variabile unitario}$
 $X = \text{volume di attività}$

$$C = f + v * X$$



- **Costi a scalini:** sono costi utili fino a un certo momento dell'attività. Arrivati a determinati livelli di attività si passa ad un altro fattore produttivo. (esempio un macchinario capace di produrre 350 pezzi, se ne devono produrre 351 ne dovrò comprare uno nuovo l'anno prossimo).



3. In funzione della loro riferibilità agli oggetti di costo:

In questa prospettiva, i costi aziendali si classificano in:

- **Costi speciali:** si riferiscono a fattori produttivi utilizzati in modo esclusivo su determinati oggetti di costo. Sono caratterizzati dall' eliminabilità in caso quell'oggetto di costo venga eliminato.
- **I costi comuni:** si riferiscono a fattori produttivi utilizzati contemporaneamente su più oggetti di costo (sono solo costi indiretti)

4. In funzione della modalità di programmazione:

- **Costi parametrici:** riferito a fattori produttivi il cui consumo è misurabile attraverso parametri tecnici. (ad esempio, materie prime).
- **Costi discrezionali:** il cui ammontare è definito annualmente dal management in base a valutazioni discrezionali. (ad esempio, formazione del personale, campagne pubblicitarie), possono essere eliminati
- **Costi impegnati:** sono costi di capacità frutto di decisioni prese a monte e per le quali la discrezionalità del management risulta limitata. (ad esempio, ammortamenti dei macchinari). Non posso sottrarmi a questi costi.

5. In base alla controllabilità:

Infine i costi possono essere:

- **Controllabili:** costo il cui ammontare è influenzabile da parte del responsabile del centro. Tipo posso ottimizzare la catena produttiva, facendo impiegare meno tempo alla costruzione di un prodotto e spendendo di meno.
- **Non Controllabili:** costo in cui non ho potere per modificare l'ammontare. Tipo il salario di un lavoratore

Costi Standard

Per costi standard intendiamo costi preventivi che si basano su ipotesi, di questi possiamo considerare due tipologie di valori:

- **Costo standard ideale:** e' il costo dei fattori produttivi in condizioni ideali di svolgimento del processo produttivo.
- **Costo standard pratico:** e' il costo in condizioni normali (possibilità di guasti, scarti, ecc..)

Il costo standard di un fattore produttivo per unità di prodotto e' il prodotto tra:

- La quantità di fattore produttivo necessaria alla produzione dell'unità di prodotto
- Costo per ottenere la disponibilità di una unità di fattore produttivo dai fornitori

Quindi se devo produrre un prodotto di 5kg dove mi costa 1 euro/kg il materiale, sono 5 euro

Costo del prodotto

Per calcolare il costo posso fare in diversi modi:

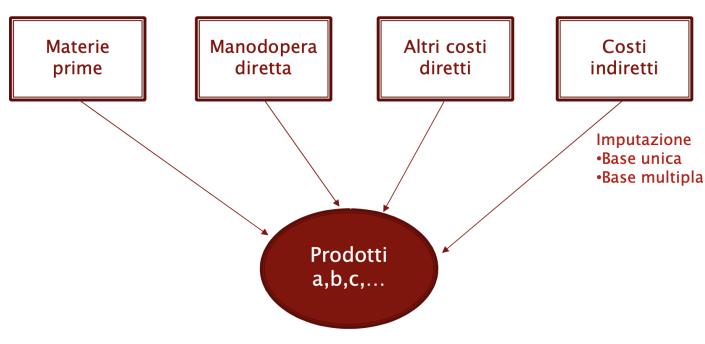
- **Costo variabile:** configurazione che include solo costi variabili (meglio averli bassi!)
- **Costo diretto:** configurazione che include solo costi diretti (costo variabile + costi fissi diretti)
- **Costo industriale:** configurazione che include tutti i costi industriali per la realizzazione del prodotto (costo diretto + costi indiretti industriali)
- **Costo operativo:** configurazione che include il costo industriale con tutti gli altri costi operativi di natura non industriale, quindi quelli commerciali, amministrativi e di varia natura.

In sintesi il costo di un prodotto si può dividere in **costi diretti** e **costi indiretti**.

I costi diretti sono facili da stimare, ma quelli indiretti no!

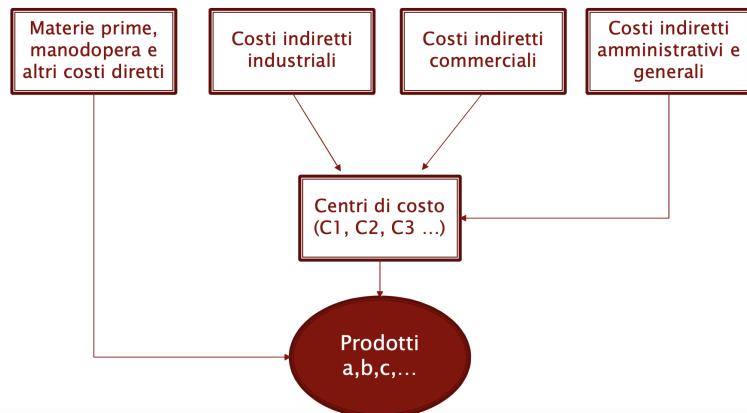
Per calcolare i costi indiretti si può fare in 3 modi:

- **Contabilità semplificata:** e' grossolana come misura e non molto attendibile perché non utilizza oggetti di costo intermedi. Quindi non viene applicato il principio **causale** che consiste nell'attribuire il costo ad un prodotto nella misura in cui tale oggetto ha determinato il sostenimento del costo.

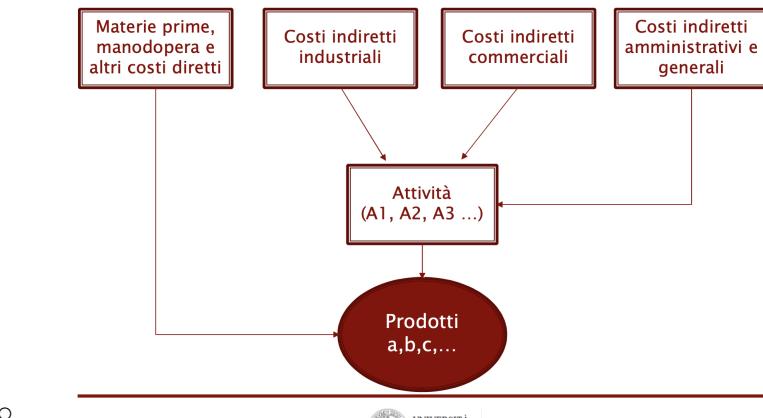


- **Contabilità dei centri di costo:** applico il principio di causalità. Imputo i costi prima ai **centri di costo** e dopo ai prodotti. I centri di costo sono unità organizzative

(reparti, uffici...) che realizzano determinate attività come progettazione, produzione, commercializzazione.



- **Activity Based Cost:** Imputo i costi prima alle **attività di gestione**, e poi ai prodotti. Per attività si intendono le operazioni svolte dai centri di costo. Quindi ho una classificazione più fine.



10. Business Plan

Il business plan è un documento che formalizza un'idea di business, con una **parte strategica** (idea di business, analisi strategica, piano marketing, struttura organizzativa) e una **parte di pianificazione operativa economico finanziaria**.

Finalità del Business Plan

Il Business Plan è un documento che **illustra un progetto imprenditoriale** e ha scopo di:

- Definire la **mission**;
- Valutare l'ambiente esterno;
- Analizzare la **fattibilità** economica e finanziaria del progetto;
- Accesso alle **fonti** di finanziamento;
- Sistema di direzione per **obiettivi** di 3-5 anni.

Quindi il Business Plan segue la vita dell'impresa per tutto il suo corso.

La sua è una duplice funzione:

- **Interna**: volta a valutare le **potenzialità** del progetto (per le start-up), **supportare** la gestione corrente del business (per aziende già avviate) valutare la **sostenibilità** finanziaria ed economica del progetto, valutare progetti di diversificazione.
- **Esterna**: volta a presentare il progetto ad interlocutori esterno per ottenere i **fondi** necessari.

Destinatari del Business Plan e la Business Idea

I **destinatari** del Business Plan sono: Proprietà (attuale e/o potenziale), Management, Banche/Istituzioni finanziarie, Clienti, Fornitori, ecc...

Con il termine **Business Idea** s'intende una descrizione sintetica della mission, vision, della value proposition ed una definizione degli obiettivi e del modello di business.

Aspetti Strategici

Aree di analisi

Il Business Plan si articola in diverse aree di analisi:

Analisi dell'azienda:

- **per start-up**: i partecipanti all'iniziativa, stadio di sviluppo delle attività in corso.
- **per impresa già operante**: storia dell'impresa, Governance (evoluzione e stato attuale), Competenze maturate, Core business.

Analisi del prodotto/mercato

Associare i prodotti/servizi al target. Segmentazione della domanda su dimensioni geografiche, demografiche, socio-economiche. Viene illustrato quindi come l'azienda segmenta il mercato e su quali concentra la propria offerta.

Analisi di scenario

S'intende una visione coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro. Non e' una semplice previsione, ma un analisi. Ci si chiede quali siano i **possibili scenari futuri** e quali ripercussioni avrebbe un cambio di scenario.

Non tutti i segmenti sono ugualmente profittevoli. Quindi in base a cosa l'impresa sceglie in che **mercato operare?** → Impresa si orienterà verso mercati con **redditività media più alta**, per sperare di fare **più profitti**. → **Come capire** quali sono questi mercati? Uso il modello delle 5 forze di Porter.

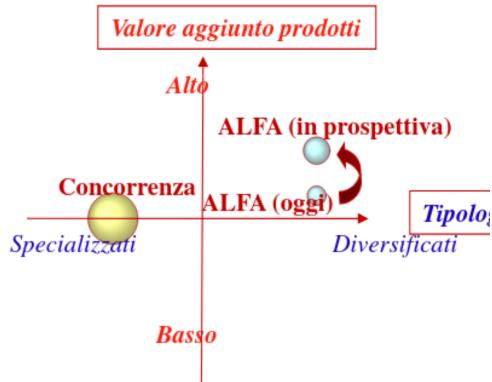
5 Forze di Porter

La **redditività media** di un **settore** è determinata dall'interazione di questi fattori:



- **Potenziali nuovi concorrenti:** variano in base alle **barriere di entrata** quali: Economia di Scala (la capacità di aumentare la produzione), Switching Cost, Differenziazione dei prodotti, Accesso alla tecnologia, Accesso alla distribuzione
- **Compratori:** che possono avere un **potere di negoziazione** alto quando: pochi di loro acquistano grosse quantità prodotte, switching cost bassi, per lui è semplice integrarsi a monte (può prodursi le cose da solo)
- **Fornitori:** che sono in **posizione di forza** quando: i clienti sono tanti ma i fornitori in pochi, non ci sono prodotti sostitutivi, è semplice integrarsi a valle (i fornitori iniziando a vendere direttamente loro ai consumer)
- **Prodotti Sostitutivi:** che creano una minaccia in presenza di prodotti sostitutivi **facilmente ottenibili**, o se il compratore è in grado di confrontare facilmente prezzi, qualità e prestazioni
- **Rivalità tra concorrenti:** la cui intensità dipende dal **numero** di concorrenti e la loro **dimensione**, ritmo di sviluppo del settore, barriere all'uscita, rivali differenti.

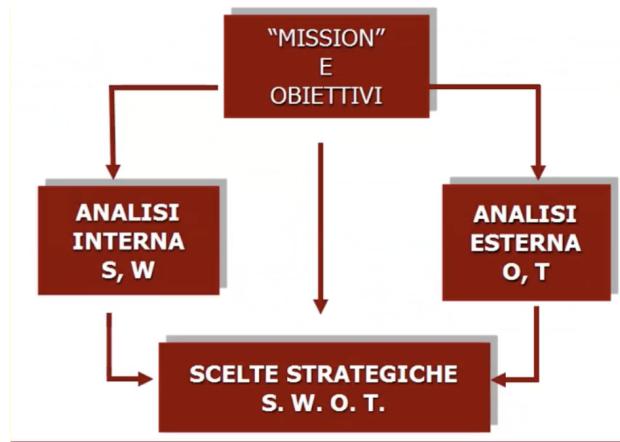
Per posizionare al meglio un prodotto/servizio si può fare ricorso alle mappe di posizionamento in modo da collocare il prodotto nella percezione dei clienti rispetto ai prodotti concorrenti.



Le Strategie Aziendali

Strategie: insieme di decisioni che combinano le risorse interne con opportunità/minacce esterne.

Analisi SWOT: strumento che mette in relazione i punti di **forza** dell'impresa con ambiente **esterno**.



- **Analisi Interna**
 - **S = Strengths:** risorse possedute, capacità dell'impresa sulle quali può creare vantaggi competitivi. Sono qualcosa che l'impresa fa meglio delle altre.
 - **W = Weakness:** risorse e capacità carenti. Sono qualcosa che l'impresa fa peggio delle altre
- **Analisi Esterna**
 - **O = Opportunities:** tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono contribuire a migliorare i risultati.
 - **T = Threats:** tendenze negative che peggiorano i risultati.

Obiettivo dell'impresa è individuare le **strategie** che permettono di **utilizzare** i punti di **forza** per **sfruttare opportunità** dell'ambiente esterno, **mitigare le minacce** e i punti di **debolezza**.

Il piano marketing

Definisce:

- Obiettivi in termini di quote di mercato, volumi di vendita ecc.
- E definisce le 4P (Marketing Mix).

Marketing Mix:

1. Prodotto: Fa riferimento ai connotati tecnico-fisici del singolo bene materiale ed è caratterizzato dai seguenti elementi:

- a. **Elementi soglia** che caratterizzano le funzionalità minime del prodotto;
- b. **Elementi di posizionamento** che servono a distinguersi dai competitor;
- c. **Elementi di unicità** che consentono di ottenere un vantaggio competitivo dall'unicità del prodotto.

2. Prezzo: Viene definita la strategia di pricing. La definizione del prezzo tiene in considerazione prodotto e azienda.

- a. **Prodotto:**

- i. elasticità/rigidità della domanda: quanto cambia la domanda al cambiare del prezzo
- ii. percezione componente/prezzo: quanto influisce il prezzo sulla percezione al cliente

- b. **Azienda:**

- i. Struttura dei costi: il prezzo deve coprire i costi, ma se la mia impresa non è efficiente e quindi ho costi alti il cliente non è disposto a pagare di più.
- ii. Piano delle vendite e profitto atteso

3. Pubblicità/Promozione: Ovvero la politica di comunicazione dell'impresa. Si divide in:

- a. **Strumenti:**

- i. Pubblicità diretta ed indiretta (volantini e product placement);
- ii. Promozione (sconti al lancio);
- iii. Merchandising.

- b. **Destinatari:**

- i. Acquirenti attuali e potenziali;
- ii. Influenzatori.

4. Place: Ovvero i canali di distribuzione e si sceglie in base a:

- a. Costo/benefici;
- b. Caratteristiche del prodotto;
- c. Caratteristiche del mercato;
- d. Strategia di marketing-mix

Piano delle vendite

Andare a definire le vendite dei miei prodotti tramite analisi:

- **Tecnica di indagine:** come definire quali saranno le vendite nei prossimi anni
- **Livello di analisi:** livello di dettaglio della formalizzazione del piano delle vendite

Tecniche di indagine

Si dividono in:

1. **con base prevalente nel passato**: sono metodi di stima che si riferiscono a variabili del passato quali dati aziendali (trend di base, clientela, stagionalità); dati di settore e fattori di mercato.
2. **con base prevalente nel futuro**: sono dati che si basano su stime future quali indagini di mercato, stime e pareri di manager, dipendenti ed esperti.

Livello di analisi

Bisogna scegliere a quale livello di indagine è utile schematizzare i risultati (ad esempio per prodotto, linea, classe merceologica, area di affari...). Più dettaglio è elevato meglio riesco a valutare se strategia si sta attuando

Piano Operativo

In questa fase si fanno scelte di localizzazione **commerciale e produttiva**:

- **commerciale**: dove localizzare la distribuzione. In base alla vicinanza del mercato di consumo
- **produttiva**: dove localizzare la produzione. In base a esigenze di approvvigionamento e manodopera

Questa analisi deve considerare sia la situazione esistente sia a quello che potrebbe accadere in futuro.

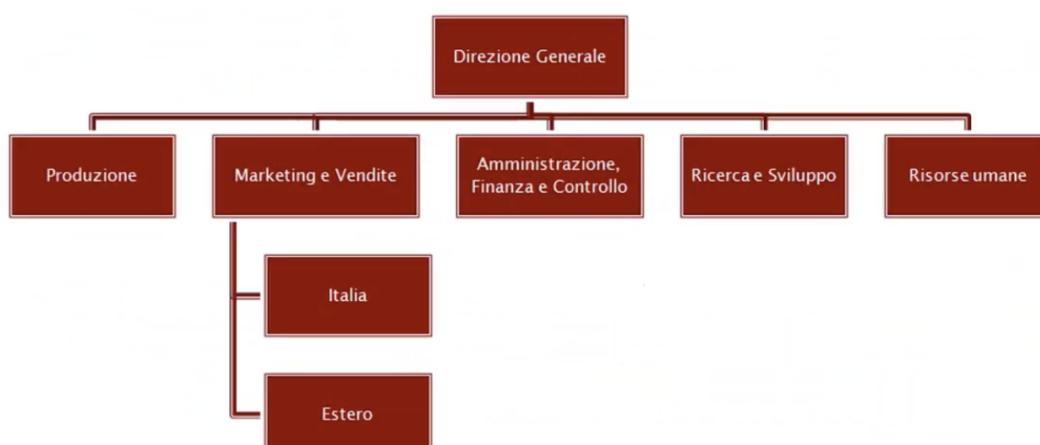
Abbiamo quindi anche scelte di

- **logistica**: come movimentare la roba e come immagazzinarla.
- **produzione**: riguardo a che processi di produzione usare ecc.

Organizzazione Struttura

Come organizzare la società. L'organizzazione illustrerà:

- **il management della società**: skill ed expertise disponibili(acquisibili);
- **l'organigramma**
- **il piano di motivazione**, ossia come la cultura aziendale agire per raggiungere gli obiettivi verso il personale interno.



Pianificazione Economico-Finanziaria

Seconda parte del business plan.

Vado ad determinare come la mia impresa può **raggiungere** i suoi **obiettivi** da un punto di vista **finanziario**, tenendo conto dei costi e incassi.

Il financial planning (pianificazione economica-finanziaria) è l'**analisi coerente economica, patrimoniale e finanziaria** che darà vita a:

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

bilancio prospettico = bilancio di previsione

E' fondamentale la condivisione dell'analisi con le aree di responsabilità coinvolte.

Gli steps operativi devono consentire la costruzione di un **modello flessibile** in grado di adattarsi e reagire al variare delle assunzioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria.



Passare da una **Pianificazione Strategica** pluriennale ad una **Programmazione Budgetaria** significa tradurre obiettivi a lungo termine a obiettivi di breve termine.

Budget

Il **budget** e' la traduzione in termini economico-finanziari del programma di gestione annuale che avviene in queste fasi:

- Definizione delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistate, risorse acquisite,...)
- Quantificazione monetaria, in termini di ricavi e costi, incassi e pagamenti, investimenti e disinvestimenti.

Dal punto di vista **formale**, il budget è un vero e proprio **bilancio preventivo**, formato da:

- Conto economico preventivo
- Stato patrimoniale preventivo
- una previsione dei flussi finanziari.

Dal punto di vista **strategico**, il budget stabilisce le **azioni** da intraprendere per raggiungere gli **obiettivi**, rappresenta l'impegno dei singoli manager ad ottenere prestazioni efficienti ed efficaci e deve essere **flessibile**.

Se vendo un investimento ad un prezzo > del netto contabile → realizzo **plusvalenza**

Se vendo un investimento ad un prezzo < del netto contabile → realizzo una **minusvalenza**

Netto contabile = costo storico - ammortamenti

Indicatori di performance

○ Indicatori di liquidità

- **Indice di Liquidità** =
$$\frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$
- **Indice di Disponibilità** =
$$\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

○ Indicatori di indebitamento

- **Indice di autonomia finanziaria** =
$$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale fonti}}$$
- **debt equity ratio** =
$$\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

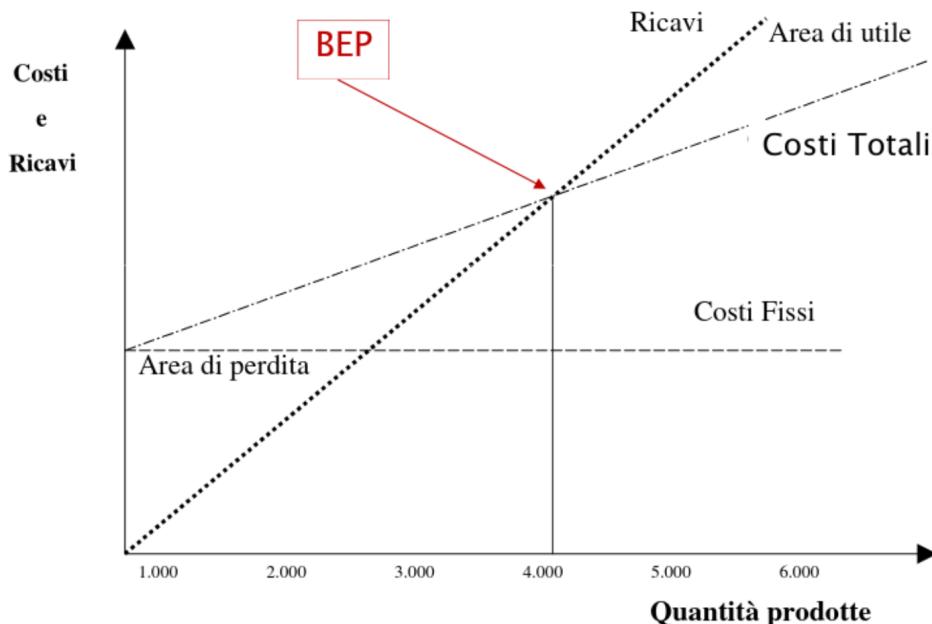
○ Indicatori di redditività

- **ROI** =
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Investito Netto}}$$
- **ROE** =
$$\frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

BreakEven Point

Ossia il punto di pareggio tra costi totali e ricavi totali.

$$Prezzo unitario - Costo variabile unitario$$



Sensitive Analysis

La sensitive analysis è una tecnica manageriale che cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria del progetto.

- Come? Costruendo diversi **scenari** economici assegnando valori di **massima** e di **minima** alle variabili in modo da verificare lo **scostamento** nella performance imprenditoriale.
- Scopo: Valutare la **sensibilità** del business al **variare** di alcune ipotesi di calcolo e, indirettamente, l'attendibilità dei risultati economico-finanziari esposti.

Esempio: analizzo uno scenario in cui i clienti mi pagano in 90 gg e non 30 gg. Riesco a sopravvivere?

Aspetti Finanziari

Il business plan serve a **valutare** i nuovi **progetti** e a determinare il **valore economico** dell'azienda. Sia per aziende nuove che per aziende esistenti per nuovi investimenti, mercati etc → business plan viene redatto su misura all'occasione, con parti più o meno approfondite.

Introduciamo quindi metodi per **valutare i business plan** e le imprese.

VAN

Il metodo VAN (Valore attuale Netto) è un metodo che determina il valore di un investimento attraverso la somma algebrica dei flussi finanziari in entrata e in uscita generati dall'investimento stesso. **Flussi che vengono debitamente attualizzati al tasso di sconto i :**

$$\text{VAN} = \frac{-C + \sum \text{Flusso}_n}{(1+i)^n}$$

- C = Costo investimento iniziale a tempo 0
- Flussi che vengono debitamente attualizzati al tasso di sconto i
 - i 100.000 euro promessi tra 5 anni non valgono i 100.000 di oggi siccome potremmo investirli in altre attività di pari rischio.
- Attualizzazione (parte sotto): calcolare quanto valgono oggi i **100.000 euro che riceveremo tra 5 anni**.
- i = tasso di interesse (es: 10%)
- n = anno di riferimento (quindi Flusso_n vuol dire tutti i flussi fino all'anno n)

Se positivo, allora e' remunerativo.

Di solito si cerca di avere un VAN positivo (quindi avere un guadagno dal mio investimento) entro i 3 anni ($n=3$), perché e' rischioso andare su tempi più lunghi data la dinamicità dei mercati.

Profitability Index

$$\text{PI} = \frac{\sum \text{Flusso}_n}{(1+i)^n} / C$$

Progetti con un PI > 1 sono giudicati remunerativi. A differenza del VAN che classifica i progetti per **valore assoluto** di remunerazione, il PI li classifica per il **tasso %** di redditività (ossia di rendimento capitale).

Può essere un indice migliore perché un VAN alto non vuol dire una remunerazione più alta, magari semplicemente ho investito di più. L'indice PI invece calcola la percentuale.

Determinazione del valore economico d'azienda

DCF = Discounted Cash Flow

$$\text{DCF} = \sum \text{Flusso}_n / (1+i)^n + \text{TV} / (1+i)^n$$



Riprende metodo del **VAN**, infatti la prima parte è la stessa (i primi due punti sotto). A cui va aggiunta l'attualizzazione del **valore terminale**, ossia quanto vale la mia azienda al termine di un determinato periodo.

Usato nel business plan o per vendere/comprare le aziende.

Per applicare questa metodologia ci sono 4 passaggi:

1. Prevedere i flussi di cassa (cash flow)
2. Attualizzare i flussi di cassa con tasso di sconto i
3. Stimare il valore terminale
4. Interpretazione dei valori ottenuti

11. Startup

Incubatore

Un incubatore di impresa e' **un'organizzazione** che accelera e **facilita la creazione** di **nuove imprese** erogando servizi che vanno dalla messa a disposizione di **spazi fisici**, alla fornitura di **supporto** allo sviluppo del business fino alla generazione di **opportunità** di integrazione e networking.

Possono essere organizzazioni a scopo di lucro, no profit, pubblici o privati.

Business Angel

Per business angel s'intende un **soggetto privato** che conferisce **capitale** di rischio in un'impresa, diventandone **socio**. In aggiunta alle risorse finanziarie, di solito **porta know-how** sia gestionale che tecnico-operativo oltre ad una consolidata **rete di relazioni**. Questi soggetti acquistano quote di società che operano in un business rischioso ma ad alto rendimento atteso.

Venture capital

Per venture capital si intende business angel che investe in start-up di **maggiori dimensioni**.