

EGINB

lunedì 1 marzo 2021 16:05

Questi appunti sono condivisi da Stefano Vittorio Porta (Stefa168) con licenza
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

AA 2020-21

Lezione 1 - 1° Marzo

lunedì 1 marzo 2021 16:05

2 temi: economie net based e business plan

- Introduzione alla Net Economy
- Economia Digitale
- Commercio elettronico

Iniziamo con tre definizioni

- Digital economy: vi è una diffusa trasformazione delle cose in bit (esempio: giornale, non solo più fisico; musica oggi reperibile sul web invece che in cd o cassetta). Un negozio online avrà i beni fisici da qualche parte ma anche un negozio online con il sistema gestionale digitale.
- Knowledge economy: la conoscenza diventa fattore produttivo di ricchezze (vicino al lavoro e il capitale)
- Network Economy: l'impresa muta il proprio approccio con l'esterno: prima erano chiuse e cooperavano solo se ritenuto necessario; adesso le relazioni con l'ambiente esterno sono viste come motore di sviluppo per la creazione di valore. Collaboreranno con altre aziende o soggetti che lavorano allo stesso livello della filiera produttiva (concorrenti) per un nuovo prodotto o una nuova tecnologia, con lo scopo di ridurre i rischi e i costi. In questo modo si mettono in comune le conoscenze e gli asset.

Nella net economy le imprese si focalizzano su tutte le attività dove ritengono di raggiungere l'eccellenza e lasciano all'esterno tutto ciò che non considerano una competenza distintiva.
La net economy è l'economia dell'informazione.

I fenomeni collegati sono:

- L'affermazione di internet e le tecnologie ICT che convergono verso uno standard
- La possibilità di connettere persone e aziende e di creare un nuovo spazio virtuale che si integra con lo spazio fisico tradizionale
- Cambiano le logiche dei processi produttivi interni di un'impresa e le relazioni esterne, con fornitori, concorrenti, partner, ecc

L'affermazione di internet ha consentito di ottenere uno strumento semplice ed economico, flessibile ed efficace, oltre che alla portata di moltissimi utenti.

Le principali precondizioni tecnologiche alla base della diffusione di internet sono:

- Il fatto che si basa sulla rete telefonica, già esistente
- La possibilità di utilizzare il Computer, già diffuso

La precondizione economica che ha reso possibile il successo di internet è il fatto che era utilizzabile da chiunque a costi trascurabili. Non era necessario avere grossi capitali per poter accedere ad internet, che è diventato "democratico".

Principali differenze tra l'economia tradizionale e la net economy

Risiede nel principio dei rendimenti.

L'economia tradizionale tende ad avere rendimenti decrescenti:

- Il consumatore ottiene un'utilità marginale decrescente all'incrementare dell'utilizzo di un prodotto (il secondo panino toglie meno fame del primo, e così via). L'utilità decresce.
- Produttività marginale decrescente nella teoria dell'impresa. Tipicamente nell'economia tradizionale sono importanti il capitale e la manodopera. All'aumentare di uno solo dei fattori produttivi, la produzione cresce in modo marginale decrescente (sempre meno).

Con la Net Economy invece abbiamo dei rendimenti sempre crescenti, dovuti all'esternalità di rete. Il fatto di possedere un telefono è riconducibile al fatto che non siamo i soli ad averlo, e più persone lo

hanno, più sarà utile.

Un'altra differenza sta nel prezzo e nel comportamento della domanda e dell'offerta.

Quando parliamo di offerta ci poniamo dal punto di vista di chi produce. Con la domanda ci poniamo nell'ottica di chi consuma.

Nell'ipotesi che il mercato sia caratterizzato da una moltitudine di clienti e di produttori, in cui nessuno è in grado di influenzare il prezzo con le scelte, all'aumentare del prezzo l'offerta aumenta e la domanda diminuisce (più il prezzo è alto e più siamo incentivati ad offrire, mentre più è costoso e meno noi compriamo per un vincolo di bilancio, normalmente legato al guadagno mensile).

Nella net economy invece, più una risorsa è usata e più viene richiesta (quindi otteniamo un calo dei prezzi) e l'offerta aumenta, avendo un interesse nel servizio.

La net economy è caratterizzata da bassi costi variabili:

- Costi fissi: non variano al variare della produzione
- Costi variabili: variano al variare della produzione.

Il fatto che un utente in più si iscriva ad un determinato servizio, all'impresa che lo gestisce costa molto poco. (social network, acquisto canzone online)

I prezzi bassi continuano ad innescare un abbassamento dei prezzi.

Cambia anche il concetto di valore: ciò che lo determina nell'economia tradizionale è la scarsità (al posto del valore d'uso). Vedi: l'aria non ha prezzo. Il diamante che ha un'utilità inferiore, essendo molto scarso, ha un prezzo elevato.

Nella net economy la scarsità annulla il valore, che invece cresce con l'abbondanza. (social network senza iscritti => inutile)

	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	Innovazione e conoscenza
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 mercati sono dinamici a causa della costante ricerca tecnologica.

La competizione è diventata globale grazie ad Internet che permette di operare in altri mercati a costi ridotti.

La catena del valore era limitata, mentre adesso è estesa e integrata con l'ambiente esterno (in quanto cambia il modo di interagire dell'impresa con l'ambiente esterno)

L'organizzazione diventa flessibile e a rete, fondamentalmente "piatta" con molta meno burocrazia e livelli gerarchici. L'organizzazione è in grado di cambiare molto più rapidamente e adattarsi a costi ridotti.

I principali fattori di sviluppo diventano anche l'innovazione e la conoscenza, che sono i veri fattori

che portano ad un vantaggio rispetto ai competitori

Il vantaggio competitivo era legato alla capacità di ridurre i costi, mentre ora è più importante saper innovare e rispondere alle necessità dei clienti.

La gestione della conoscenza era inizialmente dispersa nella mente dei singoli individui, mentre ora si cerca di incorporare la conoscenza e creare un apprendimento organizzativo (cioè incorporare le migliori competenze e capacità presenti all'interno dell'impresa).

i-Economy: sa utilizzare gli asset tradizionali e sa mettere a frutto l'innovazione, estraendo il massimo del valore da attività reali che possono ottenere nuovo slancio dalle tecnologie informatiche.

L'ideazione di un nuovo macchinario può portare a delle migliorie o dei guadagni fruibili anche dalla net economy.

La i-economy è

- Fortemente orientata e dedicata al cliente e ai suoi bisogni che deve identificare
- Più integrata tra i vari dipartimenti dell'impresa e i fornitori/canali di vendita (tecnologie intranet e extranet)
- Con una maggiore integrazione tra i processi interni ed esterni
- Più equilibrata tra gli ambiti on-line ed off-line.

Internet si configura come un nuovo canale di distribuzione. Potrei distribuire un prodotto direttamente tramite dei punti vendita, oppure posso utilizzare dei distributori. Adesso l'impresa può vendere i propri prodotti anche tramite siti web propri, entrando in competizione con i canali distributivi standard.

L'impatto economico di internet è maggiore tanto più è importante il peso delle attività di trattamento delle informazioni sul complesso delle attività aziendali. Internet per le imprese discografiche è stata una rivoluzione.

Grazie all'esternalità di rete, ogni nuovo individuo presente sulla rete genera un maggior valore, ma di contro fa aumentare i volumi di traffico, generando difficoltà nella ricerca online delle informazioni.

Economia digitale

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

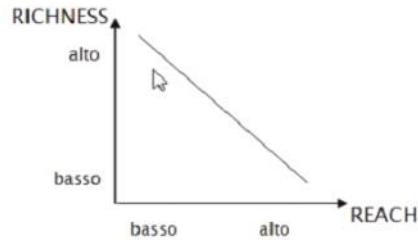
I fondamenti che qualificano l'economia digitale sono:

- Diffusione e affermazione di un protocollo standard, universale e aperto
- Possibilità di interconnessione elettronica tra multipli enti, persone e cose
- Separazione dell'economia materiale da quella della conoscenza e dell'informazione
- Superamento del tradeoff di varietà e ampiezza della connettività

Nell'economia tradizionale le attività erano distinte tra **labor o capital intensive**. (bassi investimenti per le attrezzature ma grandi impieghi di manodopera: tessile, agricolo; grandi impieghi di capitale e ridotta manodopera: siderurgia, automotive).

Nell'economia digitale ogni impresa è valutata in funzione dell'utilizzo di informatizzazione.

Con l'avvento dell'economia digitale è possibile raggiungere molte persone con un gran numero di contenuti



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

Questo trade-off con l'economia digitale viene superato.

Cambia il ruolo del cliente a cui è consentito essere più consapevole: riesce ad ottenere una serie di informazioni che gli consentono di valutare in tempi rapidi e a costi trascurabili le diverse offerte delle imprese.

Nascono nuove misure del valore economico:

- Consistente nel tempo
- Differenza tra contenitore e contenuto

Il cliente non compra più il CD o il giornale, ma vuole la canzone o la notizia, e la vuole sempre a disposizione.

Cambia anche il modo con cui il cliente esprime la domanda: è orientato all'ottica dei servizi e gli abbonamenti.

Nell'economia industriale il vantaggio era detenuto dalle imprese in grado di offrire prodotti di maggior qualità al minor costo. Solo una minima attenzione era rivolta all'adattamento del prodotto ai bisogni individuabili di ciascun consumatore. Erano anche presenti delle barriere all'entrata nei mercati, che ostacolava la concorrenza (a causa di ingenti investimenti, oppure accordi di mercato)

Nell'economia digitale non vi è più una distinzione tra prodotto e servizio. Quasi tutto ciò che può essere acquistato può essere distinto tra contenitore (tangibile) e contenuto (intangibile).

Molte delle tradizionali barriere nella penetrazione nei mercati vengono abbattute (basta un sito in certi casi)

Prima le offerte delle imprese erano generiche e si trattava di prodotti di massa per mercati molto vasti. Adesso con l'economia digitale è possibile realizzare offerte sempre più personalizzate, quasi per ogni singolo cliente.

Aumenta il patrimonio informativo, che riguarda le preferenze dei clienti, facilmente condivisibili a prezzi bassi. La disponibilità di informazioni sempre più precise e mirate forniscono alle imprese la possibilità di generare prodotti sempre più specifici.

Commercio elettronico

e-business: tutte le attività realizzabili mediante supporti elettronici

- Ricerca e Sviluppo (R&D)
- Produzione
- Logistica
- Gestione delle relazioni con il cliente
- Gestione dei pagamenti
- Amministrazione

e-commerce: sistema dei processi e delle tecnologie che consentono gli scambi commerciali attraverso la rete.

- Compravendita per via elettronica di beni e servizi
- Fornitura in linea di contenuto digitale
- Trasferimenti elettronici di fondi
- Scambi elettronici di titoli
- Selezione in linea dei fornitori
- Vendita diretta al consumatore e assistenza post vendita

A seconda delle tipologie di soggetti coinvolti nella transazione il commercio elettronico si divide tra **Business to Consumer** (commercio al dettaglio, vendita di beni e servizi verso singoli clienti) e **Business to Business** (acquisto materie prime, furgone per le poste)

È importante distinguerli perché sono diametralmente opposti.

Business to Consumer

Vantaggi per i venditori:

- Riduzione dei costi di una sede fisica (personale, negozio, beni da esporre) e (in alcuni casi) del magazzino.
- Attraverso il web è possibile ottenere una serie di informazioni sui comportamenti d'acquisto che consentono di focalizzare il venditore sulle attività di marketing

Interfacce user friendly e marketing creativo possono portare a

- Cross selling: il cliente che acquista prodotti e servizi collegati (cover e abbonamento assieme al telefono)
- Up Selling: vendita di prodotti e servizi di qualità superiore (cellulare medio basso, ma invece mi convincono a comprare un i-phone)

Vantaggi per i consumatori:

- Possibilità di reperire qualsiasi bene e servizio con minor sprechi di tempo ed energia, senza vincoli orari
- Risparmio sui costi dovuto a:
 - Prezzi di vendita inferiori a fronte di minori costi fissi da parte delle aziende
 - Riduzione dei canali di vendita
- Possibilità di confrontare più agevolmente differenti negozi

Svantaggi per i consumatori:

- Impossibile vedere cosa si acquista
- Non è presente il venditore che può dare il proprio parere specialistico, a volte cruciale nel processo della decisione di acquisto (in genere si comprano prodotti che si conoscono online, mentre i prodotti complessi, ad elevato valore sono acquistati fisicamente)

Quando le vendite B2B sono condotte in modo efficace, le aziende hanno maggiori risorse per concentrarsi su vari problemi.

Lezione 2 - 2 Marzo

venerdì 5 marzo 2021 09:45

Internet business model e la nuova value chain

- Internet business model
- La nuova catena del valore
- I fattori critici di successo

Business Model

Il business model sintetizza le modalità attraverso le quali l'impresa realizza la propria vision generando valore per i clienti e per le diverse categorie di soggetti che partecipano al processo di produzione aziendale.

Tutti i soggetti che hanno interesse nell'attività aziendale sono gli **stakeholder**. Tipicamente quelli interessati ad un'azienda sono gli **azionisti** (finanziatori a titolo di rischio), i **lavoratori dell'azienda**, i **clienti, fornitori, finanziatori a titolo di debito** (banche per esempio), lo **stato** (che riceve le imposte dell'azienda che assume dipendenti).

L'impresa attraverso le proprie attività deve essere in grado di generare valore per tutti questi soggetti.

Vision

La vision consiste in una proiezione dell'azienda nel futuro. Un'azienda quando definisce la vision definisce il contesto competitivo nel quale lavorerà nel futuro e definisce il ruolo che vorrà giocare in quel determinato contesto competitivo. Per far ciò, definisce i principali **obiettivi di lungo periodo** e si basa sui **valori, le aspirazioni e gli ideali** dell'impresa, tenendo conto della probabile evoluzione del contesto competitivo e del ruolo dell'azienda nel lungo termine in tale contesto.

Spesso il concetto di vision è confuso con quello della Mission.

La Mission è

- Motivo dell'esistenza stessa dell'impresa sul mercato
- l'obiettivo principale dell'intera organizzazione aziendale
- Un elemento distintivo che consente all'impresa di differenziarsi rispetto ai concorrenti.

Mission a confronto

► Mission:

- “Refresh the world” ...
- Ispirare momenti di ottimismo e di felicità ...
- Creare valore e fare la differenza

► **Mission:** Creare più sorrisi ad ogni sorso e ogni morso

- **Per i nostri consumatori:** Creando momenti di gioia grazie ai nostri prodotti deliziosi e nutrienti ed esperienze uniche con le nostre marche.
- **Per i nostri clienti:** Diventando il miglior partner possibile, facendo innovazione dirompente, e realizzando un livello di crescita senza pari nel nostro settore.
- **Per i nostri dipendenti e le comunità:** Creando significative opportunità di lavoro, di acquisizione di nuove capacità, di costruzione di carriere di successo, e creando altresì un luogo di lavoro differente e inclusivo.
- **Per il nostro pianeta:** Preservando le preziose risorse naturali e favorendo un pianeta più sostenibile per i nostri figli ed i nostri nipoti.

COCA COLA

<https://www.coca-colaitalia.it/la-nostra-azienda/missione-visione-valori>

PEPSI

<http://www.pepsico.co.it/in-cosa-crediamo/missione-e-valori>

Vision a confronto

► Vision

- **Persone:** essere un luogo di lavoro ideale, dove le persone sono ispirate a dare il meglio
- **Portfolio:** offrire bevande di qualità, che anticipano e soddisfano i desideri e le esigenze delle persone
- **Partner:** alimentare una rete vincente di clienti e fornitori e creare insieme valore reciproco e duraturo
- **Pianeta:** essere un cittadino responsabile che fa la differenza aiutando a costruire e a supportare comunità sostenibili
- **Profitto:** massimizzare il rendimento a lungo termine per gli azionisti nella consapevolezza delle nostre responsabilità globali
- **Produttività:** essere un'organizzazione efficace, snella e dinamica

► Vision:

Diventare leader globale nel convenient food&beverage, grazie a Winning with Purpose.

- **Più veloci:** Vincere nel mercato, attraverso un maggior orientamento al consumatore ed accelerando gli investimenti per la crescita.
- **Più forti** Trasformare le nostre capacità, i nostri costi e la nostra cultura lavorando come un'unica PepsiCo, facendo leva sulla tecnologia, vincendo localmente attraverso supporto globale.
- **Migliori** Integrare i buoni propositi nella nostra strategia di business e fare ancora di più per il pianeta e per le persone.

COCA COLA

<https://www.coca-colaitalia.it/la-nostra-azienda/missione-visione-valori>

PEPSI

<http://www.pepsico.co.it/in-cosa-crediamo/missione-e-valori>

La vision è più di visione a lungo termine per l'azienda.

È un obiettivo un po' più "concreto", anche se resta di alto livello e abbastanza generale.

La rete del valore

Con la net economy le aziende sono molto più aperte all'esterno, hanno una gerarchia più semplice e con meno burocrazia e vedono le collaborazioni con altre aziende come un vero e proprio motore di sviluppo.

Le organizzazioni modellate sulle regole dell'era industriale come il **controllo** e la **gerarchia** sono stravolte da **nuove organizzazioni piatte e a rete**.

Si assiste, da parte delle imprese, all'apertura dei propri modelli e processi di business ai fornitori e clienti in tempo reale.

Questo modo di interfacciarsi con l'ambiente esterno è definita **rete del valore**, che è possibile solo svolgendo attività economiche innovative:

- Utilizzo delle possibilità di connessione digitale tra processi interni ed esterni all'impresa
- Focalizzazione dell'impresa su aree di eccellenza avvalendosi di partner esterni per attività complementari (l'azienda decide in cosa vuol essere la migliore e il resto è esternalizzato ad altre attività che sono le migliori)
- Diffusa adozione di partnership finalizzate alla valorizzazione delle attività dell'impresa e allo sfruttamento congiunto di opportunità.

La rete del valore è un insieme di aziende e soggetti collegati tra loro dall'infrastruttura di internet, che fornisce una specifica proposta di valore facendo leva su competenze distintive e autonome, in una logica che associa competenze a collaborazione.

Le categorie di soggetti che partecipano a una rete del valore sono:

- **Clieni:** forniscono stimoli informativi e conoscitivi essenziali per le attività di produzione in Rete
- **Gestori del contesto:** facilitano la connessione tra i clienti e gli altri soggetti della rete
- **Fornitori di contenuti:** realizzano e consegnano le forme fisiche del valore volte a soddisfare le esigenze dei clienti:
 - Beni fisici (libri, computer, ...)
 - Servizi (viaggi, consulenza, ...)
- **Fornitori di servizi commerciali:** rendono possibile il flusso dell'attività economica:
 - Gestione transazioni finanziarie
 - Realizzazione funzioni logistiche
- **Fornitori di infrastrutture:** offrono i supporti fisici e digitali per la realizzazione di tutti i servizi complementari all'attività interattiva nello spazio fisico e digitale

Booking: con le nostre ricerche diamo informazioni sulle nostre preferenze. Il contesto è booking, i fornitori dei contenuti sono coloro che rendono disponibili gli alberghi. I fornitori di servizi commerciali sono ad esempio PayPal. Su booking è possibile anche noleggiare un auto, prenotare voli e acquistare attività nelle location.

Tutto viene integrato sul sito.

Naturalmente non è sufficiente per le singole imprese che aderiscono alla rete del valore essere presenti: se io vendo cellulari su Amazon, per avere successo non è sufficiente e mi servono anche delle competenze che mi permettano di distinguermi dai competitors. La rete non bisogna svilupparla guardando la singola impresa ma avendo una visione d'insieme.

I segmenti di mercato

La segmentazione è una tecnica di marketing che consiste nella suddivisione del mercato in sottoinsiemi (i segmenti) omogenei sulla base di specifici parametri.

Questi parametri che consentono di suddividere il mercato sono di diverse tipologie (secondo l'età, il genere, reddito, professione, stile di vita, passioni, valori, comportamento che si adotta per l'acquisto di un prodotto/servizio)

Abbigliamento: maschile/femminile, adulto/bambino, sportivo/casual/elegante.

Non tutti i segmenti di mercato sono ugualmente promettenti (non hanno la stessa redditività). L'impresa prima di decidere in quali segmenti operare deve valutare le prospettive in termini di redditività.

Il segmento delle tecnologie dedicate ad internet è divisibile in più livelli:

- Hardware, infrastrutture
- Software di sistema, che consentono all'hardware di usare la rete
- Software applicativi, usati da utenti e aziende

Tipicamente nel segmento si impone uno standard tecnologico che rimane tale fino a quando non arriva un'innovazione radicale che determina un forte sconvolgimento del mercato e un nuovo adattamento.

Chi riesce ad imporre la propria tecnologia è in grado di comandare la catena del valore, ottenere margini elevati fino a quando la tecnologia non è obsoleta e crea degli switching cost che fungono da barriera all'entrata ai potenziali concorrenti.

Switching costs: costi di transizione che un soggetto deve sostenere quando decide di cambiare fornitore.

Si dividono in:

- **Costi informativi:** costi relativi alla ricerca di informazioni
- **Costi contrattuali:** penali e oneri per l'abbandono del vecchio fornitore
- **Costi di sostituzione:** il prodotto che ho a disposizione può diventare inutilizzabile
- **Beni complementari:** il nuovo prodotto può richiedere l'adozione di nuove tecnologie o l'acquisto di beni necessari per il suo funzionamento
- **Costi di apprendimento:** costi legati alla formazione del personale. Se l'azienda vuole cambiare il gestionale per le proprie attività, dovrà anche addestrare il personale per l'utilizzo del nuovo tool.

Spesso si tratta di costi monetari diretti, ma altre volte anche di tempo. Un soggetto sarà intenzionato a transizionare a patto che sia conveniente. Le aziende quindi devono impedirlo introducendo switching costs sconvenienti.

È possibile suddividere il mercato della net economy in 5 segmenti:

- Network service provider
- ISP nazionali
- ISP Locali
- Business to Consumer
- Business to Business

ISP: consentono agli utenti l'accesso alla rete

I network service providers sono operatori che hanno effettuato ingenti investimenti strutturali e competenze tecniche difficilmente reperibili sul mercato.

Non tutti i soggetti possono permettersi di costruire una propria rete: sono quindi in grado di avere:

- Margini elevati nel tempo
- Barriere elevate all'entrata
- Competizione scarsa
- Grande forza contrattuale nei confronti di clienti e fornitori

ISP Nazionali

Non possiedono la rete, ma la prendono dai NSP e la forniscono ai privati e alle aziende. Essendoci meno barriere in entrata (non dovendo possedere una rete) ci sono molti più concorrenti che combattono sul prezzo. Hanno uno scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori e clienti. Hanno margini bassi.

ISP Locali

A differenza di quelli nazionali operano solo su ambiti territoriali più ristretti

Business to Consumer

Segmento che raggruppa le transazioni che avvengono tra le imprese e i clienti finali. Hanno l'obiettivo di offrire ai clienti gli stessi beni disponibili nei canali tradizionali, ma a costi inferiori (grazie ai costi inferiori portati dall'e-commerce)

Ciò che può portare al successo nel B2C sono

- **I contenuti:** metodo più efficace per aumentare il traffico sul sito e convertire i visitatori in acquirenti. Si traduce nella possibilità di ridurre il costo medio di acquisizione di un cliente
- **Il senso di comunità:** forum, chat, finalizzati a mantenere la fedeltà dei clienti
- **Coniugare l'attenzione al cliente con la vendita di massa:** salvare informazioni sui clienti, frequenza, acquisti, preferenze... in modo da sviluppare software sempre più mirati alle esigenze dei clienti e offerte sempre più specifiche.

In genere nel Business to Consumer vi è una grossa concorrenza che tende al ribasso per i prezzi.

È possibile erigere delle barriere all'entrata in modo da ridurre la concorrenza:

- **Costruendo un marchio forte:** se riusciamo a conquistare la fiducia e la fedeltà dei clienti col marchio noi riusciamo a ottenere dei vantaggi di riduzione del costo di acquisizione dei clienti
- Creando **pacchetti di prodotti e/o servizi:** portando ad un incremento degli switching costs
- Ottenere **economie di scala:** all'aumentare del numero di clienti i costi per cliente diminuiscono e i margini unitari crescono.

Business to Business

Raggruppa le transazioni che avvengono tra le imprese. In genere le relazioni sono più durature. In questo modo:

- Le imprese negoziano tra loro il prezzo.
- Gestiscono i livelli delle scorte.

Quello che può accelerare lo sviluppo del B2B sono:

- Mercati di elevate dimensioni
- Catena del valore frammentata
- Assenza di un leader di mercato
- Costi elevati riguardo la ricerca del prodotto e del venditore
- Elevata differenza di prezzo dei prodotti e discriminazione geografica dei prezzi

c'è da dire che nel B2B a differenza del B2C il livello di competitività è minore: vengono in genere stabiliti rapporti a lungo termine.

La creazione di valore

La finalità dell'impresa è creare valore ed è un obiettivo condiviso da tutti gli stakeholder. Implica il conseguimento di obiettivi tra cui:

- La sopravvivenza dell'impresa
- Lo sviluppo dell'impresa nel lungo termine
- L'innovazione
- La produzione di ricchezza

Il concetto di valore ha un doppio significato:

- È un obiettivo di lungo termine fondamentale dell'impresa, in grado di condizionare le scelte del management
- Misura capace di rappresentare i risultati ottenuti dall'impresa rispetto alle dimensioni fondamentali delle sue attività:
 - Economica, patrimoniale e finanziaria (misurata con una serie di indici)
 - Competitiva
 - Sociale (non inquinare, posti di lavoro equi, ecc)

La catena del valore tradizionale, o **di Porter**.

Suddivide le attività tra primarie e di supporto.

Le primarie sono tutte quelle attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore.

Le attività di supporto non contribuiscono direttamente alla creazione di valore dall'impresa ma fungono da supporto alle attività primarie: per produrre servono le materie prime, e quindi qualcuno che ha contattato i fornitori, ha fatto contratti, pagamenti, ecc.. Senza l'ufficio acquisti non sarebbe stato possibile produrre.



La catena del valore tradizionale ha una serie di funzioni:

Individua:

- Tutte le attività necessarie alla produzione di un bene o servizio
- Il valore aggiunto che ogni attività apporta al prodotto

L'obiettivo della catena del valore è l'individuazione di aree critiche di creazione o distruzione di valore all'interno dei processi aziendali.

Ciò che è importante è che nella catena la gestione delle informazioni e le informazioni stesse sono fondamentalmente considerate di supporto, cosa che non è nella nuova catena del valore.

Con la net economy le informazioni diventano una risorsa centrale alla generazione di valore e diventano il punto di partenza per la generazione di valore.

La catena, da lineare, diventa una rete.

La rete del valore è costituita dall'aggregazione di diversi fornitori di contenuti (informazioni, servizi, prodotti) al fine di migliorare l'esperienza del cliente e la conoscenza del cliente.



Nella net economy parte dalle esigenze dei clienti. La rete diventa uno dei principali canali orientati all'impresa. Le informazioni sono incorporate nei prodotti/servizi che, attraverso infrastrutture e processi flessibili, contribuiscono alla costruzione di nuove competenze chiave.

Le competenze chiave contribuiscono a creare valore competitivamente per i clienti.

La gestione delle informazioni diventa un'attività cruciale!

- Acquisizione delle informazioni
- Organizzazione delle informazioni
- Selezione delle informazioni
- Sintesi delle informazioni
- Distribuzione delle informazioni

I passaggi che sono necessari per l'adozione della nuova catena di valore sono:

- **Visibilità**: capacità di monitorare in modo più efficiente le operazioni fisiche per mezzo delle nuove tecnologie dell'informazione che consentono la gestione e lo sfruttamento di enormi quantitativi di dati
- **Cambiamento**: sostituzione di attività fisiche con attività virtuali (ad esempio simulazioni)
- **Cambia anche la relazione con il cliente**: mentre prima era un soggetto passivo, adesso è attivo e crea valore con i propri comportamenti e le proprie preferenze.

Fattori critici di successo

Sono un numero limitato di aspetti gestionali in cui i risultati, se sono soddisfacenti, garantiranno performance competitive di successo per l'intera organizzazione.

In parole poche: cosa deve fare l'impresa per avere successo.

Devono riuscire ad ottenerle:

- La scalabilità del modello di business
- Generare un solution branding/marketing virale
- Essere il first mover
- Value bundling

Scalabilità

È definita in due dimensioni: lato ricavi e lato costi

- **Domanda incrementale**: l'impresa deve essere in grado di generare domanda incrementale senza sostenere ingenti costi incrementali
- **Leva operativa**: La proporzione dei costi fissi sul totale dei costi di esercizio. Maggiore è la leva operativa e maggiore è l'impatto positivo che un incremento delle vendite potrà avere sull'utile aziendale.

Solution branding

Riuscire a realizzare un brand che non sia solo orientato ad un determinato prodotto o servizio, ma riesca in qualche modo a risolvere/soddisfare il bisogno del cliente attraverso l'erogazione di soluzioni complete. Saranno gli stessi utenti a fare marketing per l'impresa con il passaparola.

Muoversi per primo

Si ottiene un vantaggio competitivo se ci si muove per primi: si pensi a LinkedIn.

Il valore di una rete si sviluppa in maniera esponenziale all'aumentare dei propri membri:

- I ricavi per cliente aumentano più che proporzionalmente
- I costi per cliente diminuiscono più che proporzionalmente

Questo determina una rapida crescita dei flussi di cassa per utente che porta alla creazione di valore.

Inoltre, l'impresa che si muove per prima rafforza il suo brand sviluppando una barriera all'entrata nei confronti di potenziali nuovi entranti.

Value bundling

Nell'economia tradizionale un'azienda si concentrerebbe sul proprio core business, quello che ritengono di fare in modo eccellente, esternalizzando tutto il resto.

È vero che l'impresa deve fare da se, internamente, tutto quello in cui ritiene di raggiungere l'eccellenza, ma deve anche garantire una soluzione completa. Se ci riesce, nonostante i maggiori investimenti necessari e la maggiore dispersione di risorse, avrà maggiori probabilità di successo.

Lezione 3 - 8 Marzo

lunedì 8 marzo 2021 16:04

ICT e strategie d'impresa

Le volte scorse abbiamo approcciato la net economy e le differenze tra l'economia industriale e quella net. Abbiamo parlato dell'economia digitale e del commercio elettronico.

Abbiamo visto la creazione di valore, la vision, la mission, cosa si intende per creare valore, in che modo lo si crea.

Oggi:

- Strategia d'impresa
- Strategie di crescita
- Gestione del business

Strategie d'impresa

Spesso nel linguaggio comune si parla di strategia.

Per **strategia** si intende un insieme di decisioni che combinano le capacità e le risorse di un'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno. (dove voglio arrivare e come voglio arrivarcì). Devo considerare le mie risorse.

L'obiettivo principale e ultimo dell'azienda è la creazione di valore per tutti gli stakeholder.

Gli elementi che costituiscono la strategia sono:

- Gli obiettivi di lungo periodo (tipicamente ben oltre l'anno; oggi si ricopre un periodo dai 3 ai 5 anni)
- Sviluppo delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi
- Gestione delle risorse necessarie per raggiungere e mantenere gli obiettivi e i vantaggi competitivi.

Potremmo non ancora avere le risorse: sarà necessario fare un piano per ottenere le competenze e le risorse. (comprandole dal mercato per esempio, o con partnership)

Analisi Strategica

1. Mission
2. Analisi ambiente competitivo
3. Analisi ambiente interno

Scelte Strategiche

4. Selezione delle strategie

Realizzazione Strategia

5. Realizzazione struttura organizzativa

Il processo di gestione strategica ha prima la definizione della mission, poi si analizza l'ambiente esterno (politicamente, socialmente e tecnologicamente) e infine viene analizzato l'ambiente interno: le capacità dell'impresa, i punti di forza e debolezza e l'analisi di quelle che saranno le competenze, capacità necessarie per raggiungere gli obiettivi.

Successivamente abbiamo le scelte strategiche: vengono definite le strategie che verranno poi implementate per raggiungere gli obiettivi (come l'impresa intende raggiungere gli obiettivi)

Infine si implementa la strategia realizzando una struttura organizzativa (chi fa cosa).

Le strategie sono caratterizzabili su tre livelli:

- Strategie corporate

- Strategie di business unit (intervengono quando l'impresa si trova ad operare in business differenti, pensare a FCA->Stellantis che opera nei veicoli, robotica, editoria, ecc.)
- Strategie funzionali: delle singole parti dell'azienda.

Strategie corporate

Elaborate dal top management e definiscono:

- In quali business l'impresa vuole competere (può essere uno o più business, anche non correlati tra loro)
- Quale orientamento dare alle strategie (crescita, stabilità, contrazione)
- Quali risorse è necessario ottenere e allocare
- Quale struttura organizzativa dare all'impresa nel suo complesso

Strategie di business unit

Parte di un'organizzazione dotata di

- Una propria strategia
- Un proprio mercato
- Propri concorrenti
- Una missione generalmente distinta dal resto dell'organizzazione

Apple: produce cellulari e computer.

Le strategie di business riguardano:

- Quali vantaggi ottenere rispetto ai concorrenti
- Come cogliere le opportunità presenti sui mercati
- Quali prodotti e servizi sviluppare e in quali mercati
- Con quali criteri allocare le risorse tra le funzioni aziendali
- Come creare e mantenere un vantaggio competitivo

Strategie funzionali

Per funzioni si intendono le principali attività specializzate che compongono l'organizzazione aziendale

Tipicamente sono:

- Finanza
- Marketing
- Produzione
- Ricerca e sviluppo
- Gestione delle risorse umane

Anche per le singole funzioni è possibile formulare obiettivi da raggiungere e strategie adeguate (finanziarie, di marketing, di produzione, ...)

Le strategie funzionali sono un po' più limitate, anche nel tempo.

Strategie corporate

Un'impresa deve anche definire l'orientamento che deve dare alle proprie strategie. L'impresa potrebbe voler rafforzare la propria posizione competitiva nei settori in cui già opera, entrare in nuovi settori (correlati o meno) oppure potrebbe decidere di uscire (abbandonare) un settore in cui opera. È anche possibile che voglia continuare con la strategia attualmente attiva.

Per decidere come comportarsi si usa una matrice:

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

Fondamentalmente le strategie (a livello corporate, dell'intera azienda) sono:

- Di sviluppo (concentrazione, diversificazione, internazionalizzazione)
- Di stabilità
- Di contrazione

Le strategie di sviluppo quindi sono di:

- Concentrazione: diversificabili in
 - o Integrazione verticale
 - o Integrazione orizzontale
- Diversificazione: l'impresa si espande oltre il proprio settore di appartenenza ed entra in altri settori che possono essere correlati (**diversificazione concentrica**) o non (**diversificazione conglomerata**)
- Internazionalizzazione

Nota bene: quando si sceglie una delle tre strategie, si può agire in due modi: acquisendo imprese che già operano nei settori oppure sviluppando internamente le risorse/capacità/competenze necessarie per operare.

Strategie di concentrazione

Sono due: integrazione verticale/orizzontale

Verticale

L'impresa si espande all'interno della propria filiera produttiva. Inizia a realizzare attività che **prima erano effettuate dai propri fornitori o clienti**.

Quando l'impresa integra le fonti di materie prime, l'integrazione è **a monte** (acquisto l'azienda che mi faceva i sedili).

Altrimenti se l'integrazione è orientata verso i mercati finali, è **a valle** (acquisto/pro i concessionari)

La strategia è di **make or buy**: si decide cosa produrre internamente e cosa produrre all'esterno. In genere oggi le imprese comprano solo quello che è strategico.

Quali sono i vantaggi dell'integrazione verticale?

- **Costi inferiori e maggiore qualità**: le imprese esterne sono in grado di
 - o Realizzare economia di scala in misura maggiore rispetto a quelle che possiamo fare. (più produciamo e meno costa, perché i costi fissi sono sempre gli stessi)
 - o Apprendere meglio un'attività effettuandola molto spesso.
- **Le attività svolte all'estero** sono sottoposte a competizione: sono costrette ad essere il più

efficienti possibile o usciranno dal mercato

Se noi lasciamo fare a soggetti terzi determinate attività, in genere l'azienda perde il controllo e le abilità di determinati processi.

Il fatto di integrare verticalmente consiste nel confronto tra l'efficienza tecnica che potremmo ottenere nel breve termine assieme ai costi di coordinamento.

- **Efficienza tecnica:** un'impresa realizza attraverso l'integrazione verticale un processo produttivo a costi più bassi
- **Costi di coordinamento:** maggiori costi che l'impresa sostiene per coordinare i rapporti con altre imprese

Le principali ragioni che possono spingere verso l'integrazione verticale sono:

- Mercato saturo
- Presenza di risorse fortemente specializzate nell'ambito in cui opera

Dalla decisione di implementare una strategia di integrazione verticale possono risultare:

- Una riduzione dell'incertezza dei mercati
- Maggiore controllo sulla filiera produttiva con l'effetto di stabilizzare prezzi e qualità dei prodotti
- Ottenimento di una posizione di maggiore forza nei confronti di
 - o Concorrenti
 - o Fornitori
 - o Clienti
- Minori costi di produzione e maggiore competitività dell'impresa
- Maggiore stabilità nei volumi di produzione e nei livelli delle scorte
- Ottenimento dei margini di profitto delle imprese di distribuzione avvicinandosi maggiormente ai clienti finali

I principali aspetti negativi:

- Aumento della complessità organizzativa
- Necessità di maggiori risorse finanziarie
- Le imprese integrate verticalmente sono più vulnerabili alle innovazioni: non essendo più soggetta a concorrenza, viene meno lo stimolo all'innovazione.
- Nel lungo termine il reparto produttivo a monte non ha più incentivi per fare innovazione dei processi
- In caso di rapida innovazione, l'impresa può essere esposta al rischio di rapida obsolescenza
- Nei casi di domanda instabile e poco prevedibile, il coordinamento lungo la catena verticale diventa complesso e potrebbe essere preferibile l'acquisto di componenti sul mercato

Orizzontale

Riguardano l'integrazione che avviene tra due o più imprese che operano nello stesso stadio della filiera produttiva (fondamentalmente quando si integrano due competitor: Stellantis).

Cosa può spingere due imprese ad unirsi?

- Economie di scala: maggiori volumi assorbono i costi
- Favorire:
 - o L'espansione territoriale
 - o La specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotto

I principali svantaggi consistono:

- Nella presenza di prodotti che si contengono gli stessi mercati (le auto!)
- A volte gli organi governativi potrebbero non essere d'accordo (antitrust) per problemi di monopolio e per problemi con l'opinione pubblica che vede con sospetto queste azioni.

Diversificazione

Ai fini della corretta valutazione di un'iniziativa di diversificazione occorre valutare:

- Il 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 le nuove attività

Perché diversificare?

- Generazione di cash flow necessario a finanziare lo sviluppo dell'impresa
- Stabilizzazione dei livelli di produzione, vendite e profitti
- Ottenimento di economie di scala
- Appropriazione di conoscenze tecnologiche e capacità produttive e organizzative

La diversificazione **concentrica** si articola attorno ad un nucleo centrale come:

- Tecnologia dei processi produttivi
- Capacità organizzativa
- Rete distributiva efficiente

In qualche modo il punto di forza che può essere sfruttato in settori in qualche modo affini.

Il vantaggio può essere:

- Conoscenze di determinate tecnologie (auto -> produciamo anche camion)
- Prodotti
- Presenza di economie di scala
- Marchi conosciuti

In questo modo:

- l'impresa può sfruttare le tecnologie per più business
- Può condividere funzioni tra business
- La ripartizione dei costi e il raggiungimento di economie di scala e di scopo (cioè utilizzare un bene/risorsa su più prodotti, business, ecc.. Una volta vi era una linea di produzione per ogni modello di vettura, ora ho una linea su cui passano più modelli)

Con la **diversificazione conglomerata** si riuniscono imprese i cui prodotti non sono in concorrenza tra loro e che appartengono a settori completamente distinti gli uni dagli altri.

L'unica cosa in comune è l'appartenenza alla stessa azienda.

Si può volere:

- Espandere in nuovi settori per rendere di più e sviluppare meglio
- Per necessità di affiancare imprese che dispongono di forte liquidità con imprese con limitate disponibilità finanziarie ma con buon potenziale
- Per compensare l'andamento ciclico di un'impresa con una di segno opposto
- Per la capacità di indebitamento al fine di ottenere risorse da utilizzare in altre imprese del gruppo che necessitano di liquidità per sviluppare il loro potenziale.

È conveniente se un'impresa dispone di risorse non valorizzate.

Tale potenziale può essere sfruttato:

- "**estensione di prodotto**" se le imprese sono relazione
- **produttore-distributore** senza che i prodotti siano in concorrenza
- '**per estensione di mercato**' se i prodotti sono simili ma sono venduti in mercati geograficamente separati
- '**pura**' se non esiste tra le imprese alcuna relazione del tipo produttore-distributore

Merger & Acquisition (M&A)

Si ricorre all'acquisto di altre imprese principalmente perché:

- l'entrata in un nuovo mercato può essere ostacolata da barriere:
 - Controllo di fattori strategici
 - Esistenza di brevetti o licenze
 - Fedeltà dei consumatori
- l'acquisto richiede meno tempo rispetto allo sviluppo interno di una linea di prodotti o di una rete di distribuzione.

Quando l'impresa ne compra un'altra, generalmente ci sono due processi:

- Fusione: due imprese diventano una sola

- Incorporazione: un'impresa ne integra un'altra nella propria struttura

Il ricorso alle merger acquisitions era la conseguenza dei processi di consolidamento settoriale:

- Chi acquistava voleva assicurarsi i benefici riconducibili a efficienze sui costi
 - Chi acquistava tentava di assicurarsi i benefici riconducibili principalmente a efficienze sui costi
 - Chi vendeva rideceva la capacità produttiva in eccesso e il capitale investito in eccesso

Nella net economy non ci si mette insieme per ridurre la capacità produttiva in eccesso, ma per:

- Completare la catena del valore nelle attività core
- Espandere l'offerta esistente
- Consolidare la propria attività con la propria quota di mercato e delle sinergie
- Puro opportunismo finanziario

Lo sviluppo interno è troppo lento.

Sinergie

$1+1 > 2$!

Sono una serie di vantaggi che non possono essere generati se non attraverso la gestione congiunta di più business.

Tradizionalmente le sinergie derivavano dallo **sfruttamento delle economie di scala**.

Oggi si fa leva anche per le risorse intangibili:

- Marchi
- Brevetti
- Reputazione

Internazionalizzazione

Un'impresa multinazionale è un'impresa che ha unità operative in paesi diversi, comunque caratterizzate da una strategia generale.

Una delle teorie delle multinazionali è riguardo il loro ciclo di vita, simile a quello di un prodotto:

- Introduzione
- Sviluppo
- Turbolenza
- Maturità
- Declino

Introduzione

Il prodotto nasce, è nuovo.

Non ha concorrenti

Si cerca di stimolare la domanda primaria (convincere l'uso del prodotto ai consumatori)

Sviluppo

- Le vendite crescono
- Entrano nuovi competitori attirati dalla domanda
- Aumentano le varietà e le azioni promozionali
- Il livello dei prezzi resta alto a causa della forte domanda
- I profitti crescono a causa della presenza di economia di scala
- Le imprese cercano di differenziare il marchio rispetto alla concorrenza

Turbolenza

- La concorrenza diventa intensa
- Molte imprese lasciano il settore
- I profitti scendono a causa della riduzione dei prezzi generata dall'intensificazione della concorrenza

Maturità

- La domanda rallenta
- Esiste un eccesso di capacità produttiva accumulata nelle fasi precedenti
- La concorrenza è sempre più intensa
- Aumentano le spese di promozione e pubblicità per mantenere le quote di mercato
- Le differenze tra i prodotti si riducono
- Aumentano i costi di Ricerca e Sviluppo per migliorare i prodotti
- I concorrenti più deboli escono dal mercato

Le principali alternative che ha un'impresa in questa fase sono

- Incrementare i costi di promozione e distribuzione
- Disinvestire gradualmente mantenendo i prezzi inalterati e riducendo i costi di promozione e distribuzione
- Riposizionando il prodotto
- Migliorare la qualità del prodotto
- Modificare il marketing mix
 - o Product
 - o Price
 - o Promotion
 - o P?

Declino

- Le vendite diminuiscono a causa di
 - o Un'innovazione tecnologica
 - o Dei cambiamenti nei comportamenti del consumatore
- L'impresa non investe più
- L'impresa subisce perdite
 - o I volumi valgono sempre meno
 - o I costi unitari di produzione crescono.

In modo simile le imprese hanno un ciclo di vita a 4 fasi:

Stadio 1

La competizione assume caratteri oligopolistici generati dai vantaggi di monopolio

Stadio 2

- o Fase tipica dei settori maturi con prodotti standardizzati
- o Struttura competitiva oligopolistica con rilevanti barriere all'entrata consistenti nella presenza di economie di scala
- o La price-competition tra le imprese è limitata all'interesse comune di mantenere una certa stabilità nel mercato
- o La competizione si realizza attraverso scelte di localizzazione della produzione nei mercati di riferimento delle imprese rivali

Stadio 3

- Diminuzione dell'importanza delle barriere all'entrata riconducibili alle strategie perseguite dalle imprese finalizzate a:
 - Realizzazione di cartelli
 - Perseguimento di politiche di internazionalizzazione
- Riacquista importanza il ruolo della price-competition determinando l'uscita dal mercato degli operatori marginali

l'investimento all'estero è solo una parte del processo di internazionalizzazione.

Williamson (1964) individua le condizioni che rendono conveniente per l'impresa l'internalizzazione delle transazioni di mercato:

- Il grado di incertezza delle transazioni
- La frequenza delle transazioni
- Il rischio di comportamenti di tipo opportunistico
- La specificità degli investimenti.

Le scelte di internazionalizzazione possono essere interpretate come il risultato di scelte di convenienza economica finalizzate alla minimizzazione dei costi connessi alle transazioni internazionali

Buckley e Casson (1991) individuano tre tipologie di impresa multinazionale:

- Impresa integrata **orizzontalmente** che produce lo stesso prodotto in almeno due paesi differenti
- Impresa integrata **verticalmente** in cui la produzione di uno stabilimento costituisce l'input di altri stabilimenti
- Impresa **diversificata** definita, per esclusione, come un'impresa non integrata né orizzontalmente né verticalmente.

Alla base di questa teoria vi sono le seguenti ipotesi:

- Le imprese tendono a massimizzare i profitti e pertanto cercano di localizzare le proprie attività laddove queste possono essere realizzate al minor costo possibile
- Se i mercati dei beni intermedi sono imperfetti, le imprese sono indotte a internalizzare le transazioni di mercato

L'impresa sostituisce il mercato qualora i costi interni siano inferiori ai costi indotti dal mercato.

Imperfezioni del mercato individuate:

1. È necessario avere una gestione efficiente del mercato dei contratti
2. In situazioni di monopolio e monopsonio le imprese sono indotte all'integrazione
3. L'internazionalizzazione può mitigare gli effetti delle regolamentazioni e delle imposizioni fiscali
4. In presenza di asimmetria informativa tra fornitori e clienti sulla natura o il valore del prodotto scambiato si determinano incentivi per l'integrazione

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

- **Matrice sviluppo / quota di mercato** (Boston Consulting Group)
- **Matrice attrattività del settore / posizione competitiva** (Mc Kinsey)



La nostra business unit potrà essere una delle quattro categorie.

Tipicamente come impresa si vuole avere un portafoglio delle business unit equilibrato.

Le cash cow sono le business unit necessarie per sopravvivere.

Un altro strumento manageriale per la gestione di più business è la matrice di McKinsey:

Questa matrice considera le SBU, o Aree Strategiche d’Affari (ASA) secondo due dimensioni:

- **La posizione competitiva** caratterizzata da:

- Quota di mercato relativa
- Controllo delle competenze necessarie
- Margini di profitto rispetto ai concorrenti
- L’immagine e la reputazione
- Il know how del management

- **L’attrattività del settore** caratterizzata da:

- Le dimensioni del mercato
- Il tasso di crescita del mercato
- La redditività del settore
- L’intensità della concorrenza
- Fattori ciclici
- Opportunità emergenti
- Grado di rischio e incertezza

Matrice attrattività del settore / posizione competitiva

		POSIZIONE COMPETITIVA DELLA SBU		
		ALTA	MEDIA	BASSA
ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE	ALTA	Crescere	Crescere	Mantenere
	MEDIA	Crescere	Mantenere	Mietere
	BASSA	Mantenere	Mietere	Mietere

Lezione 4 - 9 Marzo

mercoledì 10 marzo 2021 09:35

Vantaggi competitivi

Abbiamo parlato precedentemente della creazione di valore per tutti gli stakeholder: l'obiettivo finale di ogni impresa. Ogni stakeholder ha obiettivi e caratteristiche differenti.

- Definizione di vantaggio competitivo
- Le fonti dei vantaggi competitivi
- Principali elementi del vantaggio competitivo

Cosa vuol dire che un'azienda ha un vantaggio competitivo?

Secondo Kay un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una **redditività superiore alla media del settore**.

La redditività è definita con due indici:

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

Il Margine Operativo Netto è fondamentalmente il "guadagno" derivante dalla gestione aziendale netto. (quando si ha la parola netto, la domanda è "al netto di cosa?" in questo caso al netto degli ammortamenti: ripartizione dei costi di un bene durevole su diversi anni in cui questo bene genera utilità per l'azienda.)

Il ROA è il rendimento/guadagno dell'azienda in riferimento agli impieghi (al capitale impiegato in azienda per generare questo guadagno)

Il ROS ci dice quanto resta all'azienda di guadagno ogni € di vendite/ricavi

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

- **Return On Equity (ROE)**:
$$\frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Ci restituisce il rendimento per gli azionisti. In azienda i fabbisogni finanziari possono essere recepiti dall'esterno attraverso capitale di rischio e di debito (rischio -> soci, azionisti) (debito -> prestiti dalle banche).

Esempio

Il ROA ci dice quanto ci rende il capitale investito in azienda (a prescindere da chi l'ha investito). Se noi per svolgere la nostra attività di impresa dobbiamo comprare un capannone da 100K€ e noi ne abbiamo guadagnati 10K, il rapporto è del 10%.

Il ROS è quello che ci rimane come guadagno sulle vendite.

Se vendiamo 100€ di merce e ci è costata 80€, il guadagno è 20€: $20/100 = 20\%$ di ROS.

--

Altri indici di successo sono:

- La quota di mercato (se il mercato è da 1B e noi ne abbiamo venduto 100M, allora è il 10%)

- La customer satisfaction (soddisfazione generata nel cliente erogando il prodotto/servizio)
- La customer loyalty (quanto i clienti sono fedeli e ripetono gli acquisti presso la nostra azienda)

Dobbiamo soffermarci sulla creazione di valore nei confronti del cliente.

Customer surplus

Dobbiamo definire 3 concetti:

- **Beneficio percepito B**: corrisponde alla somma dei benefici che il cliente percepisce dall'acquisto di un bene/servizio. Lo facciamo normalmente in modo consapevole: attribuiamo un valore alle cose che ci vengono offerte in funzione dei vantaggi che ci darebbe.
- **Consumer surplus**: noi abbiamo i vantaggi, ma poi vediamo il prezzo. La differenza tra il beneficio percepito e il suo prezzo monetario P. il cliente acquisterà dall'impresa che offrirà il consumer surplus maggiore.
- **Valore creato dall'impresa**: la differenza tra il valore percepito dal cliente e il costo del prodotto C



Come vengono generati i vantaggi competitivi?

Esistono principalmente due approcci predominanti:

- L'approccio (detto anche **strutturale**) della **posizione nel settore** rispetto ai competitors
- L'approccio della **resource-based theory (RBT)**

Non è sufficiente per l'impresa avere un utile. Il fatto di avere un utile alto non è per forza rappresentativo del fatto che la nostra impresa crea valore. A volte incorrere in una perdita non è necessariamente sintomo del fatto che stiamo distruggendo valore.

Se la mia azienda ottiene una redditività elevata è possibile che sia perché c'è una struttura del mercato che garantisce una redditività elevata (settori nella fase di sviluppo).

Viceversa una performance un po' più deludente può essere legata al fatto che l'impresa opera in un settore di maturità, dove tutte le imprese registrano una redditività medio-bassa.

La creazione di valore è un qualcosa di comparativo. **Il fatto di ottenere un vantaggio competitivo è legato all'ottenimento di una redditività superiore alla media del settore.**

Il settore è una variabile e può avere un effetto variabile e duraturo sulle aziende che vi operano. A volte si registrano performance simili, altre volte possono esserci performance molto differenti.

Se si ha un vantaggio competitivo è perché si è riusciti a mitigare/minimizzare i rischi derivanti dall'ambiente esterno.

Approccio della Posizione nel settore

L'impresa può ottenere un vantaggio competitivo (redditività superiore alla media del settore) perché ha:

- **Costi inferiori strutturalmente** rispetto ai competitors (non basta fare prezzi bassi, ma bisogna fare che tutta l'azienda abbia costi bassi)

Oppure

- Riuscire a **differenziare i prodotti** in modo da applicare prezzi superiori a quelli dei concorrenti

grazie all'unicità (migliorie, diversità, ecc.)

Oppure

- Essere capace di **fare entrambe le cose**

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

Le strategie di costo e differenziazione possono essere applicate

- All'intero settore
- A uno o più segmenti del settore

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

- Quali prodotti offrire
- Quali potenziali compratori servire
- In quali aree geografiche vendere
- Quali canali della distribuzione usare
- Con quali imprese rivali entrare in competizione

Possiamo definire quattro strategie generiche:

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focus sui costi
- Focus sulla differenziazione

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

La leadership di costo è un qualcosa di strutturato: non ci si improvvisa leader ci costo. Bisogna strutturare l'azienda per avere costi inferiori rispetto alla media attraverso:

- Uso efficiente degli impianti e delle attrezzature
- Costi unitari minimi
- Controllo dei costi fissi
- Contenimento dei costi di tutte le funzioni aziendali

Differenziazione:

- Design
- Servizi al cliente
- Immagine di marca
- Rete di distribuzione

Focus

Se l'impresa non si concentra sull'intero mercato ma su una nicchia (uno o più segmenti) si parla di focus

- **Sui costi:** se all'interno di questa nicchia vi è una strategia di cost leadership
- **Sulla differenziazione:** se all'interno del segmento persegue una strategia di differenziazione.

L'approccio strutturale è stato criticato in quanto viene definita come una semplificazione della realtà. L'approccio strutturale ci direbbe che si devono scegliere due strategie generiche, mentre spesso nella realtà cost leadership e differenziazione non sono disgiunte.

1. La qualità elevata può creare vantaggi competitivi e far aumentare le quote di mercato
2. Se le quote di mercato aumentano, abbiamo anche miglioramenti nell'economia di scala

3. I costi unitari scendono anche per la riduzione dei costi della "non qualità" (scarti, sprechi, riparazioni, assistenza post vendita)

La cost leadership e la differenziazione riguardano ambiti differenti:

- Mentre la cost leadership è un vantaggio che l'impresa costruisce nei confronti dei competitor (Siamo più bravi a tenere i costi bassi)
- La differenziazione è orientata ai clienti (siamo più bravi a far percepire il valore)

Resource Based Theory

RBT è una teoria che ci dice che il vantaggio competitivo di un'impresa non dipende da come si pone rispetto ai competitor, ma dalle risorse, le competenze e le capacità di cui l'azienda dispone.

Le fonti del vantaggio competitivo:

- non sono nel vantaggio esterno
- Dipendono dalle risorse che l'azienda possiede

Un'impresa crea valore solo se è in grado di ottenere prestazioni superiori rispetto ai competitor. Per poterle ottenere deve avere risorse, capacità e competenze superiori.

Le differenze nelle performance non dipendono dalla posizione nel settore, ma dalle competenze in possesso dall'azienda.

Un'impresa per realizzare una strategia di successo in qualche modo deve sfruttare al massimo le competenze e le risorse, in modo da riuscire a sviluppare e rafforzare le competenze e acquisirne di nuove.

Ogni strategia nasce dalla definizione di:

- Business in cui l'impresa intende operare
- Esigenze del target che l'impresa intende raggiungere
- Modalità attraverso le quali l'impresa intende soddisfare le esigenze del target.

Ciò che cambia tra l'approccio strutturale e la RBT è riguardo le strategie: non devono essere fondate sull'ambiente esterno ma sulle competenze in possesso dall'azienda (altrimenti sarebbe sempre a rincorrere quello che è nell'ambiente esterno, mentre serve stabilità)

Secondo Grant, l'impresa deve basare le proprie strategie sulle proprie competenze, risorse e capacità. Così facendo riuscirebbe ad ottenere una stabilità che nel tempo porta a risultati più durevoli.

La RBT non ripudia completamente l'approccio strutturale; è solo che ci dice che la leadership di costo e la differenziazione dipende non dall'esterno, ma dagli asset interni dell'azienda.

- I vantaggi di **costo** possono dipendere da:

- Gestione di impianti di grandi dimensioni con la possibilità di realizzare economie di scala
- Gestione di tecnologie
- Capacità di anticipare i concorrenti
- Accesso privilegiato a fonti di materie prime e a basso costo del lavoro attraverso una migliore localizzazione rispetto ai concorrenti
- Esperienze sviluppate dalla forza lavoro
- Accesso a canali distributivi più efficienti

- I vantaggi di **differenziazione** possono dipendere da:

- Disponibilità di marchi e brevetti
- Specializzazione della forza lavoro
- Capacità nel rispondere rapidamente alle mutate esigenze dei clienti
- Capacità nel design e time-to-market
- Capacità di interpretazione dell'evoluzione della domanda in anticipo rispetto ai rivali

Possiamo riassumere i fondamenti di RBT così:

- Le competenze distintive (quello che sappiamo fare meglio degli altri) di un'organizzazione emergono dalle sue **capacità e risorse**.
- Le competenze distintive sono i punti di forza che l'impresa **non condivide con i rivali**. Se queste competenze creano valore permettono all'impresa di **ottenere una redditività superiore alla media del settore**.
- Al fine di costruire vantaggi competitivi, le imprese devono formulare strategie
 - Fondate sulle risorse e capacità esistenti all'interno dell'organizzazione
 - Finalizzate ad acquisire nuove competenze e capacità

Le Risorse

Sono tutti i fattori produttivi (risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative) di un'impresa.

Sono distinguibili in:

Risorse **tangibili**: le più semplici da imitare e che si prestano più facilmente ai confronti coi competitor

Includono:

- La capacità operativa
- Le economie di scala e di scopo
- I costi di pubblicità e promozione
- La copertura geografica della rete distributiva
- Il costo delle materie prime
- La capacità finanziaria e il costo del capitale

Risorse **intangibili**: le più difficili da imitare e costruire. Includono:

- Immagine di marca
- Brevetti
- Marchi
- Know-how di processi produttivi e marketing

Le risorse per generare competenze distintive devono:

- **Essere uniche**: nessun'altra impresa la possiede
- **Creare valore**: lo fanno se contribuiscono ad alimentare verso l'impresa la richiesta dei consumatori disposti a pagare prezzi superiori rispetto a quelli dei concorrenti.

Servono anche capacità e competenze distintive:

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

Le risorse da sole non bastano.

Esempio torta: abbiamo tutti gli ingredienti. Cosa separa gli ingredienti da una buona torta? La capacità di fare la torta, di coordinare e reperire le risorse al fine di produrre la torta.

Il concetto di capacità organizzativa è collegato a quello di **routine organizzative**: delle procedure con lo scopo di estrarre il know-how dalle singole persone che operano nell'azienda e in qualche

modo farlo diventare dell'azienda stessa. In questo modo quando anche gli operatori più esperti lasciano l'azienda, le capacità rimangono.

Esempio: il macchinario operato da un operaio specializzato funziona bene fino a quando c'è lui ad usarlo. Se è l'unico, l'impresa rischia di perdere la capacità. Se l'attività fosse incorporata all'interno di procedure, chiunque saprebbe come fare.

Secondo la RBT l'analisi strategica è articolata nelle seguenti fasi:

1. Classificazione delle risorse aziendali in termini di forze e debolezze rispetto ai competitor (quali sono le risorse migliori che abbiamo rispetto ai competitor e in cosa sono avvantaggiati loro)
2. Individuazione delle competenze distintive (cosa sappiamo o cosa dovremmo saper fare meglio dei competitor per ottenere un vantaggio competitivo)
3. Valutazione delle risorse e delle competenze che ci consentono di generare i vantaggi competitivi
4. Selezione delle strategie che permettono il massimo sfruttamento delle risorse e capacità dell'impresa
5. Individuazione dei gap tra risorse necessarie e risorse disponibili (per fare un piano di acquisizione)

Non tutte le risorse e le competenze generano vantaggi competitivi, ma per farlo devono avere 4 caratteristiche:

1. Durabilità: una risorsa deve durare nel tempo. Tipicamente se abbiamo fondato il nostro vantaggio competitivo su determinate tecnologie, il vantaggio dura meno rispetto ad un vantaggio più legato all'uomo.
 - a. Il continuo cambiamento tecnologico riduce la vita utile delle risorse tecnologiche
 - b. l'immagine tende a deprezzarsi in un arco di tempo più lungo
2. Trasparenza: noi riusciamo ad ottenere un vantaggio competitivo fin quando i competitor non ci copiano. I concorrenti devono quindi:
 - a. Capire su cosa si basa il successo dell'impresa
 - b. Imitare la strategia
3. Trasferibilità: una volta che i competitor capiscono su cosa fondiamo il vantaggio competitivo, tenderanno a copiare le strategie. Ciò rende loro necessario acquisire le medesime risorse su cui noi ci basiamo. Se questa risorsa è disponibile sul mercato, sarà facile e il vantaggio avrà breve durata
4. Riproducibilità: se l'impresa non riesce ad approvvigionarsi delle stesse risorse, è possibile produrle internamente per tempi decisamente maggiori.

Principali elementi del vantaggio competitivo

Sono 4:

1. Efficienza
2. Qualità
3. Innovazione
4. Capacità di risposta ai clienti

L'efficienza può essere intesa come produttività misurata in termini monetari.

L'impresa può raggiungere livelli di efficienza superiori rispetto ai concorrenti adottando le seguenti soluzioni:

- Realizzazione di economie di scala e di scopo e sfruttamento delle curve di apprendimento
- Adozione di tecnologie di produzione flessibili
- Riduzione del tasso di difettosità dei prodotti
- Introduzione del just-in-time
- Innovazione e progettazione di prodotti e servizi semplici da produrre
- Aumento della produttività del personale attraverso la formazione
- Empowerment
- Collegamento delle retribuzioni alle prestazioni
- Realizzazione di una struttura organizzativa che faciliti il coordinamento delle funzioni aziendali verso il raggiungimento di obiettivi di efficienza

Un prodotto o un servizio possono essere definiti di qualità quando rispondono adeguatamente alle esigenze dei clienti fornendo benefici **in misura uguale o superiore** alle loro aspettative.

La qualità può agire sui vantaggi competitivi nei seguenti modi:

- Fornendo prodotti di elevata qualità in modo che il compratore associa il marchio del produttore al principio **value for money**. L'immagine di qualità si traduce nella capacità dell'impresa di applicare **prezzi più alti** rispetto ai competitori
- Aumentando la produttività, riducendo i costi di garanzia e i tempi necessari alla correzione di difetti. Se la produttività aumenta, l'impresa è in grado di ottenere **costi più bassi** rispetto ai concorrenti.

Al fine della realizzazione di prodotti e servizi di qualità superiore, l'obiettivo primario dell'impresa dovrebbe essere incentrato sul cliente.

Si tratta del concetto di **Total Quality Management (TQM)** che consiste in una serie di comportamenti:

- Focus sulle esigenze del cliente
- Realizzazione di metodologie di misurazione della qualità
- Fissazione di obiettivi e introduzione di meccanismi incentivanti
- Promuovere l'iniziativa e i suggerimenti da parte dei collaboratori
- Individuazione delle fonti di difetti, inefficienze e sprechi al fine di eliminarli
- Miglioramento delle relazioni con i fornitori
- Progettazione di prodotti e servizi al fine di semplificare i processi produttivi
- Miglioramenti circa il coordinamento e la collaborazione tra le differenti funzioni aziendali

L'**innovazione** può essere definita come ogni cambiamento:

- Nelle **caratteristiche dei prodotti o dei servizi** offerti:
l'innovazione si traduce nella capacità dell'impresa di differenziare la propria offerta rispetto ai competitor e applicare prezzi più alti
- Nei **metodi di produzione**: l'innovazione consente di ottenere prestazioni superiori e conseguentemente ottenere costi inferiori rispetto ai rivali

L'innovazione può riguardare:

- Prodotti
- I processi produttivi
- I metodi di gestione
- Le strutture organizzative

L'innovazione può essere:

- a. **Incrementale**: piccoli costanti miglioramenti
- b. **Radicale**: consiste in miglioramenti che permettono di incrementare radicalmente il vantaggio in un settore

Il vantaggio competitivo dura finché:

- I concorrenti non riescono ad imitare l'impresa
- l'innovazione su cui si basa il vantaggio dell'impresa non è sostituita da un'altra innovazione.

Molte imprese sono riluttanti nell'investire in Ricerca e Sviluppo a causa di:

- **Incertezza** che domina il futuro della domanda
- **Difficoltà** di tradurre le innovazioni in prodotti che rispondano alle necessità dei clienti
- **Errori di previsione** della domanda
- **Lentezza** nell'introdurre le innovazioni sul mercato.

Al fine di rendere l'innovazione un vantaggio competitivo reale dovrebbe:

- Investire nell'acquisizione di professionalità nella ricerca di base e applicata
- Integrare strettamente funzioni di
 - R&D
 - Marketing
 - Produzione
- Ridurre i tempi necessari all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato
- Migliorare il project management

È stato più volte dimostrato comunque come un incremento degli investimenti in R&D in percentuale sulle vendite generi un incremento degli utili operativi con conseguente miglioramento della redditività aziendale.

Alcune tendenze emerse dopo la recessione del 2008-09 sono:

- Riduzione del numero dei progetti di ricerca, ma contestuale incremento dell'investimento medio per singolo progetto
- Incremento degli investimenti in sviluppo di nuovi prodotti e riduzione degli investimenti in ricerca
- Riduzione dei tempi intercorrenti tra:
 - Ideazione
 - Sviluppo
 - Introduzione del prodotto sul mercato

l'ultimo elemento è la capacità di risposta al cliente, articolabile in due aspetti:

1. Adattamento alla domanda (**customization**)
2. Tempi di risposta

Adattamento alla domanda: riuscire a servire segmenti di mercato sempre più ristretti. Grazie alle tecnologie dell'informazione è possibile ottenere molte informazioni sui consumatori. Con tecnologie flessibili l'impresa deve individuare i bisogni dei clienti e soddisfarli.

Tempo di risposta alla domanda: 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.

Lezione 5 - 15 Marzo

lunedì 15 marzo 2021 16:01

Organizzazione aziendale: i nuovi paradigmi

- Dalla competizione alla cooperazione
- La rete di imprese
- E-enterprise

Dalla competizione alla cooperazione

“Non sono i più forti della specie che sopravvivono, neppure i più intelligenti, ma quelli più reattivi al cambiamento.”

Charles Darwin

Siccome l'azienda deve adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni del mercato, sempre più spesso tendono a mettersi assieme per collaborare e innovare.

Il motore dell'impresa è l'innovazione:

- Dei processi produttivi
- Dei prodotti offerti

La ragione principale per cui le imprese iniziano a cooperare è di generare congiuntamente innovazione. È necessario uno scambio collaborativo di informazioni ed esperienza che in qualche modo avviene in vista di benefici reciproci.

Ogni parte è responsabile degli input che fornisce nella collaborazione e ha il diritto di partecipare alla ripartizione equa del valore generato congiuntamente.

Se la nostra azienda non è in grado di generare innovazione, presto dovrà uscire dal mercato.

Chi collabora deve condividere conoscenza:

- Esplicita, **quella formalizzata**, normalmente presente nei libri di testo e nelle procedure
- Implicita, ovvero quella **basata sull'esperienza**

Le relazioni cooperative sono un compromesso tra la competizione e la collaborazione. Il termine che ne deriva è **coopetition**.

Due aziende possono sviluppare assieme una tecnologia, ma poi vendono due prodotti in competizione che la utilizzano.

I rapporti collaborativi che le imprese intrattengono passano da un approccio transazionale ad uno relazionale.

Relazioni con:

- Grandi quantità di informazioni scambiate
- Scambi di informazione a medio-lungo termine

Lo sviluppo di queste relazioni dà vita alla **rete di imprese o network**.

Ci sono 3 tipi di relazioni cooperative:

- **Verticali**: rapporti tra imprese che operano nella stessa filiera produttiva (tecnologia e produzione per esempio; produttore di auto e produttore di sedili)
- **Orizzontali**: le imprese si trovano nello stesso stadio della filiera produttiva
- **Diagonali**

Il funzionamento della rete si fonda su un principio di complementarietà tra:

- Le capacità interne dell'impresa
- Collaborazione esterna

Le capacità interne sono la moneta di scambio e rappresentano la capacità dell'impresa di contribuire alla cooperazione con altre imprese, oltre alla capacità dell'impresa di beneficiare dalla cooperazione.

La nuova economia fondata sulla conoscenza e sulla diffusione dell'informazione risente anche dei cambiamenti che intervengono nei comportamenti delle persone che vivono e lavorano in modi nuovi:

- Milioni di persone dalla propria casa o dal proprio ufficio comunicano attraverso Internet scavalcando ogni tipo di barriera e gerarchia
- Le imprese cercano di adattare i propri processi operativi alle nuove tecnologie dell'informazione al fine di ottenere maggiore produttività e maggiori profitti
- Il brand di un'impresa si traduce in un insieme di informazioni che il cliente percepisce dai prodotti e servizi incrementando il livello di fiducia tra il cliente e l'impresa

Il vero motore di sviluppo dell'impresa sono l'informazione e la conoscenza.

La gestione dell'informazione e della conoscenza avviene grazie all'affermazione di tecnologie standard che consentono all'impresa di scambiarsi informazioni a costi decrescenti in modo sempre più semplice.

Le tecnologie standard sono:

- Internet
- Extranet (utile alle imprese per poter interagire coi clienti e i fornitori)
- Intranet (classica rete interna aziendale che agevola lo scambio di informazioni all'interno di un'azienda)

La presenza di queste tecnologie favorisce l'aumento delle imprese che si connettono al network di imprese già esistenti e sviluppano l'impresa.

Si passa dalla **gerarchia**, una struttura piramidale in cui i livelli inferiori hanno minori opportunità di accesso all'

Si assiste al passaggio dalla

- **Gerarchia:** struttura organizzativa piramidale all'interno della quale i livelli inferiori dispongono di minori opportunità di accesso all'informazione e alla conoscenza rispetto ai livelli superiori

alla

- **Iperarchia:** struttura organizzativa che consente ad ogni membro dell'organizzazione aziendale di poter comunicare liberamente con chiunque altro.

Rete di imprese

L'**organizzazione reticolare** o **rete di imprese** o **network** consiste in una rete di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente fra una serie di organizzazioni che si impegnano in processi di scambio finalizzati al perseguimento di interessi comuni riconoscendo nella cooperazione il miglior modo per realizzare i propri obiettivi.

Alcuni esempi degli obiettivi comuni perseguiti possono essere:

- Promuovere l'innovazione e ridurre il time to market
- Garantire flessibilità e capacità di adattamento
- Condividere il rischio della ricerca e sviluppo
- Ridurre l'ammontare degli investimenti
- Variabilizzare la struttura dei costi ottenendo flessibilità

Time to market: tempo tra l'ideazione di un prodotto e la sua immissione sul mercato

I network sono un mezzo importante ai fini di ottenere vantaggi competitivi visto che le imprese all'interno **collaborano in modo stretto** e ogni impresa **si concentra solo su ciò che riesce a far meglio e per cui raggiunge l'eccellenza**.

La rete di imprese è composta da imprese indipendenti tra di loro, e che in certi contesti operano come un'unica entità o come imprese in competizione.

Nella gestione del network esiste un problema di coordinamento, ed è il principale deterrente per la formazione di un network.

Fattori che agevolano la nascita di un network:

- **Incertezza della domanda** a fronte di un'offerta stabile.
In un mercato può succedere che vi sia una domanda incerta e un'offerta stabile (situazione standard oggi). Può anche esservi l'opposto: una domanda stabile ma un'incertezza nell'offerta.
 - Se so che i clienti domandano la stessa quantità e il fornitore è inaffidabile, è meglio **integrare verticalmente** (comprando o svolgendo le attività del fornitore)
 - Se invece ho una domanda incerta (quindi con periodi con volumi elevati e altri bassi), può essere preferibile ricorrere all'**outsourcing**: per alcune parti o oltre determinati quantitativi, rivolgersi all'esterno instaurando relazioni di medio-lungo termine con altre imprese e far parte di un'organizzazione a rete
- **Scambi customizzati**: fornisco ai miei clienti prodotti specifici realizzati sulle specifiche caratteristiche fornite dal cliente
- **Complessità delle attività** svolte dall'impresa: il numero di input differenti e specializzati necessari nella realizzazione di un prodotto o all'erogazione di un servizio richiede un coordinamento delle attività
- **Scambi frequenti**: più gli scambi avvengono spesso e più può convenire utilizzare un modello di impresa a rete.

Il coordinamento dei soggetti che partecipano ad un network non è tanto gestito attraverso contratti, ma attraverso **meccanismi sociali**:

- Restrizione all'accesso alle reti
- Macrocultura
- Sanzioni collettive

Restrizione all'accesso alle reti

Minore è il numero di imprese e minori saranno i costi per coordinare queste imprese. Al ridursi del numero di imprese sarà maggiore il numero di scambi tra i soggetti partecipanti e si riducono i costi di monitoraggio e controllo nell'evenienza di comportamenti opportunistici dell'impresa.

Macrocultura

Si condividono dei valori in modo che diventino comuni alle parti indipendenti.

La diffusione della macrocultura è realizzabile:

- Attraverso socializzazione degli appartenenti agli ordini professionali che contribuisce a

- rendere omogenea la cultura tra i partecipanti
- Con le riviste specializzate che diffondono informazioni
- Eventi di settore

Sanzioni collettive

Punizione dei membri che violino le norme e i valori del gruppo

Reputazione

Implica la valutazione della personalità, dell'abilità, dell'affidabilità e di altri attributi importanti per lo scambio.

Al crescere dell'incertezza, le parti dello scambio attribuiscono sempre maggiore importanza alla propria e altrui reputazione perché:

- Riduce l'incertezza

altrui reputazione in quanto la reputazione

- riduce l'incertezza sui comportamenti perché fornisce informazioni circa l'affidabilità della controparte
- garantisce gli scambi perché aiuta a dissuadere da comportamenti ingannevoli favorendo la cooperazione.

Prende vita una nuova configurazione d'impresa dove si riesce a:

- Gestire eventi e conseguenze nuove
- Progettare il futuro
- Definire il proprio sentiero di sviluppo
- Ideare soluzioni innovative e che puntano a creare valore per il cliente
- Stimolare il lavoro in team propenso alla collaborazione
- Apprendere dalla coevoluzione
- Rigenerare sé stessa e il settore in cui opera
- Generare nuovi mercati

La nuova impresa è consapevole del fatto che:

- Il vantaggio competitivo derivante dalla superiorità di prodotti e/o servizi diventa meno difendibile a causa di:
 - Concorrenza globale
 - Rapidità del cambiamento tecnologico
- Solo il miglioramento continuo, l'innovazione e la capacità di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno consentono all'impresa di fronteggiare la concorrenza
- La sopravvivenza di un'impresa dipende dalla capacità di gestire il mercato attraverso una struttura reticolare, integrata, innovativa, agile e flessibile.

La nuova impresa risulta essere con un'architettura a rete con caratteristiche nuove:

- **Frattale:** la sua struttura organizzativa non rientra nelle configurazioni aziendali tipiche (funzionale, divisionale, a matrice, per progetti, ...) in quanto risulta essere caratterizzata da un'architettura simile a quella di network
- **Virtuale:** si articola in team virtuali che si aggregano e disaggregano costantemente ridefinendosi a seconda delle condizioni di mercato
- **Eterarchica:** l'iperarchia rende necessario il governo dei diversi al fine di incentivare lo spirito di iniziativa necessario alla gestione dei processi e al trasferimento di valore ai clienti.

[Virtual organization](#)

Per **Virtual Organization** si intende un particolare tipo di organizzazione aziendale adottato da imprese a rete che sfruttano appieno le potenzialità offerte dall'ICT per la gestione del proprio business.

Ha lo scopo di ridurre o eliminare una serie di limiti che esistono sia all'interno, sia all'esterno dell'impresa.

I confini sono:

- **Verticali:** corrispondono alle barriere tra gradi e livelli. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, è possibile accelerare il processo decisionale.
- **Orizzontali:** corrispondono alle barriere tra funzioni e discipline. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, vengono meno le lotte per il comando del territorio e del potere.
- **Esterne:** corrispondono alle barriere tra l'azienda e i suoi fornitori e clienti. Oggi l'impresa genera una rete di relazioni con tali soggetti in cui i confini tra le diverse organizzazioni non sono più chiaramente riconoscibili instaurando relazioni continuative molto forti con i clienti e i fornitori
- **Geografici:** consistono nelle barriere tra aree geografiche, culture e mercati. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, l'impresa può beneficiare maggiormente e più rapidamente delle innovazioni conseguite a livello globale.
 - Verticali: barriere tra i livelli della gerarchia aziendale. Oggi si tende ad una gerarchia più piatta ed ipercarica (tutti i soggetti possono accedere a tutte le informazioni)
 - Orizzontali: barriere tra i dipartimenti aziendali
 - Esterne: confini tra l'azienda e i soggetti esterni (fornitori, clienti, partner)
 - Geografici: confini rappresentati da confini che esistono tra diverse aree geografiche, mercati, culture...

[Teamwork](#)

Gruppi di lavoro temporanei, che esistono grazie alle tecnologie informatiche. Nascono e muoiono in funzione dell'evoluzione del mercato e del contesto competitivo.

I team di lavoro sono fondamentalmente dei sistemi dentro cui l'informazione è diffusa secondo il modello iperarchico; vi è una pluralità di centri (con soggetti che possono essere distanti)

I rischi associati a questo modo di lavorare consistono nel fatto che non si costruiscono relazioni sociali tra i membri del teamwork a causa di

- Periodi limitati
- Scarsa prospettiva di lavorare nuovamente insieme

che genera il possibile insorgere di

- Confusione
- Frustrazione
- Basso commitment

Ciò che invece contribuisce alla definizione di un buon team virtuale è

- l'identificazione di una vision tra più membri del team
- Creazione di un'infrastruttura tecnologica che agevoli la comunicazione, i flussi lavorativi e la costruzione di relazioni

[..]

Le caratteristiche che incidono sull'abilità del team virtuale sono:

- Esistenza di standard condivisi
- Affidabilità delle tecnologie di comunicazione
- Esistenza di strumenti di misurazione delle performance
- Allineamento su obiettivi ben definiti, processi, strumenti e competenze
- Esistenza di un sistema di **corporate memory**: sistema che consente la creazione di una memoria collettiva
 - Costruita dai membri dei team
 - Condivisa e basata sulle esperienze dei team
- Proattività dei membri nel costruire la rete comunicativa
- Competenze in comunicazione virtuale da parte dei membri.

Gestione della conoscenza

La gestione della conoscenza è il vero motore dello sviluppo

l'impresa deve essere in grado di trasformare le informazioni in conoscenza.

È necessario innanzitutto la volontà delle aziende di trasmettere le loro competenze in conoscenza esplicita.

È fondamentale anche diffondere la conoscenza in modo che tutti i soggetti aziendali ne fruiscano. Ci possono essere problemi:

- Di poco tempo
- Di poca volontà di attenzione (le persone potrebbero essere diffidenti)

Un'organizzazione virtuale di successo è quella che riesce a creare le condizioni tali per cui:
[43 ...]

- Le organizzazioni di stampo **taylor-fordistico**
 - Si sono sempre basate su modelli di comportamento umano di tipo causa-effetto che consentivano la realizzazione di previsioni dettagliate
 - L'applicazione di queste leggi ai sistemi organizzativi ha ridotto la capacità di accrescere l'intelligenza e lo spirito innovativo dell'intero sistema
- **L'Organizzazione Virtuale** mira a favorire la creazione e il continuo scambio di conoscenza generando un fenomeno denominato "**intelligenza collettiva**" ovvero un'intelligenza:
 - Distribuita ovunque
 - Continuamente valorizzata
 - Coordinata in tempo reale
 - Che porta ad una mobilitazione effettiva delle competenze

La persona acquisisce un ruolo centrale in quanto soggetto capace di attivare e sviluppare i processi di creazione della conoscenza su cui si fonda la produzione di valore della società contemporanea.

Ciò che invece può impedire lo sviluppo di un apprendimento organizzativo può essere:

- Una struttura frammentata di pensiero (persone che non hanno una visione completa di ciò che li circonda)
- Attribuzione delle responsabilità non chiara e incoerente con il sistema incentivante
- Incoerenza tra dichiarato e praticato

Ciò che favorisce la diffusione della cultura tra le imprese è

- Importanza della creatività
- Sviluppo tecnologico in sintonia con lo sviluppo del mercato
- Enfasi sull'importanza delle risorse umane e sul loro sviluppo
- Autonomia individuale
- Informalità e facilità di comunicazione
- Accettazione di elevati livelli di rischio
- Tolleranza nei confronti degli insuccessi
- Capacità di trasformare i problemi in opportunità.

(Creatività, sperimentare, maggiore autonomia individuale, offrire strumenti di delega, tollerare gli insuccessi, meno colpevolizzazione degli individui)

E-enterprise

Per **e-enterprise** si intende un'impresa che:

- Opera nella net economy
- Ha modificato i suoi processi interni aprendosi all'esterno

In qualche modo si apre a forme di cooperazione con soggetti esterni

È basata sulla conoscenza, focalizzata sul soddisfacimento dei clienti con servizi personalizzati.
È web based, in quanto i processi interni ed esterni sono interconnessi.

È fondata su modelli di evoluzione interattivi che agevolano l'evoluzione di sé stessa
È basata su modelli di business dinamici che consentono il tempestivo adattamento ai continui mutamenti del mercato.

Si parla di e-enterprise per:

- Motivazioni legate al mercato
 - La possibilità di raggiungere un certo numero di clienti non è più funzione della quantità di mezzi disponibili
 - ▪ Le imprese tendono a creare nuove esigenze da soddisfare generando un continuo cambiamento
- Motivazioni di tipo organizzativo: è l'evoluzione dell'organizzazione basata sulla conoscenza.

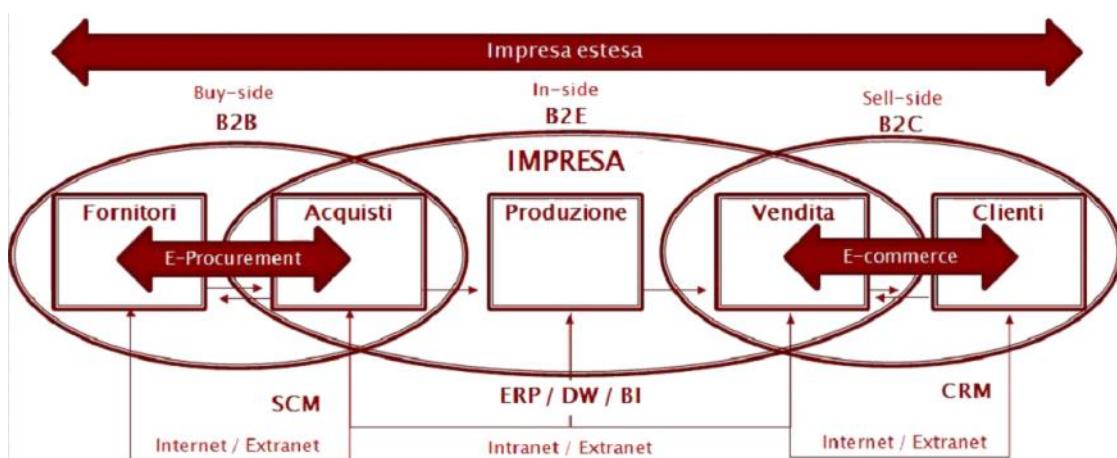
Si basa su:

- Velocità nello sfruttamento tempestivo delle opportunità
- Rapidità del processo decisionale
- Flessibilità ottenuta attraverso un costante monitoraggio delle attività aziendali
- Comunicazione e ascolto del cliente
- Innovazione

Cambiamenti organizzativi

Internet porta a multipli cambiamenti, opportunità per le imprese:

- Esterni: le relazioni cambiano:
 - Con i partner
 - Coi clienti con cui è possibile condividere lo sviluppo
- Interni



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.

Internet mette anche in discussione due concetti ritenuti fino a poco fa fondamentali:

- La **territorialità** della produzione: internet consente di lavorare anche a distanza
- **Separazione** tra attività interne ed esterne all'impresa: i confini diventano meno rigidi.

Diventa sempre meno importante dove le attività produttive sono localizzate, ma invece è possibile:

- Comunicare in modo efficace
- Utilizzare la nuova flessibilità dei processi esterni

- Si assiste a un ridimensionamento dell'importanza della localizzazione geografica delle unità produttive; ciò che diventa importante è che le unità produttive riescano a comunicare in modo efficiente ed efficace
- Viene meno la distinzione strategica tra produzione interna ed esterna
- Il processo produttivo diviene maggiormente flessibile
- I processi interni all'impresa si aprono all'integrazione con i flussi informativi delle altre imprese.

Lezione 6 - 16 Marzo

martedì 16 marzo 2021 17:00

Comunicazione d'impresa: le nuove opportunità

Come cambia la comunicazione aziendale grazie alle tecnologie internet

- La comunicazione
- La comunicazione attraverso internet
- Il direct marketing
- Il web marketing

La comunicazione

Possiamo definire la comunicazione come un processo dinamico (che evolve), circolare (non è un percorso lineare ma con feedback e retroazione il processo si autoalimenta), potenzialmente interattivo e che incide sui comportamenti delle aziende e delle persone.

La comunicazione può avere effetto su:

- Il valore dell'offerta percepito dell'acquirente
- Il comportamento dell'acquirente nelle diverse fasi del processo di acquisto:
 - o Riconoscimento del bisogno
 - o Raccolta delle informazioni
 - o Valutazione delle alternative
 - o Scelta tra le alternative
 - o Valutazione post acquisto

Il processo di comunicazione prevede la presenza di due soggetti:

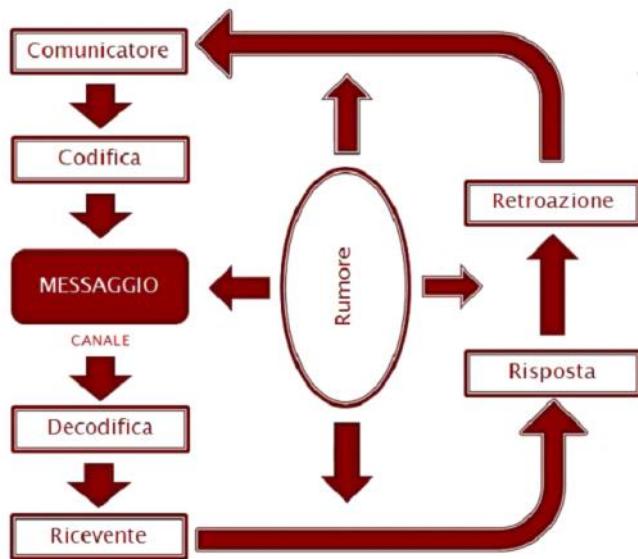
- **Comunicatori e riceventi**
- Attraverso la **codifica** il comunicatore fa in modo che il suo messaggio sia in grado di influenzare il sistema cognitivo del ricevente (con un linguaggio comune, simboli familiari).
- E' importante scegliere il target e formulare **messaggi** mirati.
- La trasmissione avviene attraverso uno o più **canali**
- Nel processo di ricezione, il ricevente **decodifica** il messaggio in modo da comprendere i contenuti.

La comunicazione è un processo **circolare**: si può rispondere ad un messaggio con un altro messaggio.

La **risposta** del ricevente **produce un feedback** nei confronti del comunicatore, fornendo una serie di elementi per:

- Valutare gli effetti della comunicazione
- Adeguare i contenuti per le successive comunicazioni

Esiste il **rumore**, presente in ogni comunicazione. È un insieme di fattori che interferiscono nella comunicazione tra i due individui.



Tipologie di comunicazione

L'impresa deve comunicare con diverse tipologie di soggetti in riferimento ai quali è possibile identificare diverse aree della comunicazione d'impresa:

- **Commerciale:** rivolta ai clienti. L'obiettivo è quello di esaltare il valore della nostra offerta.
- **Economico-finanziaria:** rivolta agli stakeholder, in particolare investitori e azionisti. La comunicazione non è incentrata sui prodotti/servizi, ma sulla situazione economica e patrimoniale, oltre alle abilità di generare valore per loro.
- **Istituzionale:** rivolta agli organismi pubblici. Si occupa del ruolo che l'impresa ha sul tessuto economico-sociale.
- **Interna:** rivolta ai soggetti interni dell'azienda. L'oggetto è gli obiettivi, le strategie, i valori dell'impresa.

Strumenti della comunicazione

- **Pubblicità:** comunicazione a pagamento rivolta ad un pubblico ampio e non selezionato
- **Promozione:** azioni che l'impresa attua per invogliare le vendite o la quantità/frequenza di acquisto di un prodotto o servizio (vedi: 3x2; ogni 10, 1 in omaggio). Si usa la leva del prezzo, campagne promozionali e sono limitati a particolari archi di tempo.
- **Relazioni pubbliche:** seminari, convegni, sponsorizzazioni.... Tutte azioni che l'azienda intraprende con lo scopo di rafforzare la reputazione aziendale.
- **Propaganda:** hanno lo scopo di promuovere la notorietà dei prodotti, dei marchi e dell'azienda. È il product placement (vedi: film)
- **Marketing diretto:** serie di iniziative che puntano a costruire un'interazione più diretta col cliente.

Come cambia la comunicazione con Internet?

È un nuovo canale di comunicazione che si affianca ai canali più tradizionali.

- Canali (tradizionali) di comunicazione di massa:
 - o Approccio one to many (vi è un soggetto che comunica e tanti che ricevono passivamente il messaggio)
- Internet:
 - o Si può comunicare con due modelli: **one to one** e **many to many**
 - o Il cliente è più interattivo

Cambia il concetto di marketing, che assume una concezione più relazionale

Prima si pianificava:

- Prodotti e servizi
- Prezzo
- Promozione
- Distribuzione

Adesso diventa relazionale: le 4P del marketing sono sostituite con le 3 C:

- Customer: il prodotto è sostituito col cliente
- Cost convenience: si cerca di massimizzare l'efficienza dei costi al minor sforzo possibile
- Communication: la promozione è una nuova modalità di comunicazione a due vie

Il web risulta essere più coinvolgente: permette anche di interagire oltre che di ascoltare e vedere (radio o cartelloni no!)

I principali strumenti usati sul web per avere maggiore visibilità con l'azienda sono:

- **Banner pubblicitari**
- **Annunci pubblicitari online**
- **Registrazione degli utenti e invio di posta elettronica**
- **Collegamenti con altri siti**

Questi strumenti non vanno a sostituire quelli tradizionali, ma vanno ad integrare.

L'impresa deve essere in grado di sfruttare i nuovi sistemi.

La raccolta dei dati attraverso internet è il web accounting.

Le informazioni tipicamente raccoglibili su internet sono:

- Comportamento degli utenti durante la navigazione
- Informazioni da specifici strumenti di interazione
- Informazioni spontaneamente fornite

Comportamento dell'utente:

- Clickstream analysis
- Cookie

Informazioni da strumenti di interazione:

- Moduli, form di commento...

Direct marketing

Strategia d'impresa che consente di ottenere una risposta immediata dai clienti.

Le forme più frequenti sono:

- Vendite personali (ad un evento)
- Vendite per corrispondenza tramite catalogo
- Telemarketing (telefonico)
 - o Outbound: quando ci chiamano loro
 - o Inbound: quando chiamiamo loro
- videomarketing

Il marketing diretto consente di:

- Avere un maggiore livello di personalizzazione dell'offerta
- Anticipare le esigenze del cliente
- Implementare nuove forme di promozione e comunicazione

Si articola nelle fasi di:

1. Identificazione del target
2. Selezione dei canali da utilizzare per la campagna di marketing diretto (in genere newsletter, numeri verdi...)
3. Definizione dell'offerta che si vuole proporre ai potenziali clienti (per vendere e ottenere fedeltà)

Ciò che definisce il successo di una strategia di marketing diretto sono:

- **Il prodotto**
- **Il target:** gruppo omogeneo di clienti con le stesse caratteristiche

- **Mezzo**: strumento/i di comunicazione usati per raggiungere i clienti
- **Messaggio**
- **Offerta**
- **Esperienza** dei clienti
- **Rapporto** di lungo termine con la clientela fidelizzata (costa molto meno gestire una clientela finalizzata)

Web Marketing

Consente di:

- Offrire ai clienti l'accesso a grandi quantità di informazioni che permettono di confrontare i competitor (imprese e prodotti)
- Gestire il processo d'acquisto in maniera interattiva e immediata
- Si crea una relazione tra l'impresa e la clientela che consente di interagire coi clienti al fine di capire e soddisfare i loro bisogni (con forum, sondaggi...)
- Ridurre i costi ed incrementare i livelli di efficienza con una maggiore flessibilità operativa.

È fondamentale la struttura del **sito web**: homepage e pagine interne.

La homepage è il "biglietto da visita" e deve essere accattivante (per il target).

Deve essere immediata, accattivante e ricca di contenuti.

Le pagine interne devono essere aggiornate costantemente, originali e brevi.

L'interattività è il principale punto di forza, che l'impresa deve sfruttare:

- Proponendo contenuti interessanti e aggiornati
- Convincendo il navigatore ad iscriversi a newsletter

L'utente che arriva sul sito talvolta ha bisogno di assistenza e di essere guidato. È importante che il sito abbia sistemi per:

- I servizi di assistenza pre e post vendita
- Una guida
- Glossari dei termini
- FAQ
- Informazioni sull'impresa

Lezione 7 - 22 Marzo

lunedì 22 marzo 2021 15:51

Elementi di contabilità e redazione del business plan

- Bilancio
- Stato patrimoniale
- Conto economico
- Nota integrativa

Spesso con Economia si pensa agli aspetti economico finanziari.

La contabilità generale è il sistema che ogni azienda deve possedere (anche per un discorso di compliance con le leggi). È finalizzato alla rilevazione degli aspetti economici e finanziari della gestione aziendale.

Aspetti **economici**: variazione di ricchezza determinate da

- Realizzazione di ricavi
- Insorgere di costi

Gli aspetti **finanziari** invece consistono in

- Entrate ed uscite di denaro
- Variazioni di crediti e debiti

Se faccio la spesa ho solo l'aspetto finanziario: ho convertito i soldi in spesa.
Avrò un aspetto economico quando consumo la spesa e divento più povero.

Aspetto economico ogni volta che compro un auto: solo quando la uso perché pian piano la consumo e perde valore.

Il bilancio consiste in un insieme di documenti finalizzati alla rappresentazione veritiera e corretta degli effetti patrimoniali ed economico-finanziari derivanti dalle operazioni aziendali.

Permette di ottenere informazioni circa:

- la consistenza del patrimonio aziendale
- il reddito prodotto dall'impresa
- le entrate e le uscite monetarie
- altre informazioni gestionali

Il bilancio è lo strumento principale che consente di capire se la nostra gestione sta andando bene o male (costruisce o distrugge ricchezza) e di comunicare agli stakeholder la situazione.

La comunicazione economico-finanziaria è rivolta a soggetti interni ed esterni.

I soggetti esterni sono (bilancio civilistico)

- Clienti
- Dipendenti
- Soci di minoranza
- Fornitori
- Concorrenti

Tutti coloro che hanno interesse nella nostra attività aziendale.

Anche il **fisco** è interessato per fini fiscali. Sulla base di quanto si ha guadagnato ci saranno da pagare le imposte. (bilancio gestionale)

Soggetti Interni (Bilancio Gestionale):

- Amministratori
- Manager
- Soci di maggioranza

Le finalità del bilancio sono:

- **Reddito d'esercizio** (quanta ricchezza è distrutta):
 - Determinato dalla differenza tra ricavi e costi di esercizio
 - NON è determinato dalla differenza tra incassi e pagamenti
 - Rappresenta l'incremento di capitale generato dall'azienda
 - È frutto di determinazioni soggettive (ci sono imposte di bilancio che sono applicabili con criteri in modo più o meno soggettivo)
 - Consente la misurazione della performance economico-finanziaria conseguita dall'impresa
 - Consente di determinare il reddito imponibile
 - Costituisce la base per la distribuzione di utili ai soci
- Calcolo del **capitale netto**: ricchezza aziendale. Dato dalla differenza tra le attività e le passività
- Bilancio **civilistico**:
 - Viene redatto secondo le norme contenute nel **Codice Civile** (o IAS/IFRS in caso di adozione dei principi contabili internazionali)
 - I redattori del bilancio dispongono di una **discrezionalità limitata** circa l'applicazione dei principi contabili
 - La finalità principale di tale documento consiste nel fornire a soggetti esterni informazioni circa la **consistenza patrimoniale** a garanzia delle obbligazioni assunte dall'impresa e determinare il **risultato economico**
- Bilancio **fiscale**:
 - Viene redatto secondo le norme contenute all'interno del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (**TUIR**)
 - I redattori del bilancio dispongono di una **discrezionalità limitata** circa l'applicazione dei principi contabili
 - La finalità principale di tale documento consiste nel determinare il **reddito imponibile**
- Bilancio **gestionale**:
 - Viene redatto secondo **principi di ragioneria**
 - I redattori del bilancio dispongono di una **elevata discrezionalità**
 - La finalità principale di tale documento consiste nel fornire **informazioni utili a monitorare l'andamento della gestione aziendale**

La redazione di bilancio è composta da:

1. **Scritture di gestione** effettuate **nel corso dell'esercizio**
2. **Scritture di assestamento**: scritture realizzate alla fine dell'esercizio e servono a rettificare i dati grezzi rilevati dalla contabilità generale.

Lo scopo è determinare la ricchezza generata dall'azienda in un periodo amministrativo (1 anno solare)

Sono composte da:

- **Scritture di integrazione**: se facciamo una prestazione da un anno per un cliente, faremo una fattura all'anno.
- **Scritture di rettifica**: spesso ci arriva una fattura che non è completa (è il fornitore a farci una prestazione per un anno) ma ci indica dei mesi in eccesso da stornare
- **Scritture di ammortamento**: divisione del costo su più anni durante i quali viene usato il bene
- **Rettifiche di valore**: valutazioni future di crediti, mobilizzazioni, magazzini....
Se abbiamo un credito verso un cliente che è fallito (non ci pagherà mai), non possiamo

tenere il credito aperto. Dobbiamo quindi svalutare il credito e ammortare la perdita

Il bilancio deve essere redatto secondo una serie di principi:

- **Prudenza:** nel bilancio dobbiamo indicare le perdite presunte (anche se non ancora realizzate). Non possiamo invece indicare gli utili ancora irrealizzati
- **Competenza economica:** per indicare le operazioni, bisogna indicare il periodo in cui sono maturate. I ricavi sono registrabili quando rendiamo disponibile il bene al cliente o terminiamo la realizzazione di un servizio
- **Correlazione costi e ricavi:** i costi sono di competenza dell'esercizio in cui sono maturati. I ricavi e costi devono andare di pari passo e quello che guida sono i ricavi
- **Continuità della gestione:** valutare il bilancio tenendo conto che l'azienda deve perdurare nel tempo
- **Continuità nei principi di valutazione:** dato che i principi contabili ci permettono di scegliere le tecniche di gestione dei magazzini (esempio), dobbiamo da un esercizio all'altro mantenere lo stesso criterio (altrimenti sarebbe più difficile comparare rispetto agli anni precedenti). Si possono cambiare ma bisogna darne adeguata motivazione in una nota integrativa
- **Prevalenza della sostanza sulla forma:** è necessario scrivere gli effetti economico-finanziari sulla base della sostanza economica di ciò che avviene e non in funzione di un'applicazione passiva delle norme giuridiche che regolano il bilancio.

Il bilancio è composto da 3 documenti: stato patrimoniale (documento che ci consente di avere una situazione della ricchezza aziendale in una determinata data), conto economico (esprime la variazione di ricchezza intervenuta da un esercizio ad un altro) e nota integrativa (consente di avere informazioni aggiuntive rispetto agli altri due documenti e ci consente di indicare quali criteri sono stati applicati e di fornire informazioni aggiuntive

Esercizio: Esercizio amministrativo (in genere un anno)

Lo stato patrimoniale

Ci restituisce una rappresentazione statica della situazione patrimoniale dell'azienda in un particolare momento. (in genere a fine anno)

Ci dice quanto vale la ricchezza aziendale e come è composta.

La ricchezza è data dal patrimonio netto (attività - passività)

Le attività ci indicano come la ricchezza è stata impiegata

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

100€:

Attivo: come li abbiamo impiegati

Passivo: da dove ci arrivano

Sono diversi dal conto economico, dove i ricavi devono essere superiori ai costi.

Attivo di stato patrimoniale

Ci dice come abbiamo investito la ricchezza dell'azienda.

Tutti i beni sono classificabili nell'attivo, utilizzando il **criterio di destinazione economica**

- Nelle Immobilizzazioni (beni che l'azienda conta di utilizzare per più anni)
- Nell'attivo circolante (beni che l'impresa conta di utilizzare nell'arco di un tempo inferiore ai 12 mesi)

La struttura è dell'attivo è divisa in 4 macroclassi:

- Macroclassi contraddistinte da lettere maiuscole
 - **Es. B) Immobilizzazioni**
- Classi contraddistinte da numeri romani
 - **Es. III – Immobilizzazioni finanziarie**
- Voci contraddistinte da numeri romani
 - **Es. 1) partecipazioni**
- Sottovoci contraddistinte da lettere minuscole
 - **Es. a) imprese collegate**

(In ogni classe vi sono le voci, divise in numeri arabi.)

Macroclasse A

Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Facciamo una società informatica. Si sottoscrive il capitale sociale (siamo in 10, 1K ciascuno => 10K di capitale sociale). Può capitare che non subito vengano versate le quote completamente.

È necessario indicare quale parte di questi crediti sono stati richiamati (sollecitati) e quindi si pensa verranno pagati a breve.

Macroclasse B

Immobilizzazioni. Sono elementi che si intende utilizzare a lungo nell'azienda.

3 sottoclassi:

1. Immateriali: beni durevoli ma senza consistenza fisica (marchi, brevetti, licenze)
2. Materiali: elementi che hanno un'utilità durevole ma di consistenza fisica
3. Finanziarie: titoli, partecipazioni e crediti che l'azienda detiene a titolo di investimento

Le immobilizzazioni materiali ed immateriali devono iscritte in bilancio al costo storico.

La determinazione del costo storico dipende dalle modalità con cui ha acquisito il bene:

- **Acquisizione esterna:** costo di acquisizione + oneri accessori di diretta imputazione (installazione)
- **Realizzazione interna:** costi diretti di produzione (materiali) + costi indiretti industriali (non direttamente imputabili al prodotto).

Pensiamo che realizziamo PC in loco: ci sarà il costo dei componenti, le ore per assemblare e costi indiretti, quali l'affitto dello stabilimento, le pulizie, riscaldamento....

Ammortamento

Processo sistematico di ripartizione del costo del bene lungo gli esercizi nei quali lo stesso cede la propria utilità partecipando al processo produttivo sulla base delle residue possibilità di utilizzazione.

La quota è data da 3 elementi:

- **Costo storico da ammortizzare** + migliorie + rivalutazioni - svalutazioni
- **Vita utile** (condizioni)
- **Criterio di riparto:** in genere uniforme e diviso per gli anni di vita utile (numero soggettivo, eccetto quando lo stato non specifica)

Immobilizzazioni immateriali - I

- 1) Costi di impianto e di ampliamento
- 2) Costi di sviluppo
- 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
- 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
- 5) Avviamento
- 6) Immobilizzazioni in corso e acconti
- 7) Altre

Immobilizzazioni materiali - II

II. Immobilizzazioni materiali:

- 1) Terreni e fabbricati
- 2) Impianti e macchinario
- 3) Attrezzature industriali e commerciali
- 4) Altri beni
- 5) Immobilizzazioni in corso e acconti

Immobilizzazioni finanziarie - III

- 1) Partecipazioni in:
 - a) Imprese controllate
 - b) Imprese collegate
 - c) Imprese controllanti
 - d) Imprese sottoposte al controllo delle controllanti
 - d-bis) Altre imprese
- 2) Crediti:
 - a) Verso imprese controllate
 - b) Verso imprese collegate
 - c) Verso imprese controllanti
 - d) Imprese sottoposte al controllo delle controllanti
 - d-bis) Verso altri
- 3) Altri titoli
- 4) Strumenti finanziari derivati attivi

Macroclasse C

Attivo Circolante: consiste nell'insieme degli elementi dell'attivo patrimoniale destinati ad un uso non durevole:

1. Magazzino/rimanenze
2. Crediti
3. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni
4. Disponibilità liquide

I) Rimanenze

Gli elementi che compongono la classe delle rimanenze trovano collocazione sia nello stato patrimoniale che nel conto economico.

Stato patrimoniale	Conto Economico
C) Attivo circolante	A) Valore della produzione
I. Rimanenze	2) variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	3) variazione dei lavori in corso su ordinazione
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
3) lavori in corso su ordinazione	B) Costi della produzione
4) prodotti finiti e merci	11) variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci.
5) acconti.	

Le rimanenze hanno un collegamento diretto col Conto Economico. Le rimanenze generano un costo o un incremento della produzione.

Le rimanenze devono essere valorizzate al minor valore tra:

- **Costo storico:** come sono venuto in possesso dei beni (costo d'acquisto ad esempio) o se li ho fabbricati io
- **Valore di mercato:**
 - Costo di sostituzione (quanto mi costa avere un altro bene identico)
 - Valore netto di realizzo (se dovessi vendere il magazzino, quanto ci ricaverei?)

I beni che abbiamo in magazzino possono essere:

- **Fungibili:** distinguibili. Applico costo = esatto valore di acquisto
- **Non fungibili:** non riesco a distinguere e quindi il costo non so valutarlo. (mescolo del grano prodotto e non so distinguergli). Usiamo uno tra:
 - FIFO: ipotizza che le quantità entrate per prime sono le stesse che escono per prime.
Il valore delle rimanenze rispecchia l'andamento dei prezzi di mercato
 - LIFO: ipotizza che le quantità entrate per prime saranno vendute per ultime.
In un contesto di prezzi crescenti esprime una valutazione prudenziale del valore delle rimanenze.
 - Costo medio ponderato: si usa un costo medio e livella il prezzo.

Tipicamente si usa il metodo che più rispecchia la gestione aziendale. In un contesto di materie prime crescenti, con

- FIFO avrà un valore di magazzino più alto
- LIFO: magazzini più vecchi con valore inferiore

Crediti - II

Si ha il diritto di ricevere somme di denaro da determinati soggetti entro una certa data.

L'origine distingue tra

- Funzionamento
- finanziamento

Natura del debitore:

- Clienti
- Altre imprese

- Soci
- Altri

Si distinguono in base alla scadenza:

- Breve termine
- Medio-lungo termine: > 12 mesi

A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

B. Immobilizzazioni:

III. Immobilizzazioni finanziarie:

- 2) Crediti:
 - a) Verso imprese controllate
 - b) Verso imprese collegate
 - c) Verso imprese controllanti
 - d) Imprese sottoposte al controllo delle controllanti
 - d-bis) Verso altri

C. Attivo circolante:

II. Crediti:

- 1) Verso clienti
- 2) Verso imprese controllate
- 3) Verso imprese collegate
- 4) Verso imprese controllanti
- 5) Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 5-bis) Crediti tributari
- 5-ter) Imposte anticipate
- 5-quater) Verso altri

IV) Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide rappresentano le risorse finanziarie immediatamente disponibili ed utilizzabili da parte dell'impresa.

Consistono in:

- 1) Depositi bancari e postali
- 2) Assegni
- 3) Danaro e valori in cassa

Passivo di stato patrimoniale

Si divide tra mezzi propri e mezzi terzi.

A - Patrimonio netto

È la ricchezza dei soci. È capitale di rischio visto che non hanno una scadenza definita, non devono essere rimborsate e hanno diritto ad una remunerazione residuale (solo dopo che saranno remunerati tutti gli altri stakeholder).

Ci si aspetta che porti ad un rendimento più elevato dato l'elevato rischio.

Il patrimonio netto è dato da:

- Capitale sociale (quote dei soci)
- Riserve

B - Fondi per rischi e oneri

- Fondi rischi: accantonamenti per passività probabili
- Fondi oneri: accantonamenti per passività certe nella realizzazione, ma incerte per l'ammontare o la data

C - Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

D - Debiti

Debiti di:

- Finanziamento: risorse finanziarie ottenute da banche e siti di credito. C'è l'obbligo di:
 - Restituire il capitale entro le scadenze
 - Pagare gli interessi stabiliti
- Funzionamento: una forma di finanziamento determinata dalle modalità con cui sono modulate le azioni di compravendita. Se pago tra 60 giorni, mi finanzia per 60 giorni.

I debiti vengono classificati base alla natura del debitore

- | | |
|---|-------------------------|
| 1) Obbligazioni | Debiti di finanziamento |
| 2) Obbligazioni convertibili | |
| 3) Debiti verso soci per finanziamenti | |
| 4) Debiti verso banche | |
| 5) Debiti verso altri finanziatori | |
| 6) Accconti | Debiti di funzionamento |
| 7) Debiti verso fornitori | |
| 8) Debiti rappresentati da titoli di credito | |
| 9) Debiti verso imprese controllate | |
| 10) Debiti verso imprese collegate | |
| 11) Debiti verso controllanti | |
| 11-bis) Debiti verso impresa sottoposte al controllo delle controllanti | |
| 12) Debiti tributari | |
| 13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale | |
| 14) Altri debiti | |

Ratei e Risconti

A fine anno si fanno una serie di ratei e risconti in modo da rispettare il principio di competenza economica.

- Ratei: costi o ricavi di competenza di un esercizio la cui manifestazione finanziaria si verificherà in esercizi futuri
- Risconti: costi sostenuti o ricavi incassati nell'esercizio in corso, ma di competenza di esercizi futuri

[CONTINUA NELLA LEZIONE 7.2]

Lezione 7.2 - 23 Marzo

martedì 23 marzo 2021 17:02

- Conto economico
- Nota integrativa

Conto economico

Documento che definisce come (e se) la nostra impresa ha creato e distrutto valore.

Quali sono l'ammontare dei costi e dei ricavi di un determinato esercizio (misura quantitativa - valore) e qualitativa (categorie di ricavi e di costi che abbiamo sostenuto ed ottenuto)

Ha una struttura scalare: parte dai ricavi e si arriva all'utile (sottraendo i costi)

Il conto economico è classificato su 3 livelli:

- Classi caratterizzate da lettere alfabetiche maiuscole
 - **Es. B) Costi della produzione**
- Voci caratterizzate da numeri arabi
 - **Es. 9) per il personale**
- Sottovoci caratterizzate da lettere alfabetiche minuscole
 - **Es. a) salari e stipendi**

Struttura del conto economico

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	
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	Area finanziaria
Risultato prima delle imposte	
Imposte sul reddito di esercizio	Area tributaria
Utile (perdita) d'esercizio	

Valore della produzione: ciò che è stato realizzato

Le aree A e B sono riferite sia all'area caratteristica, sia extra-caratteristica dell'azienda.

Caratteristica: core business dell'azienda. (se produciamo computer noi avremo ricavi e costi della produzione di computer).

Extracaratteristica: attività non correlate. (Azienda che fa vino: magari ha degli immobili affittabili. Gli immobili vanno nell'extra).

A) Valore della produzione

Esprime il valore della produzione realizzata dall'impresa e comprende tutti i ricavi derivanti dalle gestioni caratteristica e non caratteristica.

Il valore della produzione è costituito da

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- 4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- 5) Altri ricavi e proventi

B) Costi della produzione

Tale voce comprende tutti i costi relativi ai processi produttivi realizzati dall'impresa in riferimento alle gestioni caratteristica e non caratteristica

La modalità di rappresentazione dei costi avviene secondo un **criterio per natura** senza alcun riferimento alla funzione aziendale.

Quindi contabilizzeremo i costi per

- 6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Per il personale:
 - a) Salari e stipendi
 - b) Oneri sociali
 - c) Trattamento di fine rapporto
 - d) Trattamento di quiescenza e simili
 - e) Altri costi
- 10) Ammortamenti e svalutazioni:
 - a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
 - b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
 - c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante
- 11) Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 12) Accantonamenti per rischi
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione

I costi sono contabilizzati secondo la loro natura. Non vi è alcun riferimento alla natura aziendale.

C) Proventi e oneri finanziari

Tale voce è riferita alla gestione delle attività finanziarie e dei finanziamenti.

Si tratta di:

- 15) Proventi da partecipazioni
- 16) Altri proventi finanziari:
 - a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni
 - b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
 - c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) Proventi diversi dai precedenti
- 17) Interessi e altri oneri finanziari
- 17-bis) Utili e perdite su cambi.**

Nota Integrativa

La nota integrativa è il documento di bilancio che fornisce

- Un commento esplicativo dei dati rappresentati in stato patrimoniale e conto economico e delle variazioni rilevanti intervenute nelle voci tra un esercizio amministrativo e l'altro
- Un'evidenza delle informazioni di carattere qualitativo che per loro natura non possono essere fornite dagli schemi di stato patrimoniale e di conto economico

Lezione 8 - 23 Marzo

martedì 23 marzo 2021 17:25

Il bilancio viene redatto secondo le norme stabilite dalla legge (codice civile) perché vuole assicurare un'uniformità nella comunicazione economico finanziaria tra le imprese e vuole determinare le imposte.

- Riclassificazioni di bilancio
- Analisi della liquidità
- Analisi della solidità
- Analisi delle dinamiche finanziarie
- Analisi della redditività

Riclassificazioni di bilancio

Il bilancio è redatto per

- Fornire informazioni economiche agli stakeholder
- Determinare le imposte sul reddito di competenza

Al fine di analizzare la performance dell'impresa dobbiamo riclassificare lo stato patrimoniale e quello economico

Patrimoniale

Lo stato patrimoniale ha lo scopo di:

- Rappresentare la composizione del patrimonio aziendale e la consistenza del patrimonio netto
- Evidenziare la correlazione tra gli investimenti effettuati e le fonti di finanziamento necessarie per realizzarli

Chi ci ha fornito i soldi, patrimonio netto. Evidenziare la correlazione tra gli investimenti e le fonti di essi.

Possiamo riclassificarlo col criterio finanziario o con quello

Criterio finanziario

Secondo il criterio finanziario

- le attività sono esposte in funzione della loro capacità di trasformarsi in liquidità in tempi più o meno rapidi
- le passività sono raggruppate in funzione della loro esigibilità più o meno prossima

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

Diagramma che mostra la classificazione del bilancio secondo il criterio finanziario. Sulla sinistra, un'immagine di una freccia rossa che punta verso il basso, accanto alla parola "Liquidità crescente". Sulla destra, un'altra immagine di una freccia rossa che punta verso il basso, accanto alla parola "Esigibilità crescente".

Si tratta di esporre le attività in funzione di quanto queste sono rapide nel trasformarsi in liquidità. Le fonti sono da ordinare in funzione di quanto queste risorse risultano essere esigibili da parte dei finanziatori.

Impieghi:

- **Attività non correnti:** attività destinate a rimanere nel patrimonio aziendale per un periodo > a 12 mesi.
 - o Immobilizzazioni
 - o Crediti in scadenza tra + di 12 mesi
 - o Rimanenze con un tasso di rotazione superiore ai 12 mesi
- **Attività correnti:**

La riclassificazione finanziaria delle fonti

La riclassificazione finanziaria delle fonti individua tre categorie di fonti di finanziamento:

- o **Patrimonio netto** costituito da
 - Conferimenti effettuati dai soci
 - L'autofinanziamento generato dalla gestione aziendale
 - Le riserve originatesi nel corso del tempo
- o Passività **non correnti**, passività la cui scadenza è prevista oltre i 12 mesi
 - Fondi per rischi e oneri, per la parte che avrà manifestazione finanziaria oltre i 12 mesi
 - Debiti finanziari con scadenza oltre i 12 mesi
 - Debiti operativi con scadenza oltre i 12 mesi
- o Passività **correnti**, passività la cui scadenza è prevista entro i 12 mesi
 - Fondi per rischi e oneri, per la parte che avrà manifestazione finanziaria entro i 12 mesi
 - Debiti finanziari con scadenza entro i 12 mesi
 - Debiti operativi con scadenza entro i 12 mesi
 - Ratei e risconti passivi

La riclassificazione secondo il criterio funzionale

L'analisi dello stato patrimoniale secondo il criterio funzionale si basa sulla riclassificazione delle poste contabili secondo l'area gestionale cui esse possono essere ragionevolmente condotte secondo una logica di pertinenza.

Le aree gestionali sono:

- Area **operativa** fa riferimento al core business dell'impresa
- Area **accessoria** riguarda fonti e impieghi di capitale non prettamente collegati al core business aziendale
- Area **finanziaria** fa riferimento alla gestione finanziaria dell'impresa.

Nella valutazione di una posta di bilancio spesso è difficile distinguere quanto è riferito all'area operativa e quanto all'area accessoria. Pertanto, sovente in tale contesto l'area accessoria viene incorporata nell'area operativa.

È possibile riclassificare il criterio finanziario con quello funzionale: riclassifichiamo anche con le aree di competenza.

La riclassificazione secondo il criterio funzionale

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		Passività finanziarie correnti 20	Gestione finanziaria
100			

La riclassificazione funzionale delle fonti

- **Patrimonio netto**
- Passività **operative non correnti** consistenti in passività operative la cui scadenza è prevista oltre i 12 mesi:
 - Fondi per rischi e oneri, per la parte che avrà manifestazione finanziaria oltre i 12 mesi
 - Debiti operativi con scadenza oltre i 12 mesi
- Passività **operative correnti** consistenti in passività operative la cui scadenza è prevista entro i 12 mesi
 - Fondi per rischi e oneri, per la parte che avrà manifestazione finanziaria entro i 12 mesi
 - Debiti operativi con scadenza entro i 12 mesi
 - Ratei e risconti passivi
- Passività **finanziarie non correnti** consistente in debiti finanziari con scadenza oltre i 12 mesi
- Passività **finanziarie correnti** consistente in debiti finanziari con scadenza entro i 12 mesi

Le attività operative sono i prodotti non venduti e le rimanenze.

Lo stato patrimoniale funzionale

La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale consente di tenere distinti i valori riconducibili alla gestione operativa e alla gestione finanziaria individuando due aggregati sintetici:

- **Capitale Operativo Investito Netto (COIN)** esprime il saldo dei capitali investiti nell'attività operative rispetto delle fonti di funzionamento correlate
- **Posizione Finanziaria Netta (PFN)** rappresenta il saldo tra attività e passività finanziarie

Capitale investito netto operativo: attività operative - passività operative (complessive)
Posizione finanziaria netta: passività - attività

Lo stato patrimoniale funzionale

COIN = 40

IMPIEGHI		FONTI	
Attività operative non correnti	20	Patrimonio netto	10
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	Passività finanziarie correnti	20
			PFN = 30

Lo stato patrimoniale funzionale

Capitale Investito
Netto = 70

IMPIEGHI		FONTI	
Attività operative non correnti	20	Patrimonio netto	10
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	Passività finanziarie correnti	20
			100

È necessario anche riclassificare il conto economico, perché non si presta alla gestione aziendale e alla valutazione di performance.

La riclassificazione del conto economico è finalizzata a suddividere le aree della gestione in base alla loro pertinenza gestionale.

A tale scopo è possibile identificare le seguenti aree gestionali:

- **Operativa:** costi e ricavi relativi al core business dell'impresa
- **Accessoria:** costi e ricavi non strettamente correlati al core business dell'impresa
- **Finanziaria:** proventi realizzati attraverso la negoziazione di partecipazioni e strumenti finanziari e oneri sostenuti per la remunerazione del capitale di terzi

CONTO ECONOMICO CIVILISTICO	
Ricavi operativi	5.880
± Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	160
= Valore della produzione	6.040
- Costi per materie prime	920
- Costi per servizi	250
- Costi per il personale	330
± Variazione delle rimanenze materie prime	50
- Ammortamenti	400
- Oneri diversi di gestione	60
= Risultato operativo	4.030
± Proventi e oneri finanziari	- 100
= Risultato ante imposte	3.930
- Imposte	1.100
= Utile di esercizio	2.830



Siccome l'obiettivo è valutare la performance dell'azienda per prendere delle decisioni di business, esistono 3 modi per classificare il conto economico:

- A valore aggiunto
- A costo del venduto
- A margine di contribuzione

Ha l'obiettivo di suddividere il costo delle risorse esterne da quelle interne

- Risorse **esterne**, ovvero le risorse acquisite da terzi rappresentate tipicamente da:

- Fattori che esauriscono la loro utilità in un ciclo produttivo quali ad esempio i materie prime, semilavorati e di consumo
- Servizi utilizzati dalle differenti funzioni aziendali, quali ad esempio trasporti, lavorazioni esterne, manutenzioni.

- Risorse **interne** riconducibili a:

- Personale dipendente (operai, impiegati, quadri e dirigenti)
- Immobilizzazioni materiali e immateriali.

L'obiettivo di tale configurazione consiste nel determinare il **valore aggiunto** che esprime la capacità dell'impresa di creare ricchezza pari alla differenza tra i ricavi operativi e i costi sostenuti per l'acquisizione delle risorse esterne venduta.

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	
Ricavi operativi	5.880
± Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	160
- Costi esterni (materie prime, servizi, ...)	1.280
= Valore aggiunto	4.760
- Costi per il personale	330
= Margine Operativo Lordo (MOL)	4.430
- Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti, ...)	400
= Margine Operativo Netto (MON)	4.030
+ Proventi da attività finanziarie	80
- Oneri da attività finanziarie	30
= Earning before interest and taxes (EBIT)	4.080
- Oneri finanziari	150
= Risultato ante imposte	3.930
- Imposte	1.100
= Utile di esercizio	2.830

In genere bisogna chiedersi al lordo/netto di cosa?

In questo caso al lordo di ammortamenti.

EBIT: corrisponde al margine operativo lordo

Conto economico a costo del venduto

L'obiettivo è individuare il margine lordo industriale: la differenza tra i ricavi e i costi necessari alla produzione venduta.

CONTO ECONOMICO A COSTO DEL VENDUTO	
Ricavi operativi	5.880
- Costo del venduto	1.699
Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	- 160
Consumo materie	970
Manodopera diretta	264
Lavorazioni esterne	100
Costi commerciali	13
Trasporti	38
Manutenzioni	75
Ammortamenti	400
= Margine lordo industriale	4.181
- Costi generali	151
Stipendi personale amministrativo	66
Costi amministrativi	25
Costi di gestione	60
= Risultato operativo	4.030
± Proventi e oneri finanziari	- 100
= Risultato ante imposte	3.930
- Imposte	1.100
= Utile di esercizio	2.830

CONTO ECONOMICO A MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	
Ricavi operativi	5.880
± Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	160
- Costi variabili	1.384
Consumo materie	970
Manodopera diretta	264
Lavorazioni esterne	100
Costi commerciali	13
Trasporti	38
= Margine lordo di contribuzione	4.656
- Costi fissi	626
Stipendi personale amministrativo	66
Costi amministrativi	25
Manutenzioni	75
Ammortamenti	400
Costi di gestione	60
= Risultato operativo	4.030
± Proventi e oneri finanziari	- 100
= Risultato ante imposte	3.930
- Imposte	1.100
= Utile di esercizio	2.830

Consumo materie = rimanenze iniziali + acquisti - rimanenze finali

Ne abbiamo bisogno per pagare i costi fissi.

CONTO ECONOMICO CIVIUSTICO		CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	
Ricavi operativi	5.880	Ricavi operativi	5.880
± Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	160	± Variazione delle rimanenze finali di pf e pcl	160
= Valore della produzione	6.040	- Costi esterni (materie prime, servizi, ...)	1.280
- Costi per materie prime	920	= Valore aggiunto	4.760
- Costi per servizi	250	- Costi per il personale	330
- Costi per il personale	330	= Margine Operativo Lordo (MOL)	4.430
± Variazione delle rimanenze materie prime	50	- Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti, ...)	400
- Ammortamenti	400	= Margine Operativo Netto (MON)	4.030
- Oneri diversi di gestione	60	+ Proventi da attività finanziarie	80
= Risultato operativo	4.030	- Oneri da attività finanziarie	30
± Proventi e oneri finanziari	- 100	= Earning before interest and taxes (EBIT)	4.080
= Risultato ante imposte	3.930	- Oneri finanziari	150
- Imposte	1.100	= Risultato ante imposte	3.930
= Utile di esercizio	2.830	+ Imposte	1.100
		= Utile di esercizio	2.830

Abbiamo informazioni diverse che consentono di gestire meglio l'azienda.

Analisi della liquidità

Consiste nel valutare la capacità dell'azienda di far fronte ad impegni finanziari di breve termine utilizzando il capitale circolante (attivo corrente).

La mia azienda deve essere in grado di pagare i debiti in modo tempestivo! Dobbiamo sapere se è in grado di farlo o no.

Il margine di tesoreria evidenzia la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve termine con l'utilizzo della sola liquidità.

E' possibile distinguere la liquidità tra:

- **Liquidità differita:**

- **Crediti a breve**

- **Liquidità immediata:**

- **Denaro contante e su conti correnti**
- **Investimenti finanziari a breve**

Margine di tesoreria = Attività correnti – Rimanenze – Passività correnti

Al fine di confrontare imprese con caratteristiche analoghe, è necessario trasformare il margine di tesoreria in un indice

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

Attività correnti	2017	2018	2019
Rimanenze	1.280.000	1.250.000	1.190.000
Crediti vs clienti entro 12 mesi	3.500.000	3.200.000	2.950.000
Disponibilità liquide	250.000	420.000	510.000
Totale attività correnti	5.030.000	4.870.000	4.650.000

Passività correnti	2017	2018	2019
Debiti vs banche	1.500.000	1.000.000	600.000
Debiti vs fornitori	3.050.000	2.580.000	1.850.000
Totale passività correnti	4.550.000	3.580.000	2.450.000

	2017	2018	2019
Margine di tesoreria	(800.000)	40.000	1.010.000
Indice di liquidità	0,82	1,01	1,41

Il Capitale Circolante Netto (CCN) contiene anche il magazzino:

Il Capitale Circolante Netto (CCN) è un margine che esprime la capacità dell'impresa di far fronte tempestivamente ed economicamente agli impegni finanziari di breve termine attraverso l'utilizzo di tutti gli elementi dell'attivo circolante.

CCN = Attività correnti – Passività correnti

Al fine di confrontare imprese con caratteristiche analoghe, è necessario trasformare il CCN in un indice

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

Considera il magazzino: potrei venderlo se necessario per soddisfare i miei oneri.

Attività correnti	2017	2018	2019
Rimanenze	1.280.000	1.250.000	1.190.000
Crediti vs clienti entro 12 mesi	3.500.000	3.200.000	2.950.000
Disponibilità liquide	250.000	420.000	510.000
Totale attività correnti	5.030.000	4.870.000	4.650.000

Passività correnti	2017	2018	2019
Debiti vs banche	1.500.000	1.000.000	600.000
Debiti vs fornitori	3.050.000	2.580.000	1.850.000
Totale passività correnti	4.550.000	3.580.000	2.450.000

	2017	2018	2019
Margine di tesoreria	(800.000)	40.000	1.010.000
Indice di liquidità	0,82	1,01	1,41

	2017	2018	2019
Capitale Circolante Netto	480.000	1.290.000	2.200.000
Indice di disponibilità	1,11	1,36	1,90

La distinzione dipende dal fatto che le risorse dell'attivo sono diverse dalla liquidità.
I crediti richiedono del tempo, ancor più i beni del magazzino che verranno venduti!

Un'altra analisi della liquidità è legata all'
Analisi del Ciclo Commerciale

L'analisi del ciclo commerciale fa riferimento alle dinamiche
inerenti l'incasso dei crediti di funzionamento, la rotazione
delle rimanenze e il pagamento dei debiti di funzionamento.

Il livello di crediti, rimanenze e debiti è diretta conseguenza di

- Forza contrattuale dell'impresa
- Accordi negoziali tipici del settore
- Capacità di generare un elevato turnover del magazzino
 - Forza contrattuale dell'impresa: ho una grande forza rispetto a clienti/fornitori che quindi mi pagano sicuramente/mi fanno offerte migliori o credito temporaneo

Il ciclo commerciale può essere composto in:

- Giorni dilazione clienti = $\frac{\text{Crediti vs clienti}}{\text{Ricavi di vendita}} \times 360$
- Giorni giacenza materie prime = $\frac{\text{Rimanenze di materie prime}}{\text{Consumo di materie prime}} \times 360$
- Giorni giacenza prodotti finiti = $\frac{\text{Rimanenze di prodotti finiti}}{\text{Costo del venduto}} \times 360$
- Giorni dilazione fornitori = $\frac{\text{Debiti vs fornitori}}{\text{Acquisti}} \times 360$

	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Ricavi di vendita	1.200.000	1.380.000	1.725.000	Consumi materie prime	440.000	506.000	632.500
Crediti vs clienti	100.000	172.500	287.500	Manodopera diretta	154.000	177.100	221.375
Giorni dilazione clienti	30	45	60	Servizi	95.800	100.420	109.275
				Trasporti	22.000	25.300	31.625
				Manutenzioni	117.600	120.240	125.300
				Ammortamenti	200.000	200.000	200.000
				Costo del venduto	1.029.400	1.129.060	1.320.075
	2017	2018	2019	Rimanenze materie prime	8.556	9.839	12.299
Acquisti materie prime	480.000	552.000	690.000	Rimanenze prodotti finiti	14.297	15.681	18.334
Costi per servizi	350.000	380.000	410.000				
Debiti vs fornitori	138.333	168.278	213.889				
Giorni dilazione fornitori	60	65	70				
	2017	2018	2019				
+ Giorni dilazione clienti	30	45	60				
+ Giorni giacenza materie prime	7	7	7				
+ Giorni giacenza prodotti finiti	5	5	5				
- Giorni dilazione fornitori	60	65	70				
Durata ciclo commerciale (gg)	(18)	(8)	2				

-18 : incasso più velocemente di quanto pago. Ho 18 giorni di vantaggio rispetto ai fornitori.
Se la durata del ciclo commerciale è positiva, vuol dire che devo indebitarmi per finanziare quel periodo di tempo in cui devo pagare il fornitore ma non ho ancora ricevuto i soldi dai clienti.

È importante calcolare questi indici perché spesso in azienda il fatto di valutare i valori di magazzino/crediti, sul valore assoluto può essere fuorviante. 1M€ può essere tanto o poco, dipende dagli acquisti.

Lezione 9 - 29 Marzo

lunedì 29 marzo 2021 16:03

Se noi vogliamo indagare quali sono i risultati della performance aziendale nostra o dei competitor, per prima cosa dobbiamo riclassificare i documenti di bilancio, con due criteri:

- Finanziario
- Funzionale

Per quanto riguarda il conto economico, è possibile fare classificazioni diverse (conto economico a valore aggiunto)

Oggi:

- L'analisi della solidità
- Analisi delle dinamiche finanziarie
- Analisi della redditività

Analisi della solidità

Ha lo scopo di verificare l'equilibrio della struttura aziendale in riferimento a:

- Composizione degli impieghi e delle fonti (come viene investita la ricchezza aziendale)
- Composizione dell'azienda:
 - Fonti
 - Finanziamenti

Serve a vedere la correlazione tra come investiamo e come guadagniamo.

Composizione degli impieghi: si verifica la loro elasticità.

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

È importante perché più l'azienda è elastica e più facilmente sarà in grado di adattarsi ai cambiamenti nel mercato. È necessario utilizzare dei confronti però con altre aziende simili.

È più ampia la parte non corrente del patrimonio:

- Se il grosso è attività circolante (poco magazzino), io sono molto più elastico a reagire ai cambiamenti del mercato
- Se sono solo investimenti, potrei aver difficoltà e non avere abbastanza liquidità per far fronte al breve termine.

È chiaro che se sono un'industria siderurgica, l'elasticità sarà bassa (investimenti per i macchinari); un'industria automobilistica ha pochi debiti, incassa presto, ha poco magazzino.

L'analisi della composizione delle fonti di finanziamento ha lo scopo di verificare l'equilibrio tra il capitale proprio e quello di terzi.

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

Indice di autonomia finanziaria: quanto la nostra azienda è indipendente dai terzi (patrimonio netto è la ricchezza sottoscritta dai soci)

Debt/Equity: rapporto di indebitamento. È importante per:

1. Al variare del rapporto varia anche l'onerosità del capitale con cui l'impresa si approvvigiona
2. Spesso i finanziatori tengono molto in considerazione il rapporto: le banche danno credito fino

a un determinato valore di questo rapporto.

Correlazione tra impieghi e fonti

Un'azienda per poter dire che ha una situazione equilibrata, è necessario che le fonti di finanziamento siano correlate temporalmente alla tipologia di impiego (è necessario che gli investimenti in impieghi non correnti devono essere finanziati con fonti non correnti - e vice versa).

(Se compro una casa faccio un mutuo, se compro qualcosa che costa meno chiedo un finanziamento)

Per correlare fonti ed impieghi abbiamo due indici/margini:

- **Margine di struttura primario** = Patrimonio netto – Attività non correnti
- **Margine di struttura secondario** = Patrimonio netto + Passività non correnti
– Attività non correnti

(Patrimonio netto: particolarmente durevole!)

- Margine di struttura primario: Ci dice se il patrimonio netto dell'azienda è sufficiente per coprire gli investimenti.

Al fine di confrontare imprese con caratteristiche analoghe, è necessario trasformare i margini di struttura primario e secondario rispettivamente nei seguenti indici:

- **Quoziente di struttura primario** = $\frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Attività non correnti}}$
- **Quoziente di struttura secondario** = $\frac{\text{Patrimonio netto} + \text{Passività non correnti}}{\text{Attività non correnti}}$

Se il quoziente di struttura secondario è ≥ 1 , l'azienda è in equilibrio.

Analisi delle dinamiche finanziarie

Serve ad indagare quali sono le principali cause che hanno generato i flussi di cassa dell'azienda. I flussi di cassa sono le variazioni di disponibilità liquida dell'azienda. Saldo tra le entrate e le uscite monetarie.

Lo strumento per capire come si è mossa la cassa e come è variata, si usa il **rendiconto finanziario**, che può essere redatto con due metodologie:

1. Metodo diretto: vengono analizzate le principali categorie di incassi e pagamenti
2. Metodo indiretto: metodologia indiretta che va a verificare com'è cambiata la nostra cassa. È quello più utilizzato e parte dall'utile o perdita di esercizio, rettificato da:
 - a. Operazioni di natura non monetaria
 - b. Sfasamento temporale tra dinamiche economiche e finanziarie
 - c. Flussi finanziari derivanti da attività di investimento e finanziamento

Io compro un macchinario: non ho effetti economici in quanto trasformo solo il denaro in esso. Avrò un effetto economico nel momento in cui il macchinario genererà utilità e si consumerà.

Secondo l'OIC 10, il rendiconto finanziario deve dare evidenza dei flussi di cassa articolati secondo le seguenti categorie:

- a) Attività operativa
- b) Attività di investimento
- c) Attività di finanziamento

Vengono dettagliati i flussi di cassa generati dalla gestione aziendale.

RENDICONTO FINANZIARIO			
Attività operativa	Margine Operativo Netto (MON)	1.500.000	
	+ Ammortamenti	225.000	
	= Autofinanziamento operativo lordo	1.725.000	
	- Imposte di esercizio	210.000	
	= Autofinanziamento operativo netto	1.515.000	
	- Variazione CCN _{op}	200.000	
	+ Variazione fondo TFR	150.000	
	+ Variazione fondi gestione operativa	30.000	
	= Flusso di cassa operativo corrente (FCOC)	1.495.000	
Attività investimento	- Variazione investimenti attività materiali	35.000	
	- Variazione investimenti attività immateriali	20.000	
	= Flusso di cassa operativo (FCO)	1.440.000	
	- Variazione investimenti attività finanziarie	60.000	
	+ Proventi finanziari	12.000	
	= Flusso di cassa al servizio del debito	1.392.000	
Attività finanziamento	- Rimborso debiti finanziari	440.000	
	+ Accensione debiti finanziari	610.000	
	- Oneri finanziari	32.000	
	= Flusso di cassa al servizio dell'equity	1.530.000	
	- Distribuzione di utili e riserve	30.000	
	- Rimborso di capitale sociale	-	
	+ Aumenti di capitale sociale	-	
	= Variazione del saldo di cassa	1.500.000	
	2018	2019	Flusso di cassa
	Disponibilità liquide	5.875.000	7.375.000
			1.500.000

Il flusso di cassa si calcola sottraendo dall'anno attuale quello precedente.

Analisi della redditività

L'analisi della redditività ha lo scopo di verificare la capacità dell'impresa di generare il reddito necessario a remunerare congruamente il capitale investito.

La capacità dipende da una serie di fattori:

- **Rischio operativo:** più investo in un'attività rischiosa e più mi aspetto che il rendimento del capitale sia maggiore. Inversamente, se è sicura ci sarà un rendimento minore.
- **Livello di indebitamento:** l'azionista viene remunerato dopo tutti gli altri stakeholder (dipendenti, fornitori, stato, finanziatori).

- **Il capitale investito:** la gestione aziendale deve essere in grado di generare il reddito necessario a remunerare in modo proporzionale il capitale investito
- **Il contesto competitivo:** la redditività dipende dalla fase del ciclo di vita del settore in cui l'impresa opera
- **L'ambiente economico generale** può avere un forte impatto sulla redditività dell'impresa

Una cosa è investire in un'azienda che opera in un settore in crescita, un'altra è investire in un'azienda di un settore ormai maturo.

È chiaro che a seconda del periodo (pandemie ad esempio), le redditività saranno più basse rispetto a un periodo migliore.

Indici:

- ROE: esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale proprio, ovvero quello apportato dai soci. % di rendimento. Il valore assoluto di quello che i soci ricevono da un punto di vista economico lo trovo negli utili (conto economico).
- ROI: esprime la capacità della gestione aziendale di remunerare il capitale investito netto.
- ROS: esprime la redditività delle rendite (quanta parte dei ricavi non è assorbita dalla gestione operativa e quindi è disponibile per far fronte agli altri oneri delle altre gestioni, finanziari ad esempio, tasse, azionisti, ecc)
- Turnover del capitale: quante volte si rigenera il capitale investito per effetto dei ricavi di vendita
- ROD: esprime il costo medio del capitale preso a prestito dall'impresa. Tasso di onerosità medio dei nostri prestiti.

$$\circ \text{ ROE} = \frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$
$$\circ \text{ ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Investito Netto}}$$
$$\circ \text{ ROI}_{\text{OP}} = \frac{\text{MON}}{\text{Capitale Investito Netto Operativo}}$$
$$\circ \text{ ROS} = \frac{\text{MON}}{\text{Ricavi}}$$
$$\circ \text{ Turnover operativo} = \frac{\text{Ricavi}}{\text{Capitale Investito Netto Operativo}}$$
$$\circ \text{ ROD} = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Debiti finanziari}}$$

(Gestione operativa: comprende il core business dell'azienda [se siamo un'azienda automobilistica, comprende i costi e ricavi della produzione di un'azienda; se abbiamo degli alloggi abbiamo anche un business accessorio che indica i ricavi dell'affitto]).

Lezione 13 - 19 Aprile

lunedì 19 aprile 2021 16:08

Elementi di contabilità analitica

Il bilancio è redatto per soddisfare requisiti esterni. Non è adatto per principi e tecniche dell'impresa.

La contabilità analitica invece lo è.

- Contabilità analitica
- Classificazione dei costi
- Il costo del prodotto

È importante avere più classificazioni perché le informazioni aiutano il management a prendere decisioni. Le differenti prospettive danno informazioni più complete e aiutano a prendere decisioni economicamente razionali e convenienti.

Contabilità analitica

Strumento che ha lo scopo di raccogliere informazioni quantitative e monetarie a supporto del management aziendale.

Raccoglie informazioni riguardo ciò che interessa il management.

La contabilità analitica raccoglie ed elabora informazioni relative a ricavi, costi e risultati economici riferiti a particolari oggetti individuabili nel sistema aziendale quali

- Prodotti
- Clienti
- Reparti
- ...

Quali sono i clienti più o meno remunerativi, quali prodotti vendono di più o di meno, quanto costano le elaborazioni, i singoli prodotti, quanto guadagniamo in determinati mercati o canali distributivi.

Sono tutte informazioni che effettivamente non avevamo negli altri documenti aziendali (bilancio).

Il bilancio civilistico e fiscale sono redatti seguendo principi contabili nazionali o internazionali. L'azienda è soggetta anche ai bilanci fiscali.

Per la contabilità è libera invece. Può decidere di adottare un sistema unico dove vengono gestite la contabilità generale e analitica, oppure potrebbero essere privilegiate alcune contabilità e non altre. È anche libera per quanto riguarda l'elaborazione dei dati e i tempi, modi, quantità e dati (mentre lo stato richiede che altri conti vengano effettuati in tempo).

La contabilità analitica è libera da vincoli di legge.

L'impresa può

- Decidere se adottare metodologie contabili o extracontabili nella rilevazione dei dati

La contabilità analitica è libera da vincoli di legge.

L'impresa può

- Decidere se adottare metodologie contabili o extracontabili nella rilevazione dei dati
- Esercitare la più assoluta libertà in riferimento all'elaborazione dei dati per quel che concerne tempi, modi, quantità e qualità

Contabilità analitica

È possibile che certe informazioni (tipo la redditività delle vendite) entro certe scadenze.

Le informazioni gestite dalla contabilità analitica sono finalizzate a soddisfare una pluralità di esigenze conoscitive espresse dal management.

A fronte di una pluralità di scopi conoscitivi, la contabilità analitica gestisce una pluralità di informazioni che vengono configurate in ragione di

- Natura degli scopi conoscitivi
- **Livello di accuratezza e tempestività dell'analisi richiesto.**

Se l'impresa agisce in un mercato dinamico, potrebbe volere avere informazioni e aggiornamenti anche settimanalmente.

In mercati meno dinamici potrebbe servire della reportistica mensile.

Le informazioni che vengono richieste dal sistema di contabilità analitica hanno un legame col business plan. c'è un ciclo: si redige il business plan (per multipli anni), viene definito il budget (una pianificazione di BREVE termine che pianifica solo l'anno). Ci serve un sistema per capire quanto del piano strategico e del budget effettivamente si sta verificando. Come? Con il sistema di contabilità analitica: bisogna elaborare tutte le informazioni.

Le informazioni quantitative e monetarie gestite dalla contabilità analitica sono solo quelle inerenti la gestione caratteristica dell'impresa.

Tali informazioni possono avere carattere

- Consuntivo
- Preventivo

Consuntivo: vedere se ciò che abbiamo ipotizzato (volumi di vendita, prezzi) si sta effettivamente attualizzando.

La contabilità analitica è solo implementata per la gestione caratteristica.

Classificazione dei costi

Può essere realizzata attraverso cinque modalità:

Al fine di produrre informazioni utili ai processi decisionali, è necessario accompagnare la classificazione dei costi per natura, tipica della contabilità generale, con altri criteri di classificazione:

- Modalità di assegnazione agli oggetti di costo
- Comportamento dei costi al variare di un driver di riferimento
- Riferibilità agli oggetti di costo
- Modalità di programmazione
- Controllabilità

Oggetti di costo: prodotti, mercati, funzioni aziendali...

Classificazione dei costi:

Classificazione dei costi secondo la modalità di assegnazione agli oggetti di costo

Tale classificazione consente di ottenere informazioni in merito al costo necessario all'ottenimento o il funzionamento di differenti oggetti di costo.

In tale contesto è possibile distinguere i costi tra:

- Costi **diretti** rispetto all'oggetto di costo, i quali sono relativi a fattori produttivi
 - Utilizzati esclusivamente per l'oggetto di costo
 - Per i quali è possibile ed economicamente conveniente misurare la quantità consumata dall'oggetto di costo e moltiplicarla per il suo costo unitario
- Costi **indiretti** rispetto all'oggetto di costo, i quali sono relativi a fattori produttivi
 - Utilizzati per più oggetti di costo per i quali non è tecnicamente possibile misurare la quantità consumata da ciascun oggetto di costo
 - Per i quali è possibile, ma non economicamente conveniente misurare la quantità consumata dall'oggetto di costo

Costi diretti: esclusivamente utilizzati per l'oggetto di costo: ci sono dei costi che sono utilizzati esclusivamente da un oggetto di costo. Pensiamo al prodotto: ci sono le materie prime incorporate nel prodotto che sono dei costi diretti che utilizzo solo per quel prodotto. Per costruire un mobile possono essere necessari 10 Kg di legno: quei chili sono usati solo per quel prodotto e non per altri. Pensare alla manodopera: servono 30 ore per assemblare il prodotto e saranno usate solo per quella specifica copia del prodotto.

Oltre ad essere fattori produttivi per un determinato oggetto di costo, deve essere anche possibile misturare queste quantità. È economicamente conveniente e possibile misurare le componenti. La **distinta base** contiene la lista delle quantità di materiali/componenti necessarie per costruire/da incorporare in un prodotto. È economicamente conveniente sapere quanti sono i materiali

incorporati, e stessa cosa per la manodopera: è facile conoscere il tempo impiegato dagli operai per un determinato prodotto (in genere si cronometra e determina).

Pensare ad una linea di produzione: consuma energia, si potrebbe misurare ma non è economicamente conveniente farlo, e quindi viene considerato come un costo indiretto. Sono costi per i quali non è possibile misurare la quantità possibile, oppure non è economicamente conveniente farlo.

Si pensi ad uno stabilimento produttivo con più linee produttive e le persone che si occupano dell'handling; all'illuminazione che copre tutto lo stabilimento, ecc.

Classificazione dei costi secondo la modalità di assegnazione agli oggetti di costo

- Costi **diretti** vengono tipicamente assegnati all'oggetto di costo attraverso misurazione oggettiva dei fattori produttivi impiegati moltiplicati per il relativo costo unitario
- Costi **indiretti** vengono assegnati all'oggetto di costo attraverso un processo definito di **ripartizione**. A tal fine è necessario individuare uno o più driver che esprimano al meglio il concorso offerto da ciascun fattore produttivo all'oggetto di costo. Questi driver sono definiti **basi di ripartizione** e possono consistere nelle ore di manodopera diretta, nei volumi di produzione, nelle ore macchina ...

Si possono classificare i costi in funzione di un driver di riferimento:

Classificazione dei costi in funzione del loro comportamento al variare di un driver di riferimento

Tale classificazione consente di prevedere l'ammontare dei costi al variare delle circostanze operative costituendo un fondamentale supporto per le decisioni manageriali.

I driver possono consistere in numerosi variabili quali

- Volumi di produzione
- N° ordini processati
- N° di clienti
- N° attrezzaggi impianti
- ...

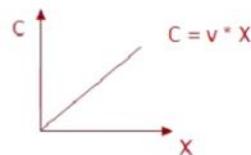
La domanda a cui risponde il criterio è "come cambiano i costi in funzione dei volumi di produzione?" (se il prossimo anno vendo meno e quindi produco meno?)

In tale prospettiva, è possibile classificare i costi aziendali in:

- **Costi variabili**: costi che variano generalmente in modo proporzionale al variare dei volumi di attività. Es. costo delle materie prime.

C = costo
 v = costo variabile unitario
 X = volume di attività

$$C = v * X$$

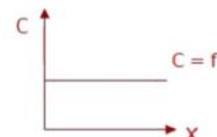


- **Costi fissi**: costi che non variano al variare dei volumi di attività. Es. affitto dell'ufficio, ammortamento dei macchinari

...

C = costo
 f = ammontare costo fisso

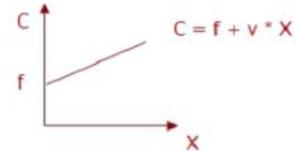
$$C = f$$



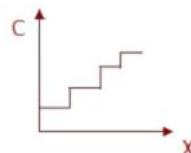
- **Costi semivariabili**: si tratta composti da una componente fissa e una componente variabile che varia in misura proporzionale al modificarsi del livello di attività

C = costo
 f = ammontare costo fisso
 v = costo variabile unitario
 X = volume di attività

$$C = f + v * X$$



- **Costi variabili a scalini**: si tratta di costi relativi a fattori produttivi che mettono a disposizione una certa capacità produttiva sufficiente fino a determinati livelli di attività superati i quali è necessario acquisire nuovi fattori produttivi



Si può anche classificare in funzione della loro riferibilità agli oggetti di costo.

Classificazione dei costi in funzione della loro riferibilità agli oggetti di costo

Secondo tale prospettiva, i costi aziendali possono essere classificati in:

- **Costi speciali:** costi riferiti a fattori produttivi utilizzati **in modo esclusivo** su determinati oggetti di costo. Ciò che caratterizza tale tipologia di costo consiste nella potenziale **eliminabilità** in conseguenza dell'eliminazione dell'oggetto di costo di riferimento.
- **Costi comuni :** costi riferiti a fattori produttivi utilizzati contemporaneamente su più oggetti di costo.
- I costi speciali possono essere:
 - **Diretti:** ad esempio i costi dei materiali diretti o della manodopera diretta sono costi speciali. In tale categoria rientra l'ammortamento di un macchinario che viene utilizzato nella produzione di un solo prodotto
 - **Indiretti:** ad esempio il costo dell'energia su determinati impianti è un costo speciale in quanto tale costo può essere oggettivamente attribuibile a ogni impianto. Tuttavia, in considerazione che sovente non risulterebbe economicamente conveniente una misurazione di tale consumo, il costo derivante dal consumo di energia viene attribuito indirettamente.
- I costi comuni possono essere **solo indiretti.**

Costi speciali diretti: pensare alla manodopera diretta o ai materiali diretti (usabili su un singolo prodotto)

L'ammortamento di un macchinario può essere diretto nella misura che serve per produrre un determinato prodotto.

Costi speciali indiretti: il costo dell'energia può essere imputabile ad un solo impianto, ma visto che può non essere conveniente misurarla, la classifichiamo come generale.

- I costi speciali possono essere:
 - **Variabili:** ad esempio i costi dei materiali diretti o della manodopera diretta sono costi speciali
 - **Fissi:** si pensi ad esempio all'ammortamento di un macchinario che viene utilizzato nella produzione di un solo prodotto.
- I costi comuni possono essere **solo fissi.**

Classificazione dei costi in funzione della modalità di programmazione

In tale prospettiva, i costi possono essere classificati in:

- Costi **parametrici** : costi riferiti a fattori produttivi il cui consumo da parte di un oggetto di costo è determinabile oggettivamente a priori attraverso l'utilizzo di parametri tecnici
- Costi **discrezionali** : costi il cui ammontare è definito annualmente dal management sulla base di valutazioni discrezionali
- Costi **impegnati** : tali costi consistono in costi di capacità frutto di decisioni prese a monte e per le quali la discrezionalità del management risulta molto limitata.

Parametrici: manodopera, materiali: so quanto ne serve per un prodotto o per 100k.

Discrezionali: definiti dal management. Formazione: scelgo io quanto costa. Anche la R&D.

Impegnati: costi frutto di decisioni prese precedentemente (ammortamento macchinari: frutto degli anni precedenti; organici del personale)

Costi standard

I **costi standard** sono costi preventivi che riflettono ipotesi di svolgimento futuro della gestione definendo il valore futuro dei fattori produttivi impiegati per la realizzazione del prodotto in considerazione dei vari componenti e delle differenti lavorazioni necessarie.

Se voglio realizzare una produzione particolare, avrò bisogno di lavoratori altamente specializzati (costosi!).

Riflettono quello che vogliamo fare nel futuro: quali prodotti, con quali materiali, risorse umane, ecc..

E' possibile considerare due tipologie di valori:

- Costo standard **ideale** : corrispondente al costo dei fattori produttivi in ipotesi di **condizioni ideali** di svolgimento del processo produttivo
- Costo standard **pratico** : corrispondente al costo dei fattori produttivi in ipotesi di **condizioni normali** di svolgimento del processo produttivo includendo pertanto inefficienze produttive legati a guasti, sfridi, scarti di produzione ...

Condizione ideale: si ipotizza che nel nostro processo produttivo non ci siano problemi, guasti, sprechi...

Il costo pratico corrisponde al costo dei nostri fattori produttivi in ipotesi di condizioni normali: è utopistico pensare che non ci siano mai problemi. Ci si può invece dare degli obiettivi (sugli scarti ad esempio: 1%).

Al fine di una corretta definizione dei costi standard è necessario identificare:

- La qualità dei prodotti e dei fattori produttivi
- Le modalità di svolgimento dei processi produttivi

Il costo standard di un fattore produttivo per unità di prodotto è pari al prodotto tra:

- **Standard fisico unitario** : corrisponde alla quantità di fattore produttivo necessaria alla realizzazione dell'unità di prodotto
- **Prezzo standard unitario** : corrisponde al prezzo da corrispondere ai fornitori per ottenere la disponibilità di un'unità di fattore produttivo.

$$C_{SU} = Q_S \times P_S$$

C_{SU} = costo standard di un fattore produttivo per unità di prodotto

Q_S = volume di attività

P_S = costo variabile unitario

Ogni manager ha un proprio perimetro di competenza. Questa prospettiva mette in evidenza come ci siano dei costi che sono controllabili e altri non controllabili.

Classificazione dei costi in funzione della loro controllabilità

In tale prospettiva, è possibile distinguere i costi tra:

- Costi **controllabili** : costi il cui ammontare è influenzabile in maniera diretta e significativa da parte del responsabile del centro di responsabilità.
- Costi **non controllabili** : costi in riferimento ai quali il manager non ha possibilità di influenzarne l'ammontare.

Ad esempio un direttore di stabilimento, responsabile del costo della manodopera sostenuto dal proprio plant produttivo, ha diverse leve su cui agire per ridurre ed ottimizzare l'ammontare delle ore necessarie a realizzare una determinata produzione, ma non ha possibilità di agire sui livelli salariali riconosciuti alle maestranze.

Costo prodotto

Può avere diverse configurazioni:

- **Costo variabile**
- **Costo diretto**
- **Costo industriale**
- **Costo operativo**

Il costo variabile è una configurazione di costo che include i soli costi variabili.

CONTO ECONOMICO A COSTI VARIABILI						
Voci	Prodotti	A	B	C	Totale	
Ricavi di vendita		283.500	244.000	608.000	1.135.500	
- Costi variabili		180.000	144.000	336.000	660.000	
= Margine lordo di contribuzione		103.500	100.000	272.000	475.500	
- Costi fissi					150.220	
= Risultato ante imposte					325.280	
- Imposte					78.067	
= Utile di esercizio					247.213	

Il costo diretto (o costo primo) è una configurazione di costo che consiste nella somma di tutti i costi diretti. Rispetto al costo variabile, tale configurazione include anche i costi fissi diretti (es. ammortamenti specifici)

CONTO ECONOMICO A COSTI DIRETTI						
Voci	Prodotti	A	B	C	Totale	
Ricavi di vendita		283.500	244.000	608.000	1.135.500	
- Costi variabili		180.000	144.000	336.000	660.000	
= Margine lordo di contribuzione		103.500	100.000	272.000	475.500	
- Costi fissi diretti		7.500	6.000	14.000	27.500	
= Margine semi-lordo di contribuzione		96.000	94.000	258.000	448.000	
- Costi fissi indiretti					122.720	
= Risultato ante imposte					325.280	
- Imposte					78.067	
= Utile di esercizio					247.213	

Il costo industriale è una configurazione di costo che consiste nella somma di tutti i costi industriali necessari alla realizzazione del prodotto. Rispetto al costo diretto, tale configurazione include anche i costi indiretti industriali (es. ammortamenti non specifici, salari manodopera indiretta, ...)

CONTO ECONOMICO A COSTI INDUSTRIALI						
Voci	Prodotti	A	B	C	Totale	
Ricavi di vendita		283.500	244.000	608.000	1.135.500	
- Costi industriali		210.000	168.000	392.000	770.000	
= Margine lordo industriale		73.500	76.000	216.000	365.500	
- Costi non industriali		9.038	7.778	19.382	36.198	
= Reddito operativo		64.462	68.222	196.618	329.302	
- costi extraoperativi					4.022	
= Risultato ante imposte					325.280	
- Imposte					78.067	
= Utile di esercizio					247.213	

Il costo operativo è una configurazione di costo che consiste nella somma del costo industriale con tutti gli altri costi operativi di natura non industriale quali commerciali, amministrativi e costi generali di varia natura.

CONTO ECONOMICO A COSTI OPERATIVI					
Voci	Prodotti	A	B	C	Totale
materie prime € 100	Ricavi di vendita	283.500	244.000	608.000	1.135.500
costo trasformazione € 40	- Costi variabili	180.000	144.000	336.000	660.000
quota altri costi operativi € 6	= Margine lordo di contribuzione	103.500	100.000	272.000	475.500
Costo operativo € 146	- Costi fissi diretti	7.500	6.000	14.000	27.500
	= Margine semi-lordo di contribuzione	96.000	94.000	258.000	448.000
	- Costi fissi indiretti operativi	31.538	25.778	61.382	118.698
	= Reddito operativo	64.462	68.222	196.618	329.302
	- costi extraoperativi				4.022
	= Risultato ante imposte				325.280
	- Imposte				78.067
	= Utile di esercizio				247.213

Metodologie di calcolo del costo del prodotto

La struttura del costo del prodotto può essere riassunta, in estrema sintesi, nella somma di:

- Costi diretti
- Costi indiretti.

Per la corretta imputazione dei costi indiretti sui differenti prodotti esistono 3 metodologie:

- Contabilità **semplificata**
- Contabilità **per centri di costo**
- **Activity Based Costing (ABC)**, ovvero contabilità basata sulle attività

Costo del prodotto = costi diretti + indiretti

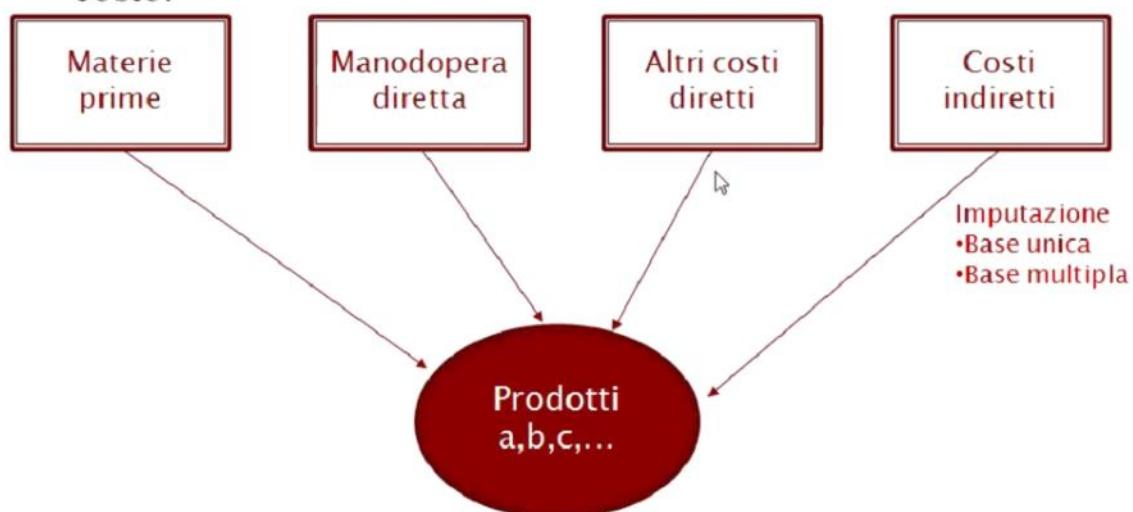
Diretti: del prodotto stesso come unità

Indiretti: costi delle linee produttive, comuni.

Contabilità semplificata

La metodologia della **contabilità semplificata** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti senza l'utilizzo di oggetti di costo intermedi.

Tale metodologia porta spesso a risultati inattendibili in quanto sovente non viene applicato il **principio causale** consistente nell'attribuzione di un costo ad un oggetto di costo nella misura in cui tale oggetto ha determinato il sostenimento del costo.



È un modo "grossolano" di imputare i costi indiretti e non rispetta completamente il principio causale: dovrebbe essere imputato ai vari prodotti secondo la causa che ha reso necessari questi costi.

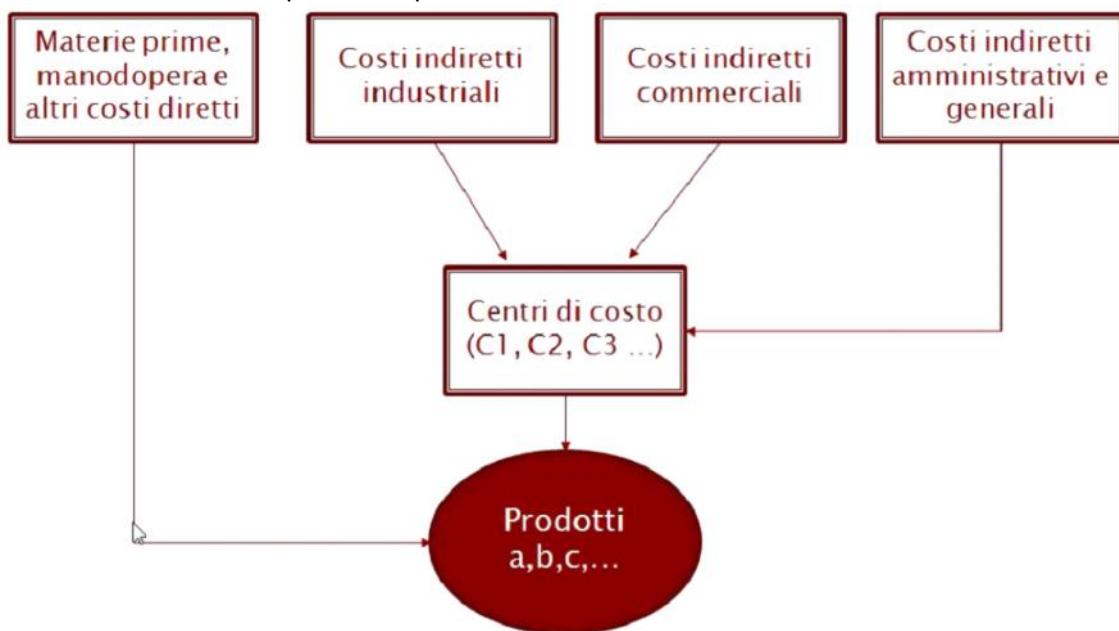
Contabilità per centri di costo

La metodologia della **contabilità per centri di costo** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti attraverso l'utilizzo di centri di costo.

I centri di costo coincidono tipicamente con unità organizzative della struttura aziendale (es. reparti, uffici, ...) con il compito di realizzare determinate attività quali la progettazione, produzione, commercializzazione del prodotto.

Attraverso tale metodologia consente una migliore applicazione **del principio causale** rispetto alla contabilità semplificata.

Si realizzano dei contenitori in cui vengono imputati i costi delle diverse funzioni aziendali e poi quel coefficiente di costo è ripartito sui prodotti.



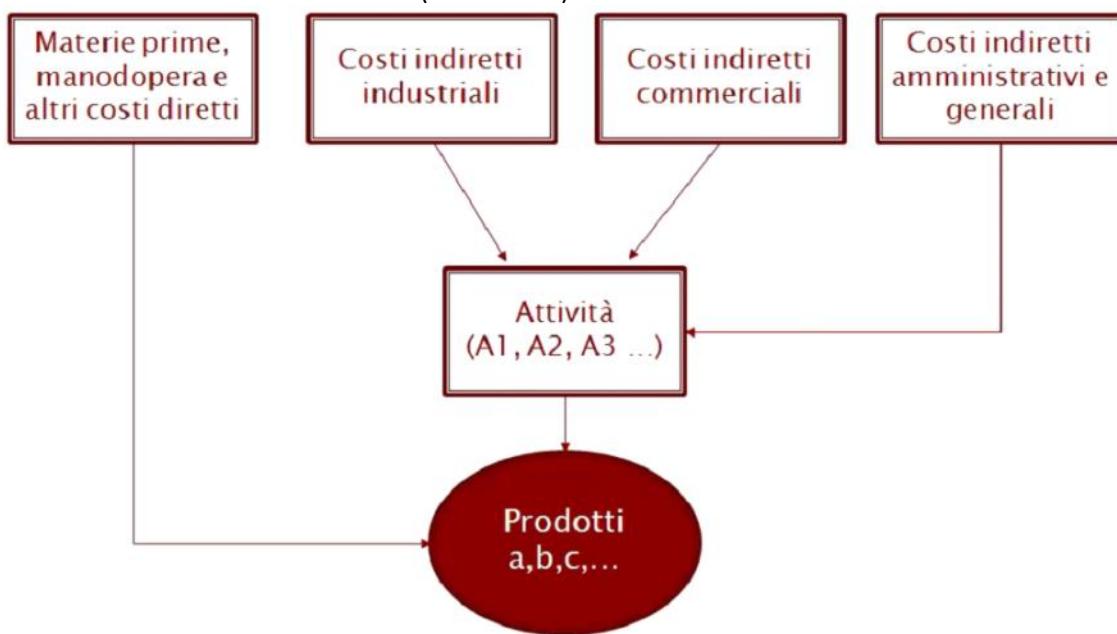
Activity Based Costing

La metodologia dell'**Activity Based Costing** consente di calcolare il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti attraverso la contabilizzazione delle attività di gestione .

La progettazione, produzione e commercializzazione di un prodotto avviene attraverso molteplici attività di gestione consistenti in insiemi elementari di operazioni svolte dai centri di costo.

I costi non vengono generati dalle funzioni aziendali ma dalle attività svolte per le funzioni aziendali. Sono le attività quindi che devono essere utilizzate per imputare i costi.

Gli uffici vendite cercano fornitori (ad esempio). A volte ci sono prodotti che richiedono molta attività nonostante i volumi ridotti (e viceversa).



La principale caratteristica è che con l'ABC abbiamo delle informazioni sui costi MOLTO più veritieri e precisi.

- AA.VV. “Controllo di gestione” KNOWITA’ 2013
- Brusa L. “Sistemi manageriali di programmazione e controllo” Giuffrè Editore 2012

Lezione 14 - 20 Aprile

martedì 20 aprile 2021 17:08

Business Plan:

- Aspetti strategici e organizzativi
- Misure economiche finanziarie

Finalità del Business Plan

- Definire la mission dell'impresa
- Valutare l'ambiente esterno all'impresa
- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria del progetto
- Pianificazione delle strategie e determinazione del piano operativo
- Utilizzo del budgeting e analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento
- Definizione dell'assetto organizzativo necessario
- Supporto ad un sistema di direzione per obiettivi (MBO)
- Accesso alle fonti di finanziamento
- Supporto per la valutazione del valore economico d'azienda

Mission: ragion d'essere dell'azienda.

Vision: visione di lungo termine del contesto competitivo in cui l'impresa si troverà a interagire

Il Business Plan non è solo strumento di presentazione di un progetto finalizzato al reperimento dei capitali

Si tratta di uno strumento gestionale, che accompagna la vita di una impresa anche ben oltre le fasi di start-up

Il Business Plan assolve a una funzione

- o **Interna** finalizzata a

- Valutazione delle potenzialità di un progetto di investimento (per una start-up)
- Supporto alla gestione corrente del business (per aziende già avviate)
- Valutazione della sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività
- Implementazione del piano operativo d'impresa
- Involgimento di tutte le aree di responsabilità alla missione aziendale
- Valutazione di progetti di diversificazione

- o **Esterna** finalizzata alla presentazione del progetto imprenditoriale ad interlocutori “esterni” per l’ottenimento dei fondi necessari alle nuove iniziative, anche di imprese già esistenti.

Il BP è rivolto sia a soggetti interni, sia esterni.

- Internamente serve a valutare le potenzialità per un progetto di investimento: una startup deve essere valutata col BP dai soci per capire se l’idea è economicamente conveniente.
- Alle aziende più avanti, serve anche per gestire la situazione di sostenibilità finanziaria ed economica.
- Serve per implementare le strategie del piano operativo.
- Serve a coinvolgere tutte le aree di responsabilità; si scelgono degli obiettivi che devono guidare tutti i manager dell’azienda.
- Se lo studio degli obiettivi è fatto bene, gli obiettivi inferiori porteranno al completamento di quelli superiori.
- Serve a valutare possibili progetti di diversificazione, specialmente in mercati nuovi.

Destinatari del Business Plan

Si rivolge a:

- Proprietà (azionisti attuali e futuri)
- Management
- Finanziatori/Banche: dobbiamo convincerli che saremo in grado attraverso la gestione aziendale di ripagare i capitali prestati
- Tutti gli stakeholder che hanno interesse nell’impresa (istituzioni, clienti, fornitori, ecc.)

Business idea

- Descrizione sintetica ed efficace della mission e della value proposition (proposta di valore: come intendiamo creare valore per i nostri clienti; definiamo chi sono, quali sono i mercati a cui ci rivolgiamo, quali sono i segmenti di mercato, quali sono i vantaggi creati per i clienti). Deve essere accattivante.
- Macro obiettivi

Aree di analisi

- a. Dell’azienda
- b. Del prodotto/mercato (prodotti che vuole realizzare e mercati a cui si rivolge)
- c. Di scenario
- d. Strategie aziendali (che l’impresa conta di implementare)

A) Analisi dell’azienda

- Impresa già operante
 - Storia dell'impresa
 - Governance (evoluzione e stato attuale)
 - Competenze maturate
 - Core business
 - Operazioni straordinarie (cessioni, acquisizioni, ...)
- Startup
 - Partecipanti all'iniziativa
 - Lo stadio di sviluppo delle attività in corso.

B) Analisi del prodotto/mercato

- Associare i prodotti/servizi al target di clientela.
- Segmentazione della domanda secondo possibili dimensioni:
 - **geografica**, con la suddivisione del mercato per aree territoriali o per zone climatiche;
 - **demografica**, allorché siano considerate caratteristiche demografiche, quali popolazione, fascia di età, sesso;
 - **socio-economica**, per variabili quali occupazione, reddito, educazione, classe sociale;
 - **psicografica**, se l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.

Si divide per segmenti: divisioni con certi criteri la nostra domanda.

Divido il mercato per fasce demografiche: mi rivolgo solo agli uomini 18-40 anni e a questo segmento di clientela offro un prodotto con certe caratteristiche.

C) Analisi di scenario

Per **scenario** si intende “una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; non è una previsione ma un possibile futuro”

Dobbiamo chiederci

- Quali sono gli scenari che potrebbero avvenire nel futuro?
- Se lo scenario cambia, quali ripercussioni dobbiamo attenderci nel nostro business?

Non tutti i segmenti sono profittevoli; dovremo scegliere in quali operare.

Quale parametro dovremmo utilizzare per scegliere?

Dovrei puntare a creare valore e profitto per gli stakeholder.

Si usa il modello delle cinque forze:

La redditività media di lungo periodo di un settore è determinata dall'interazione di cinque fattori.



Il fatto che la minaccia di nuovi concorrenti nel mercato sia elevata o meno, dipende dalle barriere all'entrata. Più sono elevate e meno è alta la minaccia di nuovi clienti.

- Economie di scala (capacità delle imprese nel mercato di aumentare i volumi e ottenere costi decrescenti del prodotto)
- Accesso alla tecnologia (difficilmente acquisibile)
- Differenziazione dei prodotti
- Switching costs (se i clienti hanno costi elevati per cambiare fornitore, le imprese che operano nel mercato sono protette)
- Accesso alla distribuzione (le imprese entrate prima nel mercato hanno sviluppato prima la distribuzione o hanno contratti esclusivi con i distributori)
- Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione (nasce un nuovo mercato: i primi che entrano sono avvantaggiati da vari incentivi)
- Intervento dello Stato (in un determinato settore è lo Stato che decide quanti player possono essere presenti in un determinato mercato)

Se vi è uno o più di questi fattori che fungono da barriere, avremo un impedimento nella redditività elevata.

Compratori: tipicamente hanno un alto potere di negoziazione quando:

- Pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa (comandano loro nelle nostre vendite)
- Il prodotto o il servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti
- È possibile l'integrazione verticale a monte
- Il valore di quanto il compratore acquista è una quota modesta dei costi totali del compratore stesso
- I costi sostenuti per passare da un fornitore all'altro (switching costs) sono bassi

I compratori fanno le loro condizioni, spingono il costo verso il basso e la redditività sarà quindi medio-bassa.

Fornitori: anche loro possono trovarsi in una posizione di forza e avere un potere contrattuale elevato.

- I compratori sono tanti, ma i fornitori sono pochi
- I prodotti offerti dai fornitori non sono sostituibili
- Il valore dei prodotti o dei servizi acquistati da un certo fornitore è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che li acquista
- È possibile l'integrazione verticale a valle
- La marca del fornitore ha una elevata capacità di attrazione. Ciò vale in particolare quando il compratore è un'impresa che a sua volta rivende.

Quando il fornitore ha una posizione di forza verso le imprese, a parità di altre condizioni la redditività nel settore sarà medio-bassa.

Minaccia di prodotti sostitutivi: prodotti differenti ma che soddisfano lo stesso bisogno. (Trasporto aereo e ferroviario. Sulle brevi tratte, è possibile andare in giro sia con l'alta velocità, sia con l'aereo; sono comunque prodotti totalmente differenti)

- L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili pone un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto
- Se il compratore è in grado di confrontare facilmente non solo i prezzi, ma anche la qualità e le prestazioni dei vari prodotti sostitutivi, la pressione della concorrenza è forte.
- Dalle difficoltà o dai costi che i clienti di un settore affrontano per passare da un prodotto all'altro dipende l'intensità (forte o debole) della forza competitiva dei prodotti sostitutivi

Rivalità tra concorrenti: dipende da

- Numero dei concorrenti e loro dimensione
- Ritmo di sviluppo del settore
- Caratteristiche del prodotto (più simili, più guerra dei prezzi)
- Struttura dei costi
- Barriere all'uscita
- Rivali differenti
- Capacità operativa (se siamo in un settore maturo, avremo una capacità di produzione maggiore e quindi la rivalità sale)

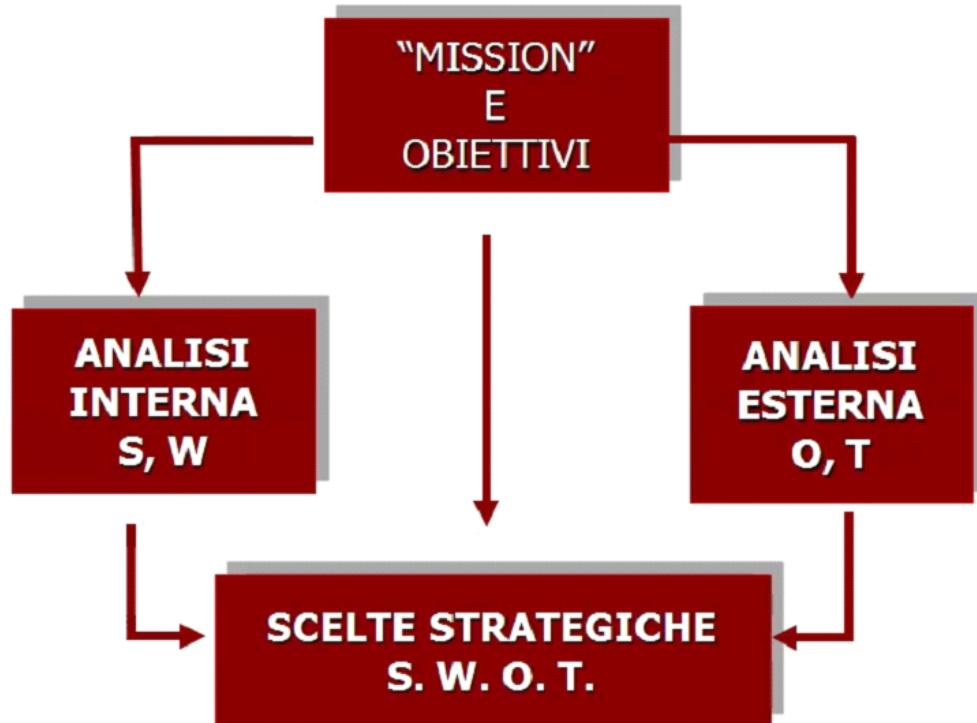
Le mappe di posizionamento

Per posizionamento si intende la collocazione di un prodotto o un servizio nella percezione dei clienti rispetto ai prodotti o servizi concorrenti.



D) Strategie aziendali

Analisi SWOT: strumento che mette in relazione i punti di forza e debolezza con le minacce che arrivano dall'esterno



STRENGTHS: risorse che l'impresa possiede e capacità che l'impresa ha sviluppato sulle quali può costruire vantaggi competitivi sostenibili. Sono qualcosa che l'impresa fa meglio delle altre.

WEAKNESSES: risorse e capacità carenti che impediscono all'impresa di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili. Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre.

OPPORTUNITIES: tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono contribuire a migliorare i risultati di un'impresa.

THREATS: tendenze negative dell'ambiente o cambiamenti che peggiorano i risultati di un'impresa.

Analisi SWOT

Impresa Newco (Alfa+Beta+Gamma)

STRENGTH	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none">• Discreta presenza di Alfa sul mercato del Far East, specie sui clienti medio-piccoli• Affidabilità e qualità delle macchine Beta• Prodotti non commodity di Gamma• Buon supporto tecnico alla vendita e post-vendita	<ul style="list-style-type: none">• Potenziali sinergie commerciali tra Alfa e Beta• Mercato dei grandi clienti in Far East• Attrattività di Gamma per potenziali partnership• Elevata domanda dei nuovi prodotti Alfa
WEAKNESS	THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Costi industriali elevati e strutture sovradimensionate rispetto all'attuale livello di business• Prodotti non "customer oriented" per il Far East• Disuniformità di approccio al mercato dei vari brand / prodotti e ridotto potenziale di sinergia con Gamma• Politiche, organizzazione e cultura aziendali frammentarie	<ul style="list-style-type: none">• Situazione tesa dei fornitori per i mancati pagamenti• Situazione economico - finanziaria difficile• Possibile inadeguatezza dei nuovi prodotti Alfa• Livello manageriale molto debole

Piano di marketing

Il piano di marketing ha le seguenti finalità:

- Esplicitare gli **obiettivi di marketing** (obiettivi quali-quantitativi della politica commerciale) ripartiti per area di affari.
- Verificare la coerenza delle **strategie** commerciali non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali
- Definire le **leve di marketing-mix**, dal prodotto (servizio) al prezzo, promozione/pubblicità e canali di distribuzione/vendita e relativo impatto economico/finanziario

Prodotto

Il prodotto fa riferimento ai connotati tecnico-fisici di un singolo bene materiale, alle caratteristiche dei servizi, ai sistemi di offerta costituiti da un insieme di prodotti e servizi.

Gli elementi che caratterizzano un prodotto sono articolati su differenti livelli:

- **Elementi soglia:** che caratterizzano le funzionalità minime che il prodotto deve possedere per essere considerato dalla clientela
- **Elementi di posizionamento:** che servono a differenziare l'offerta dell'impresa e a distinguersi dai competitor
- **Elementi di unicità:** che rendono il prodotto unico e consentono all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo

Prezzo

Elemento fondamentale nella politica di marketing, per essere correttamente determinato deve tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- A livello di **prodotto**
 - Elasticità/rigidità della domanda
 - Percezione della componente prezzo
- A livello di **azienda**
 - Struttura dei costi
 - Piano delle vendite e livello di profitto atteso

Elasticità: spesso succede in azienda che si vende meno di quello che si prevedeva. Si abbassa il prezzo con la convinzione di vendere di più. Non per forza la domanda varia.

La domanda è elastica quando al variare del prezzo vi è una variazione più che proporzionale della domanda. Se riduco il prezzo del 10% e la domanda aumenta più del 10%, è elastica. Se meno, è rigida e NON conviene visto che avremo un fatturato più ridotto.

A volte il prezzo non è per forza significativo dell'oggetto.

Il cliente spesso non è disposto a pagare per le nostre inefficienze, ma in funzione della sua disponibilità a spendere (reddito/potere d'acquisto e valore percepito della nostra offerta).

Prezzo(Costi Produzione e dell'azienda, Disponibilità a spendere del cliente, Strategie dei competitor)

Pubblicità/promozione

Si tratta della gestione della complessiva politica di comunicazione dell'impresa volta ad influenzare le attitudini di consumo.

○ STRUMENTI:

- **Pubblicità diretta e indiretta** – tramite media (radio, Tv, giornali, riviste), canali diretti (volantini, posta, telefono) o forme ibride (Web), sponsorizzazioni.
- **Promozione** – forme di incentivazione non ordinarie (sconti di lancio di prodotto, coupon di acquisto, campioni gratuiti,...)
- **Merchandising** – nell'accezione di strumenti volti a valorizzare la visibilità dell'offerta e l'esposizione dei prodotti in vendita.

○ DESTINATARI:

- Acquirenti attuali e potenziali
- Influenzatori

Canali di distribuzione

Si tratta della definizione del canale distributivo coerente al target e della gestione commerciale.

CRITERI:

- **Costo/benefici**: confronto tra benefici commerciali di una determinata scelta ed i relativi costi;
- **Caratteristiche del prodotto**: idoneità della soluzione distributiva rispetto alle peculiarità di prodotto;
- **Caratteristiche del mercato**: situazione di contesto e verifica della disponibilità/accesso ad un canale;
- **Strategia di marketing-mix**: coerenza della scelta rispetto alle altre leve di marketing.

Piano delle vendite

Come faccio a definire quali saranno le mie vendite nei prossimi anni

Con quale dettaglio voglio programmare le vendite

a.1) Tecniche con base di indagine prevalente nel passato

Si tratta di metodi di stima che fanno riferimento all'andamento passato di variabili interne o esterne, quali:

- **Dati aziendali** (estrapolazione storica), nella considerazione dei tre elementi di trend di base, ciclicità e stagionalità;
- **Dati di settore** (trend settoriale), parametrando i passati tassi di crescita del mercato dell'offerta allo sviluppo atteso nel futuro;
- **Fattori di mercato**, ove si possa correlare il fatturato a dati esterni acquisibili sul mercato;

"Siccome ho venduto prodotti simili negli scorsi anni con certe quantità e con una certa ciclicità..., allora anche nel futuro succederà la stessa cosa."

Questo approccio funziona in contesti stabili (e si fanno danni con contesti dinamici): si parte dall'assunto che ciò che succede nel passato succederà in futuro.

Se si basa il piano delle vendite in funzione di ciò che è successo in passato, potremmo sbagliare.

a.2) Tecniche con base di indagine prevalente nel futuro

Metodi alternativi possono basarsi più direttamente su dati di stima futuri, come nel caso di:

- **Indagini di mercato**, ove disponibili. Si tratta di studi ad hoc sul mercato dove possono essere già presenti previsioni e scenari di evoluzione
- **Stime e pareri** di manager, dipendenti ed esperti

Si usano dati storici, ma si fa una stima degli scenari futuri:

- Indagini di mercato: studi ad hoc dell'evoluzione del mercato
- Si usano anche stime di pareri vari

È importante: dalle vendite parte tutto. Piane il piano delle scorte, della produzione, gli organici, le persone da assumere...

Se sbaglio le previsioni di vendita e stimo che le mie vendite saranno molto più alte di ciò che succede in realtà, tutto è in eccesso rispetto a quello che mi serve realmente! Se conto di vendere poco ma il mercato esplode, non ho la capacità produttiva per soddisfare la capacità dei clienti (=>

insoddisfazione, calo di reputazione).

b) Livello di analisi

Occorre scegliere a quale livello di indagine è utile schematizzarne i risultati (per esempio, per prodotto / linea / lotto, classe merceologica, area di affari, canale di vendita)....
Oltre a decidere l'orizzonte temporale ed il grado di periodicità infrannuale.

Ai fini di controllo, il livello di classificazione del dato di vendita deve coincidere con il livello di cui si dispongono i dati di costo industriale, al fine di un efficace confronto di costo-ricavi.

Piano operativo

In tale fase vengono realizzate le scelte di **localizzazione** commerciale e produttiva, legate a motivazioni di natura:

- **Commerciale** - vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target, pubblicità indotta, etc..
- **Produttiva** - esigenze di approvvigionamento, disponibilità di manodopera, vicinanza ad infrastrutture di comunicazione o a fonti di know-how, etc..

Questa analisi deve considerare, oltre alla **situazione esistente**, anche la **prevedibile evoluzione** dei fattori esterni in grado di modificare il contesto.

Dove posiziono la parte commerciale e i miei stabilimenti produttivi?

Per la parte commerciale dovrò pensare alla vicinanza ai mercati, ai clienti, coerenza con le esigenze del target...

Il piano operativo

Scelte di **produzione**:

- la descrizione del processo di trasformazione adottato
- le caratteristiche in termini di benefici ma anche di complessità (ed eventuale rischiosità) del processo
- i previsti meccanismi di controllo qualitativo
- il lay-out produttivo
- i macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi quali-quantitativi dell'output

Scelte di **logistica**:

- **movimentazione**, ossia i mezzi impiegati nel trasporto, le risorse umane dedicate, la gestione dei flussi informativi, la velocità di consegna,...
- **magazzino**, tra cui descrizione e caratteristiche dei locali dedicati e della merce stoccati, la capacità residua in ipotesi di crescita...
- **distribuzione**, ossia la scelta dei canali distributivi adottata.

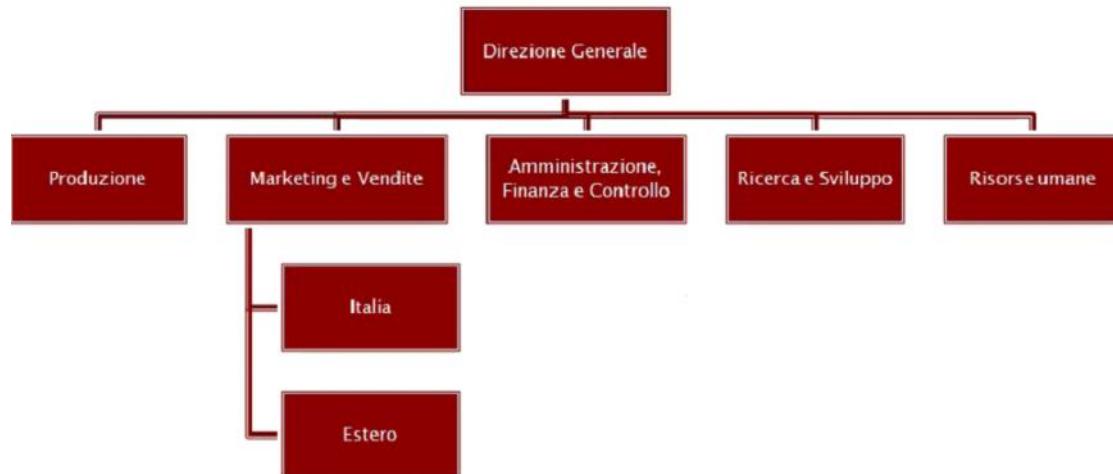
L'organizzazione

In tale sezione vengono illustrati:

- il **management della società** (skill ed expertise disponibili o acquisibili);
- l'**organigramma**, con la definizione precisa di ruoli e responsabilità gestionali;
- il **piano di motivazione**, ossia come la cultura aziendale intenda agire per avvicinarsi ai bisogni e le aspettative del suo personale interno e dei collaboratori (es. piano degli incentivi).

- Il fatto di voler assumere un manager che si occupa di parte dell'azienda
- Rappresentazione dei ruoli e delle responsabilità
- Meccanismi che consentono di allineare tutti i soggetti aziendali al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa

Esempio di organigramma con funzioni aziendali (attività specializzate ed omogenee)



La struttura

In tale sezione devono essere riportati:

- **Forma giuridica**, avendo cura di esplicitare gli accordi sottoscritti dai soci (in genere vincolanti per un certo periodo di tempo), i riflessi fiscali, amministrativi e legali;
- **Accordi esterni**, joint venture, accordi commerciali, ...;
- **Licenze**, concessioni e autorizzazioni.

Lezione 15 - 26 Aprile

lunedì 26 aprile 2021 16:13

Abbiamo visto i principali strumenti manageriali:

- Modello delle 5 porte
- Analisi SWOT
- Analisi della struttura organizzativa (organigramma, caratteristiche del management, struttura giuridica dell'azienda).

Tutti i termini strategici devono essere tradotti in economico-finanziari.

Fondamentalmente determina delle variazioni di ricchezza o variazioni finanziarie (disponibilità liquidi e debiti).

Financial Planning

Di fatto la pianificazione economico finanziaria è la redazione di un bilancio:

- Conto economico
- Stato patrimoniale
- Rendiconto finanziario

Come coi bilanci consultivi, anche qui sui bilanci si valuta la situazione economico finanziaria dell'idea imprenditoriale.

Affinché un business plan sia uno strumento efficace è necessario che per redigere il documento partecipi tutta l'azienda. Saranno i manager delle business unit che dovranno realizzare gli obiettivi del business plan.

È meglio coinvolgere fin da subito i soggetti che partecipano.

La pianificazione economico-finanziaria segue un certo numero di step operativi:

- **Variabili di scenario che influiscono sui driver di valore** (costi e ricavi). Si tiene in conto la **domanda complessiva di un bene/servizio**, il **market share** (frutto delle strategie che impostiamo), i **fattori esogeni (esterni)** al business plan (inflazione, tasso di cambio, scelte politiche, fattori tecnologici, cambiamenti sociali...)
- **Scelta dell'arco temporale di riferimento** (considerando la volatilità dei mercati, in genere il business plan va dai 3 ai 5 anni, ma in ogni anno comunque lo si aggiorna e si sposterà in avanti di un anno il piano).
- Sarà necessario **dividere i driver di ricavi in funzione delle aree strategiche** (mercati geografici, target di clientela, canali distributivi): anche i costi dovranno essere divisi
- Bisogna definire la **struttura dei costi operativi in funzione del modo in cui l'azienda vorrà operare** (contabilità analitica: costi fissi e variabili, costi discrezionali e parametrici...).
- Composizione degli **organici dell'azienda** (quanti e quali)
- Definizione del **piano di investimenti** (impatto economico e finanziario degli investimenti che dovranno essere realizzati nell'arco del business plan). Per esempio, qual è l'impatto economico e finanziario di un investimento? Finanziario: variazione di disponibilità liquida, crediti e debiti. L'aspetto economico è una variazione di ricchezza.
- Ho un'uscita finanziaria nel momento dell'acquisto, e un impatto economico man mano che lo utilizzo, generando ricavi.
- **Valorizzazione dell'impatto finanziario nella gestione operativa (CCN)**
- Definire la **struttura finanziaria in funzione dei flussi generati**: si devono correlare impieghi di lungo termine con fonti di lungo termine e impieghi correnti con flussi correnti
- Identificare gli **eventi straordinari**
- **Quantificazione del carico fiscale**. Se l'impresa opera in più paesi, ci saranno tassazioni differenti.

Ciò che importa è anche il fatto che è necessario costruire il business plan in modo flessibile, per

poter valutare gli effetti economici finanziari e patrimoniali secondo una serie di parametri.

Fondamentalmente si deve costruire una serie di scenari per capire:

- Rischiosità del progetto imprenditoriale
- Fattibilità dell'idea di business



Il budget è la “traduzione” in termini economico-finanziari del programma di gestione annuale che avviene secondo le seguenti fasi:

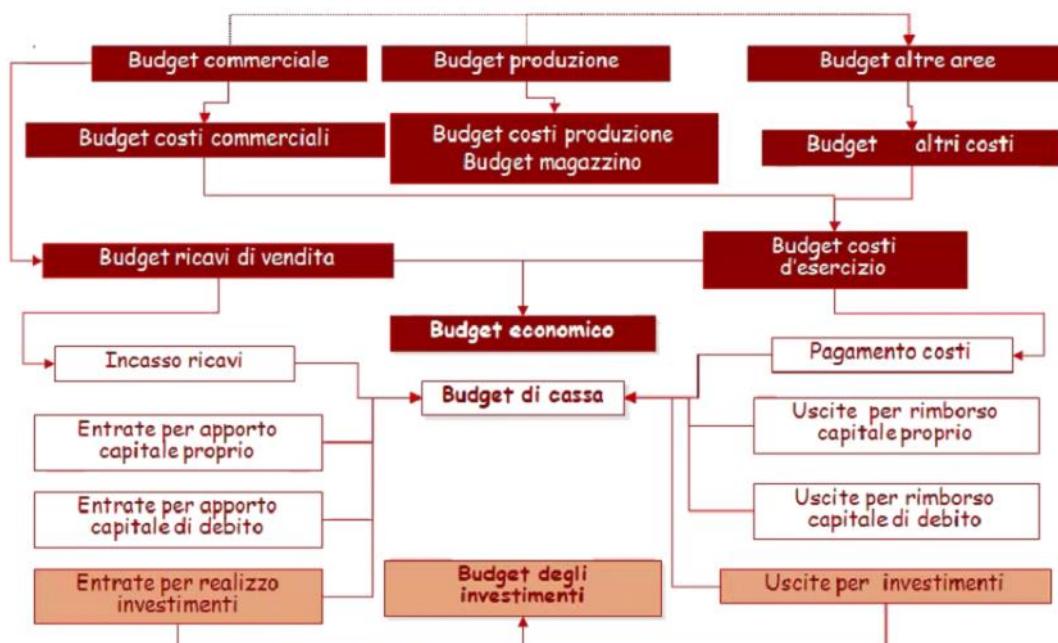
- Definizione delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistate, risorse acquisite, tipologia di investimenti, ecc.)
- Quantificazione monetaria, in termini di ricavi e costi, incassi e pagamenti, investimenti e disinvestimenti

Come la pianificazione strategica, il budget è un'articolazione di dettaglio: serve un

- Conto economico preventivo
- Stato patrimoniale preventivo
- Previsione dei flussi finanziari

Dal punto di vista strategico, il budget:

- stabilisce le **azioni da intraprendere** funzionali al raggiungimento degli obiettivi pianificati
- va articolato, così come la contabilità analitica, per sub-sistemi (funzioni, prodotti, centri di responsabilità) in quanto deve rappresentare un punto di riferimento quantitativo per i singoli manager responsabilizzati sugli obiettivi di competenza. Il budget infatti non costituisce semplicemente una previsione, bensì l'**impegno dei singoli manager** ad ottenere prestazioni efficaci ed efficienti (livello delle vendite, contenimento costi, ecc.)
- pur rappresentando un importante punto di riferimento, deve essere caratterizzato da **margini di flessibilità** in relazione ai cambiamenti che possono intercorrere durante lo svolgimento della gestione. A tal fine si procede durante l'anno a "rivedere" gli obiettivi finali di budget alla luce dei dati consuntivati nel corso del periodo (revised budget o forecast)



Investimenti => uscita di cassa

Disinvestimenti => entrata di cassa. Sto vendendo qualcosa e ricevo il pagamento del corrispettivo.

Budget ricavi di vendita (case study)

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale		
Mercato Potenziale	10.000	18.000	35.000	51.000	70.000	184.000		
Quota di Mercato	10%	15%	25%	30%	35%			
Volumi di vendita	1.000	2.700	8.750	15.300	24.500	52.250		
Mix Prodotto	2020	2021	2022	2023	2024			
A	20%	25%	30%	35%	35%			
B	30%	32%	35%	38%	40%			
C	15%	18%	20%	22%	23%			
D	35%	25%	15%	5%	2%			
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%			
			Prezzi Unitari	2020	2021	2022	2023	2024
			A	100	105	110	116	122
			B	250	263	276	290	305
			C	170	179	188	197	207
			D	350	368	386	405	425

Ricavi di vendita	2020	2021	2022	2023	2024	Totale complessivo
A	200.000	472.500	1.155.000	2.070.600	2.989.000	6.887.100
B	750.000	1.514.880	3.381.000	5.620.200	8.540.000	19.806.080
C	255.000	579.960	1.316.000	2.210.340	3.332.700	7.694.000
D	1.225.000	1.656.000	2.026.500	1.032.750	595.000	6.535.250
Totale complessivo	2.430.000	4.223.340	7.878.500	10.933.890	15.456.700	40.922.430

Vendite: si parte dai ricavi.

Sulla base delle strategie di prima viene ipotizzata una quota di mercato (market share).

Calcoliamo la quantità di prodotto che contiamo di vendere.

	2020	2021	2022	2023	2024
Totale dipendenti	17	22	33	40	49
Operai	12	15	21	24	27
Impiegati	3	5	8	11	15
Quadri	1	2	3	4	6
Dirigenti	1	1	1	1	1
Totale costo del personale	670.951	864.540	1.232.535	1.468.095	1.805.957

Costi Variabili Industriali	2020	2021	2022	2023	2024	Totale complessivo
A	80.000	162.000	336.000	517.650	637.000	1.732.650
B	375.000	650.880	1.249.500	1.782.960	2.324.000	6.382.340
C	115.500	223.560	434.000	628.320	805.000	2.206.380
D	612.500	711.000	745.500	326.400	161.000	2.556.400
Totale complessivo	1.183.000	1.747.440	2.765.000	3.255.330	3.927.000	12.877.770

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Materiali diretti	828.100	1.223.208	1.935.500	2.278.731	2.748.900	9.014.439
Manodopera diretta	236.600	349.488	553.000	651.066	785.400	2.575.554
Altri costi industriali variabili	118.300	174.744	276.500	325.533	392.700	1.287.777
Totale costi variabili industriali	1.183.000	1.747.440	2.765.000	3.255.330	3.927.000	12.877.770
Costi fissi industriali	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	1.750.000
Totale costi industriali	1.533.000	2.097.440	3.115.000	3.605.330	4.277.000	14.627.770

Break Even e Sensitivity Analysis

BEP

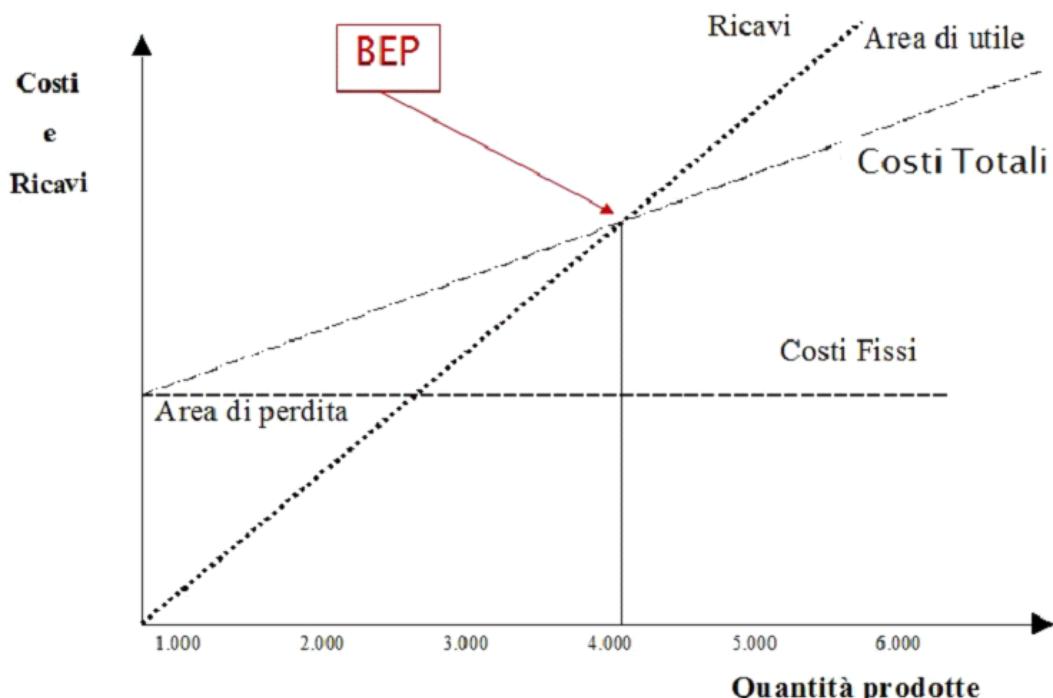
È un'analisi che permette di capire quanto devo vendere per non perderci.

Identifica i livelli di fatturato o la quantità a partire dalle quali l'impresa è in utile.

Si tratta di vedere la quantità che rende uguali i costi e i ricavi.

Si mettono a confronto i costi fissi con la marginalità unitaria.

$$Q^* = Cf / (Pr - Cv)$$



Il BEP consente di comprendere il rischio dell'azienda: più il BEP è elevato con le quantità, e più è probabile che non riesca a raggiungere le vendite necessarie.

È importante anche per diverse analisi

Es: Confrontare la capacità produttiva con le stime di vendita: possiamo capire se l'impresa ha la capacità per produrre il numero di prodotti necessari per andare in utile.

Analisi di sensitività

Lo scopo è capire come cambia il risultato economico dell'azienda al variare di diversi parametri.

Se identifico alcune variabili la cui variazione può compromettere il raggiungimento degli obiettivi di business, posso preparare dei correttivi.

Esempio: ipotizzo che i clienti mi paghino mediamente a 30 giorni. Cosa succede se i clienti mi pagano a 90 giorni? Posso avere un deficit di cassa (non posso più pagare fornitori o dipendenti). Posso ottenere una linea di credito solo se i clienti vanno oltre i 90 giorni.

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	3.871.395	6.809.275	8.560.593	11.315.077	32.986.340
= Margine lordo industriale	897.000	1.773.955	3.694.275	4.955.263	7.038.077	18.358.570
= Reddito operativo	282.500	943.246	2.422.884	3.421.174	5.090.815	12.160.619
= Risultato ante imposte	281.725	940.067	2.414.365	3.406.998	5.068.084	12.111.239
= Utile di esercizio	202.842	676.848	1.738.343	2.453.038	3.649.021	8.720.092

Crescita annua del mercato = 10%

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	4.223.340	8.103.600	11.113.978	16.025.507	41.896.425
= Margine lordo industriale	897.000	2.125.900	4.988.600	7.508.648	11.748.507	27.268.655
= Reddito operativo	282.500	1.242.399	3.523.060	5.591.551	9.094.681	19.734.191
= Risultato ante imposte	281.725	1.239.220	3.514.541	5.577.375	9.071.950	19.684.811
= Utile di esercizio	202.842	892.239	2.530.470	4.015.710	6.531.804	14.173.064

Crescita annua del mercato = 20%

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	4.575.285	9.510.475	14.130.445	22.072.940	52.719.145
= Margine lordo industriale	897.000	2.477.845	6.395.475	10.525.115	17.795.940	38.091.375
= Reddito operativo	282.500	1.541.552	4.718.904	8.155.548	14.234.999	28.933.503
= Risultato ante imposte	281.725	1.538.373	4.710.385	8.141.372	14.212.268	28.884.123
= Utile di esercizio	202.842	1.107.629	3.391.477	5.861.788	10.232.833	20.796.569

Crescita annua del mercato = 30%

Lezione 16 - 27 Aprile

martedì 27 aprile 2021 17:09

Business plan: aspetti finanziari

È il documento che viene redatto per dare l'idea imprenditoriale, di business.
Abbiamo visto come è composto da una parte strategica, organizzativa, di pianificazione operativa e poi gli aspetti vengono tradotti in economico finanziari.

Abbiamo visto come per valutare la bontà della nostra idea di business viene realizzata l'analisi di bilancio degli aspetti economici finanziari e si fa una serie di analisi di approfondimento (BEP analysis e sensitivity analysis)
(sensitivity analysis: impatti sull'azienda in funzione di una serie di parametri interni ed esterni).

- Valutazione di un progetto imprenditoriale
- Determinazione del valore economico d'azienda
- Start up

Il business plan è il documento che serve a valutare la bontà/convenienza economica di nuove vie di business.

La nostra azienda vuole entrare in un nuovo mercato, aprire un nuovo stabilimento, creare un nuovo prodotto...

Il Business Plan è un documento a supporto di:

- a) Valutazione di nuovi progetti
- b) Determinazione del valore economico d'azienda

(serve per valutare la convenienza economica di nuovi progetti).

VAN: metodo finanziario

Valore Attuale Netto (VAN)

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 o remunerazione i:

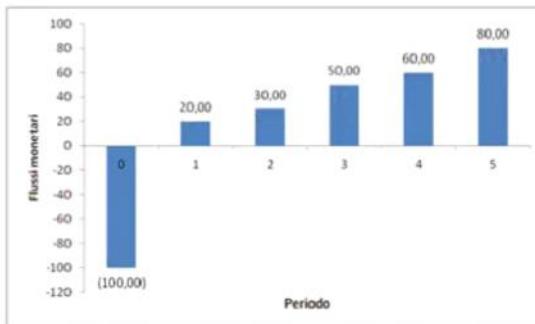
$$VAN = -C + \sum \text{Flusso}_n / (1+i)^n$$

C = costo dell'investimento iniziale (al tempo 0)

Progetti con un VAN positivo sono giudicati remunerativi.

Attualizzazione: calcolare quanto valgono oggi i 100K che riceviamo tra 5 anni.

Il VAN è calcolato con l'esborso iniziale + la sommatoria dei flussi di cassa nei prossimi anni. Se invece di 100K do 20K ogni anno, e i 20K ogni anno non valgono più come all'inizio, dovrò attualizzarli con un tasso di interesse/sconto e con il tempo (cioè quando otterremo la restituzione del capitale).



$$i = 10\%$$

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flussi monetari	(100,00)	20,00	30,00	50,00	60,00	80,00
VA	(100,00)	18,18	24,79	37,57	40,98	49,67
VAN	(100,00)	(81,82)	(57,02)	(19,46)	21,52	71,20

I soldi potrei usarli per investimenti alternativi, per cui devo attualizzare i flussi. Se l'investimento ha un VAN positivo entro i primi 3 anni (per la visibilità), è profittevole e poco rischioso.

Indice di profitabilità

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

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 tasso % di redditività (ossia di rendimento del capitale).

Invece che determinare il valore generato dall'investimento in termini assoluti, possiamo ottenere le stesse informazioni in termini di profitabilità (relativa).

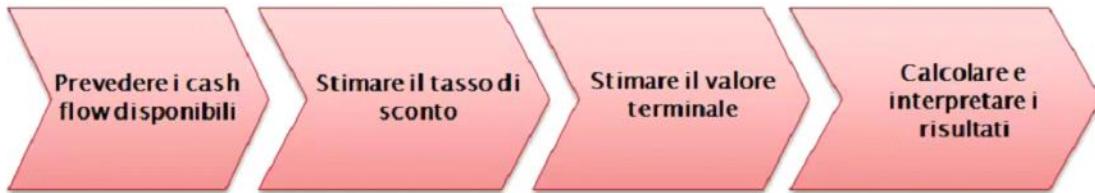
Abbiamo un rapporto tra i flussi finanziari positivi ATTUALIZZATI, rapportati al capitale investito.

Van: scelte di investimento

Determinazione del valore economico d'azienda

Discounted Cash Flow (DCF)

$$DCF = \sum_{n=1}^{\infty} Flusso_n / (1+i)^n + TV / (1+i)^n$$



La parte a destra è il VAN con i flussi attualizzati, più quanto vale l'azienda al termine di un determinato periodo (orizzonte temporale).

Utile anche per la compravendita di aziende.

Per applicare questa metodologia ci sono alcuni passaggi da seguire.

1. Prevedere quali saranno i flussi di cassa disponibili.
Bisogna redigere il rendiconto finanziario previsionale per il periodo richiesto. sarà necessario capire quali sono le componenti del cashflow, legato alla gestione operativa, agli investimenti; sviluppare ipotesi sugli scenari per l'evoluzione della domanda di mercato, come si evolveranno i prezzi, la concorrenza, una serie di fattori che incide sui cashflow. Sensitivity analysis.
2. Attualizzare i flussi di cassa con un tasso i , che nella valutazione dell'azienda è più complesso: fondamentalmente i è il tasso che un investitore otterrebbe se investisse i suoi soldi in un investimento di pari rischio.
Il tasso per le aziende è il WACC (costo medio ponderato del capitale), che considera:
 - a. Il costo del capitale proprio
 - b. Il costo del capitale di debito
 - c. Struttura finanziaria
 (fa riferimento alle fonti di finanziamento dell'azienda, capitale proprio o di debito; quello di debito dà diritto al rimborso del capitale e al pagamento di interessi secondo precise scadenze. In genere i debiti sono conferiti da banche e azionisti. Il capitale proprio è delle azioni dell'impresa, che danno diritto a una remunerazione residuale, dopo il pagamento degli altri stakeholder. MOLTO PIU' RISCHIOSO rispetto al capitale di debito e quindi ci si aspetta un rendimento superiore)

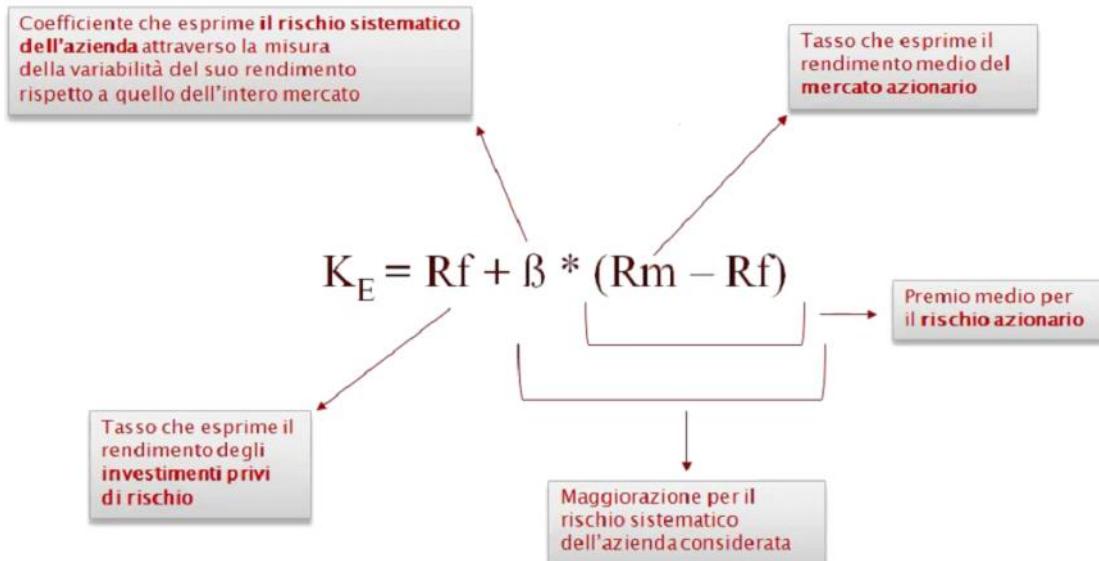
WACC: Weighted Average Cost of Capital

$$WACC = K_E * E/(D+E) + K_D * (1-\text{Aliquota fiscale}) * D/(D+E)$$



Chi ci presta a titolo di debito si aspetta un tasso risk free, cioè investimenti privi di rischio identificati generalmente in titoli di stato in Paesi finanziariamente solidi (Germania). Siccome non si sta investendo in uno stato solido, ma in un'azienda (decisamente più rischiosa),

vorrà un premio: il default spread, che è in funzione della nostra capacità di fallire.



Il rendimento che si aspetta un soggetto che investe nell'azienda si aspetta sia simile almeno a quello dei paesi stabili.

Siccome il mercato azionario è più rischioso rispetto ai titoli di stato, si aspetta un rendimento maggiore, pari alla differenza tra il rendimento medio del mercato azionario e il tasso di rischio. Il fattore beta misura la variabilità del rendimento delle nostre azioni rispetto al mercato in generale.

Se il mercato azionario cresce dell'1%, potrebbe crescere di più o di meno.

Se il mercato azionario decresce dell'1%, la nostra azienda potrebbe decrescere più o meno.

Le variazioni rispetto al mercato in generale sono incorporate dal coeff. Beta.



- Decidere l'orizzonte di previsione
- Tasso di crescita (g)



l'ultima fase è quella di interpretazione dei risultati ottenuti e attuazione di una serie di sensitivity

analysis per evidenziare fattori e criticità.

	2020	2021	2022	2023
EBIT Normalized	1.738	1.996	1.645	3.598
Taxation paid (on EBIT)	(787)	(768)	(661)	(1.832)
NOPAT	951	1.228	984	1.766
Add Back Depreciation	1.187	1.670	2.272	2.741
	2.138	2.898	3.256	4.507
Change in Receivables	(7.910)	(244)	1.276	1.100
Change in Payables	(4.833)	198	1.147	1.200
Change TFR	394	56	100	192
Operating Cash Flow	5.609	3.396	3.227	4.799
INVESTING ACTIVITY				
Capital Expenditures	7.752	2.572	3.317	350
Free Cash Flow	(2.143)	824	(90)	4.449

Sull'EBIT normalizzato vengono calcolate le tasse, poi si applica il saldo normalizzato.

WACC						
	10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%
0%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
1%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
2%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
3%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
4%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
5%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
6%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786

WACC						
	10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%
0%	11.801	11.037	10.346	9.720	9.150	8.629
1%	13.243	12.320	11.495	10.752	10.082	9.473
2%	15.046	13.906	12.899	12.002	11.200	10.478
3%	17.364	15.915	14.653	13.545	12.566	11.694
4%	20.454	18.542	16.909	15.501	14.274	13.197
5%	24.781	22.123	19.917	18.057	16.470	15.101
6%	31.272	27.297	24.128	21.544	19.398	17.590

WACC						
	10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%
0%	15.818	15.006	14.269	13.597	12.981	12.415
1%	17.260	16.290	15.417	14.629	13.913	13.259
2%	19.063	17.876	16.821	15.878	15.031	14.264
3%	21.381	19.884	18.576	17.422	16.397	15.481
4%	24.472	22.511	20.832	19.377	18.105	16.983
5%	28.799	26.093	23.839	21.934	20.301	18.887
6%	31.267	28.050	25.420	23.229	21.376	

Start up
Incubatore d'impresa

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

Gli incubatori d'impresa possono essere organizzazioni a scopo di lucro o no profit, pubblici o privati.

Supporto strategico, individuare possibili finanziatori, consulenze legali, societarie, fiscali, IP, brevetti.

[Business Angel](#)

Per **business angel** s'intende un soggetto privato che conferisce capitale di rischio in un'impresa, tipicamente una start-up, diventandone socio. In aggiunta a risorse finanziarie, il business angel solitamente apporta anche know-how sia gestionale che tecnico-operativo oltre a una consolidata rete di relazioni.

Si tratta di soggetti che acquistano quote di società che operano in un business **rischiosi ma ad alto rendimento atteso**, al fine di realizzare nel medio termine (ovvero nell'arco di 5-7 anni) delle plusvalenze dalla vendita, parziale o totale, della partecipazione iniziale.

Soggetti che di mestiere investono e comprano in startup, per ottenere un capital gain. Investono quando valgono poco, ma sono ad alto potenziale.

Venture capital

Per **venture capital** si intende un investitore che conferisce capitale di rischio in business rischiosi ma potenzialmente ad alto rendimento al fine di realizzare nel medio termine una plusvalenza dalla cessione delle partecipazioni.

Rispetto ai business angel, solitamente il venture capital finanzia start-up di maggiori dimensioni.

Si concentra su startup di maggiori dimensioni, che operano in una fase di sviluppo più avanzata.

Riassunto

venerdì 11 giugno 2021 17:02

Digital Economy: Nuova **trasformazione e diffusione di beni sotto forma di bit**

Knowledge Economy: La **conoscenza diventa fattore produttivo di ricchezze**

Network Economy: le imprese mutano: prima erano chiuse e cooperavano solo se necessario; adesso **la cooperazione è vista come il motore di sviluppo per la creazione di valore.** Lo scopo è la riduzione dei rischi e dei costi. Si mettono in comune conoscenze e asset.

Le aziende nella net economy sono focalizzate sugli **aspetti e le attività in cui ritengono di poter raggiungere l'eccellenza.**

Ne consegue che:

- l'affermazione di internet e le tecnologie ICT che convergono verso uno standard
- Maggiore integrazione e cooperazione tra le persone con spazi virtuali
- Le logiche dei processi e le relazioni esterne cambiano

Internet:

- Abbiamo uno strumento **semplice ed economico, flessibile ed efficace; alla portata di tutti.**
- Si basa sulla **rete telefonica** già esistente
- Sono **necessari computer** per sfruttarne le potenzialità

La principale DIFFERENZA TRA **ECONOMIA TRADIZIONALE E NET ECONOMY** risiede nel principio dei rendimenti.

Economia Tradizionale

- Rendimenti decrescenti
- I consumatori ottengono **utilità marginale decrescente all'incrementare dell'utilizzo di un prodotto**
- **Produttività e Manodopera** devono aumentare (sono strettamente collegati) per aumentare la produzione in modo considerevole.

Più il prezzo è alto e più aziende vorranno vendere ma meno persone vorranno acquistare.

Net Economy

- Abbiamo **rendimenti sempre crescenti**
- **Più persone hanno un bene e maggiore sarà l'utilità**

Più una risorsa è usata e più è richiesta. Questo porta a un **calo dei prezzi**. L'offerta **aumenta** e i costi variabili si abbassano.

Ad un'impresa un'iscrizione in più ad un suo servizio costa poco.

Nell'economia tradizionale, **più un prodotto è scarso, più il suo valore aumenta** (esempio DIAMANTI)

Con la net economy, **se un prodotto è scarsamente utilizzato, il suo valore si azzera.**

Nella net economy :

- Mercati dinamici
- Competizione internazionale
- Catena del valore estesa ed integrata con l'ambiente esterno
- Un'organizzazione flessibile a rete: **piatta, con meno burocrazia e livelli gerarchici.**
- I fattori di sviluppo sono **innovazione e conoscenza** e portano ad un vantaggio rispetto ai

- concorrenti
- Il progresso è dovuto all'informatizzazione
- È avvantaggiato chi **innova tempestivamente, per primo e sa rispondere alle esigenze dei clienti**
- Le alleanze sono fondamentali per lo sviluppo.
- Si cerca di **centralizzare la conoscenza** nell'impresa

Bisogna concentrarsi su

- Bisogni dei clienti
- Integrazione stretta interna e coi fornitori/canali di vendita
- Equilibrio tra on-line e off-line

Internet è un nuovo canale di vendita.

Economia Digitale

Contesto in cui le transazioni economiche e le funzioni che gestiscono le imprese sono **gestite col supporto di tecnologie digitali**.

- Standard aperto, protocollo universale
- Interconnessione tra persone e cose
- Separazione dell'economia materiale da quella della conoscenza e dell'informazione
- Superamento del tradeoff di varietà (+ varietà, - utenti) e connettività (+ utenti, - varietà)

Nell'economia tradizionale le attività erano LABOR o CAPITAL intensive.

Nell'economia digitale, ogni impresa è valutata in funzione dell'informazione. Si possono raggiungere molte persone con molti contenuti.

Il cliente:

- È più consapevole e fa scelte mirate
- È orientato ai servizi e agli abbonamenti

Non esiste più una differenza tra prodotto e servizio.

I **prodotti sono costruiti per il singolo** individuo su cui le aziende posseggono moltissime informazioni.

Commercio Elettronico

Business to business o business to consumer

Business to consumer

- Meno costi sede fisica
- Interfacce user friendly + marketing permettono:
 - o **Cross selling** (vendo altri prodotti correlati)
 - o **Upselling** (android -> iphone)
- I consumatori hanno vantaggi!
 - o + convenienza
 - o Risparmi
 - o Confronti facili
- Svantaggi:
 - o Non vedo l'oggetto che acquisto
 - o Non ho il venditore esperto che possa consigliarmi.

Business Model

Modalità dell'azienda per realizzare la propria vision **generando valore per i clienti e gli stakeholder**.

Stakeholder:

- Azionisti (finanziatori a titolo di rischio)
- Lavoratori dell'azienda
- Clienti

- Fornitori
- Banche (Finanziatori a titolo di debito)
- Lo Stato (imposte dell'azienda)

Vision: proiezione dell'azienda nel futuro. Contesto competitivo nel quale intende lavorare e che ruolo vuole giocare.

Definisce obiettivi di lungo periodo. Si basa su **valori, aspirazioni e ideali dell'impresa**.

Mission: ragion d'essere dell'impresa sul mercato. Obiettivo principale dell'organizzazione aziendale. Elemento distintivo rispetto ai concorrenti.

Rete del valore

Le aziende sono + aperte, hanno una gerarchia semplificata (piatta, a rete) con meno burocrazia.

Le collaborazioni con le altre aziende sono il motore di sviluppo

Le connessioni con l'ambiente esterno compongono la **rete del valore**.

- Connessioni tra processi interni ed esterni all'impresa
- L'azienda si focalizza sulle **aree in cui eccelle**
- Le **attività complementari sono svolte da partner esterni**
- Si sfruttano **partnership** per valorizzare l'impresa e sfruttare le opportunità del mercato.

I vari attori della rete sono:

- **Clienti** (che forniscono informazioni)
- **Gestori del contesto** (facilitano la connessione tra i clienti e gli altri soggetti della rete)
- **Fornitori dei contenuti** (realizzano e consegnano le forme fisiche del valore volte a soddisfare le esigenze dei clienti con beni o servizi)
- **Fornitori di servizi commerciali** (gestiscono i flussi economici: finanza, funzioni logistiche)
- **Fornitori di infrastrutture** (supporti fisici e digitali)

Esempio: Booking.

- Contenuti: alberghi
- Servizi commerciali: paypal

Segmenti di mercato

Si divide il mercato in sottoinsiemi omogenei, usando dei parametri (età, genere, reddito, professione, stile di vita...)

Es: abbigliamento: uomo/donna, adulto/bambino, sportivo/casual/elegante...

Non tutti i segmenti hanno la stessa redditività.

Es segmento internet:

- Hardware e infrastrutture
- Software di sistema (per hardware e rete)
- Applicativi (per aziende e clienti)

Nel segmento si impone una tecnologia che, **quando cambia con un'innovazione radicale, sconvolge il mercato**.

Chi riesce ad **imporre la propria tecnologia** è in grado di **controllare la catena del valore, ottenere margini elevati e creare switching costs**.

Switching costs

Sono barriere che rendono più difficile l'ingresso in un mercato di concorrenti andando ad agire su di essi e sui clienti.

- Informativi: è difficile reperire informazioni
- Contrattuali: penali e oneri per l'abbandono del vecchio fornitore
- Sostitutivi: i prodotti sostitutivi hanno costi considerevoli rispetto a quello che si vuole sostituire
- Beni complementari: sono necessari altri beni per l'uso

- Apprendimento: formazione del personale o dei clienti.

Mercato della net economy

- Network service providers: operatori con **grossi investimenti strutturali e alte/rare competenze tecniche**.
 - o Margini elevati
 - o Barriere elevate
 - o Competizione scarsa
 - o Grande forza contrattuale
- ISP nazionali: non possiedono la rete, la prendono dai NSP e la forniscono a privati e aziende.
Ci sono **meno barriere**, quindi saranno presenti più concorrenti. I margini sono bassi.
- ISP locali: operano su aree limitate territorialmente
- Business to Consumer: segmento che **gestisce le transazioni tra imprese e clienti finali**.
Puntano ad offrire i beni dei canali tradizionali a prezzi inferiori.
In questo segmento si ha successo con:
 - o Offerta di contenuti
 - o Senso di comunità (fedeltà dei clienti)
 - o Informazioni sui clienti per fornire prodotti mirati
- È un segmento con alta concorrenza. I prezzi saranno al ribasso e per essere avvantaggiati bisogna avere:
 - o Un marchio forte
 - o Pacchetti di prodotti/servizi
 - o Economie di scala
- Business to Business: segmento che **gestisce le transazioni tra imprese**. Si hanno relazioni durature e meno competitività. I prezzi sono negoziati.

Creazione di valore

È lo scopo ultimo dell'impresa, che deve **sopravvivere, svilupparsi, innovare e produrre ricchezza**.
Il valore è l'obiettivo ultimo dell'impresa e ne condiziona le scelte. È anche **misura dei risultati conseguiti**.

Con Porter abbiamo l'identificazione della "catena **tradizionale** del valore", che è suddivisa tra

- **Attività primarie**: che contribuiscono direttamente alla creazione di valore
- **Attività di supporto**: che sono di supporto ad altre attività e non producono valore direttamente.

Si individuano dunque

- Le attività necessarie per un bene o un servizio
- Il valore aggiunto che ogni attività apporta al prodotto

Si cercano aree critiche di creazione/distruzione di valore nei processi.

Nella net economy le informazioni sono fondamentali per la generazione di valore.

La catena diventa una rete formata da diversi fornitori di contenuti.

Ci si fonda sulle esigenze dei clienti.

Le informazioni sono **incorporate nei servizi/prodotti** e la loro gestione è cruciale.

Adesso il cliente è un soggetto attivo che crea valore con i propri comportamenti e le proprie preferenze.

Fattori di successo

Sono aspetti gestionali i cui risultati, se soddisfacenti, garantiscono successo.

- Scalabilità del modello di business
- Branding e marketing virale
- Value bundling
- Essere il first mover

La scalabilità ha due dimensioni: quella dei ricavi e dei costi.

L'azienda deve soddisfare una domanda incrementale senza costi incrementali.

Leva operativa: proporzione dei costi fissi sul totale d'esercizio. Più è grande e più le vendite avranno un impatto positivo.

Solution bundling: creare soluzioni complete che soddisfino i bisogni del cliente.

Muoversi per primo: ricavi enormi all'aumentare dei clienti

Strategie d'impresa

Strategia: insieme di decisioni che combinano le capacità e le risorse di un'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno.

- Obiettivi di lungo periodo (3-5 anni)
- Sviluppo azioni per raggiungere gli obiettivi
- Gestione delle risorse per raggiungere gli obiettivi
- Se non le abbiamo, un piano per ottenere competenze e risorse

Piano di gestione strategica:

1. Definizione mission
2. Analisi ambiente esterno (competizione)
3. Analisi ambiente interno (punti di forza e debolezza)
4. Scelte strategiche: strategie per gli obiettivi
5. Realizzazione della struttura organizzativa (chi fa cosa)

Abbiamo 3 livelli di strategie:

1. Corporate (top management). Definiscono
 - Business in cui si compete
 - Orientamento delle strategie (crescita, stabilità o contrazione)
 - Risorse da ottenere
 - Struttura organizzativa
2. Business unit. Ognuna ha la propria
 - Strategia
 - Mercato
 - Concorrenti
 - Mission
3. Funzionali: **attività specializzate** che compongono l'organizzazione aziendale (finanza, marketing, produzione, R&D)

Strategie corporate

Bisogna decidere l'orientamento delle proprie strategie: rafforzare, entrare o abbandonare un settore.

Nel caso dello sviluppo abbiamo diverse vie:

- Concentrazione verticale/orizzontale
- Diversificazione concentrica/diversificata
- Internazionalizzazione

Concentrazione verticale

Espansione all'interno della filiera produttiva. L'azienda realizza attività che prima erano dei clienti (a valle) o dei fornitori (a monte).

Vantaggi: costi inferiori, maggiore qualità. Comportano economie di scala e l'apprendimento di nuove attività.

Si viene a creare una competizione maggiore verso i concorrenti.

Bisogna confrontare il guadagno nel tempo. Avremo costi più bassi per la produzione, ma un

coordinamento più complesso e costoso.

Comporta:

- Riduzione dell'incertezza dei mercati
- Più controllo sulla filiera produttiva
- Controllo e stabilità delle scorte
- Posizione di forza
- Costi ridotti
- Avvicinamento ai clienti finali

In negativo abbiamo:

- Più complessità organizzativa
- Sono necessarie più risorse finanziarie
- Siamo meno stimolati all'innovazione, avendo meno concorrenza
- Si rischia una più rapida obsolescenza.

Concentrazione orizzontale

Si integrano due competitor (vedi: Stellantis)

L'unione viene effettuata per:

- Ottenere economie di scala (+ volumi, - costi)
- Maggiore espansione territoriale
- Specializzazione e coordinamento

Svantaggi: verranno messi sul mercato più prodotti che contendono lo stesso settore. Si rischia di finire nel mirino dell'antitrust (monopolio!)

Diversificazione

Bisogna valutare:

- la potenzialità di sviluppo del settore
- i costi e i benefici potenziali
- l'attrattività del settore
- La capacità del management

Si fa per:

- Generazione di cashflow
- Stabilizzare la produzione, le vendite, i profitti
- Economie di scala
- Appropriarsi di competenze

Diversificazione concentrica

È concentrata su un nucleo della tecnologia dei processi produttivi, o della capacità organizzativa...

In pratica, si lavora sulla costruzione di un punto di forza sfruttabile in settori affini (con l'acquisizione di imprese).

- Ho conoscenze tecnologiche migliori (se so fare auto, so fare anche camion)
- Prodotti
- Economie di scala (i costi sono ripartiti)
- Più business possono usare le stesse tecnologie

Diversificazione conglomerata

Unione di aziende con prodotti non in competizione per:

- Espandere, rendere, svilupparsi meglio
- Affiancare imprese con € ad altre che ne necessitano
- Compensare l'andamento delle imprese
- Una maggiore capacità di indebitamento

È conveniente soprattutto se l'impresa non valorizza tutte le risorse che ha a disposizione.

Merger and acquisition

Si può voler fare perché

- Sono presenti barriere, brevetti o licenze

- Per acquisire la fedeltà già esistente dei consumatori
- Per acquistare rapidamente sviluppo interno

Può essere:

- Fusione: due imprese diventano una
- Incorporazione: integro un'impresa nella struttura dell'altra

Lo si fa per:

- Completare la catena del valore
- Espandere l'offerta esistente
- Consolidare la propria attività con sinergie (vantaggi ottenuti esclusivamente con la gestione congiunta di più business)
- Puro opportunismo

Internazionalizzazione

Si opera in multipli paesi. Il ciclo di vita è simile a quello di un prodotto:

- **Introduzione:** non ci sono concorrenti. Si cerca di stimolare la domanda
- **Sviluppo:** crescono le vendite, i prezzi restano alti, arrivano dei competitori. Si cerca di differenziare
- **Turbolenza:** intensa concorrenza; alcune aziende abbandonano il settore. I profitti scendono.
- **Maturità:** la domanda rallenta. Abbiamo un eccesso di capacità produttiva. Si spende di più in pubblicità e i costi di R&D aumentano. Si può:
 - Riposizionare il prodotto
 - Migliorare la qualità
 - Disinvestire gradualmente
 - Fare marketing
- **Declino:** si hanno meno vendite; l'impresa non investe e si esce dal mercato.

Similmente l'impresa:

1. **Monopolio**
2. **Settore maturo**, barriere all'entrata. La competizione porta ad una concentrazione in specifici mercati locali
3. Le barriere diventano meno importanti. La competizione dei prezzi è essenziale. Si investe all'estero. Abbiamo 3 tipi di multinazionale:
 - a. Integrata **orizzontalmente**: produce lo stesso prodotto in almeno due paesi diversi
 - b. Integrata **verticalmente**: la produzione in uscita di uno stabilimento è utilizzata come input per un altro
 - c. Diversificata

Le imprese massimizzano i profitti e vogliono lavorare dove è più economico realizzare le attività.

Abbiamo due matrici per la gestione dei settori:

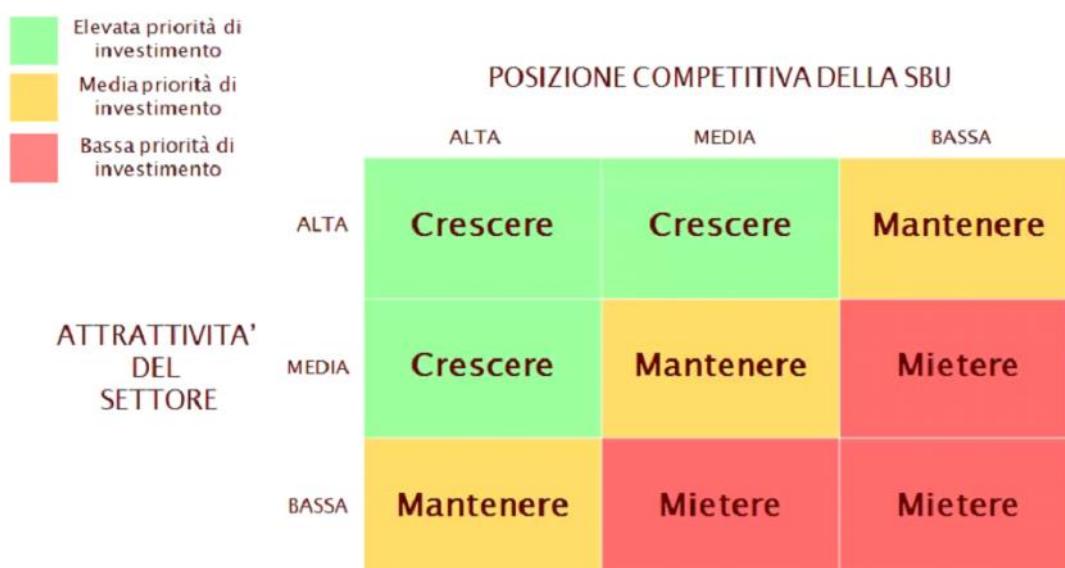
- Matrice di sviluppo/quota di mercato (Boston Consulting Group): question mark, star, dog, cash cow.
La nostra business unit potrà essere una delle quattro categorie.
Tipicamente come impresa si vuole avere un portafoglio delle business unit equilibrato.
Le cash cow sono le business unit necessarie per sopravvivere.



- Matrice di attrattività del settore/posizione competitiva (Mc Kinsey)
Questa matrice considera le SBU, o Aree Strategiche d’Affari (ASA) secondo due dimensioni:

- o La **posizione competitiva** caratterizzata da:
 - Quota di mercato relativa
 - Controllo delle competenze necessarie
 - Margini di profitto rispetto ai concorrenti
 - L’immagine e la reputazione
 - Il *know how* del management
- o L'**attrattività del settore** caratterizzata da:
 - Le dimensioni del mercato
 - Il tasso di crescita del mercato
 - La redditività del settore
 - L’intensità della concorrenza
 - Fattori ciclici
 - Opportunità emergenti
 - Grado di rischio e incertezza

Matrice attrattività del settore / posizione competitiva



Vantaggi competitivi

Secondo Kay, un’azienda ha un vantaggio competitivo quando ha una **redditività superiore alla media del settore**.

Return on Asset (ROA) = Margine Operativo Netto / Totale Impieghi

Return on Sales (ROS) = Margine Operativo Netto / Ricavi

Il MON è il "guadagno" netto dalla gestione aziendale (al netto degli ammortamenti: ripartizione dei costi di un bene durevole su diversi anni in cui questo bene genera utilità per l'azienda)

ROA: guadagno dell'azienda in riferimento agli impieghi

ROS: quanto resta all'azienda di guadagno ogni € di vendite

Return on Equity (ROE): Utile d'esercizio / Patrimonio Netto
Indica il rendimento per gli azionisti.

Esempi:

ROA: 100k capannone, 10k profitti => 10%

ROS: 100€ di merce venduta; costo per produrre di 80€ => 20/100 => 20%

Altri indici di successo/vantaggio:

- Quota di mercato (1B, 100M vendite => 10% del mercato)
- Customer **satisfaction**
- Customer **loyalty**

Dobbiamo **creare valore per il cliente**: alcuni indicatori sono:

- **Beneficio percepito dal cliente**
- **Consumer surplus**: differenza tra prezzo e beneficio (si compra con un surplus alto)
- Valore creato dall'impresa: differenza tra valore percepito dal cliente e il costo del prodotto

Avere un utile alto non basta; avere una perdita non significa distruggere sempre valore.

Dipende dal settore in cui lavora, e se è in crescita o maturo (o in declino)

Il **vantaggio competitivo** (dato da una redditività superiore alla media del settore) lo ottengo con:

- Costi inferiori strutturalmente (a livello aziendale)
- Differenziazione prodotti (per applicare prezzi superiori a quelli dei concorrenti)
(anche entrambe)

Le due strategie sono applicabili ad un settore o a più segmenti di mercato. Abbiamo 4 strategie generiche:

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focus sui costi
- Focus sulla differenziazione

<p>Leader di costo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Uso efficiente delle attrezzature- Costi unitari minimi- Controllo dei costi fissi- Contenimento dei costi dell'azienda	<p>Differenziazione:</p> <ul style="list-style-type: none">- Design- Servizi al cliente- Immagine di massa- Rete di distribuzione
--	--

Se ci si concentra su una nicchia, si tratta di un focus:

- Sui costi (se nella nicchia esiste una strategia di cost leadership)
- Sulla differenziazione ("")

L'approccio di Kay (strutturale/a livello aziendale) si ritiene che non rappresenti la realtà, ma una **semplificazione**: la cost leadership e la differenziazione **non sono aspetti separabili**.

- Cost leadership: vantaggio rispetto ai competitor (se siamo più bravi, riusciamo ad abbassare i costi)
- Differenziazione: è orientata verso i clienti (siamo più bravi a far percepire il valore della nostra offerta)

Il vantaggio dipende dalle risorse dell'azienda.

Resource Based theory

Si ritiene che **il vantaggio dipenda dalle risorse e le competenze di cui l'azienda dispone**. Servono per poter ottenere prestazioni superiori, e bisogna sfruttarle al massimo.

Una strategia nasce definendo:

- Il business in cui si intende operare
- Le esigenze del target che l'impresa intende raggiungere
- Le modalità previste per soddisfare le esigenze del target

La differenza sta nelle **strategie: devono fondarsi sulle competenze interne** (e non sull'ambiente esterno).

In questo modo (secondo Grant) raggiungiamo la **stabilità**:

- Di costo:
 - Grandi impianti per economie di scala
 - Tecnologie
 - Anticipare la concorrenza
 - Accessi privilegiati
 - Maggiore esperienza
 - Distribuzione efficiente
- Di differenziazione:
 - Marchi e brevetti
 - Specializzazione della forza lavoro
 - Abilità nel rispondere rapidamente ai cambiamenti
 - Capacità di anticipare i mercati

Le competenze, le capacità e le risorse sono i punti di forza, che non sono condivisi con le imprese rivali.

Le risorse possono essere umane, tecnologiche, finanziarie, organizzative: **tangibili o intangibili**.

Per generare competenze devono essere **uniche e creare valore**.

Servono capacità organizzative e distintive

Fasi dell'analisi strategica per resource based theory:

1. Si classificano le risorse in forze e debolezze rispetto ai competitor
2. Si individuano le competenze distintive
3. Si valutano le risorse e le competenze che possono dare vantaggi competitivi
4. Si scelgono le strategie che permettono di massimizzare l'uso delle risorse
5. Si individua il gap tra le risorse necessarie e quelle disponibili

Non tutte le risorse devono generare vantaggi, ma dovrebbero soddisfare queste 4 caratteristiche:

1. Durabilità (tecnologie durature)
2. Trasparenza: è vantaggiosa finché non ci copiano
3. Trasferibilità: quanto è reperibile sul mercato dai concorrenti
4. Riproducibilità (se irreperibile sul mercato)

Aspetti dei vantaggi competitivi

- Efficienza: misuriamo in termini monetari la produttività
- Qualità: **rispondiamo adeguatamente alle esigenze dei clienti fornendo benefici in misura uguale o superiore alle loro aspettative**. Una maggiore qualità comporta anche prezzi più alti.
- Innovazione: cambiamento
 - Nelle caratteristiche dei prodotti o dei servizi
 - Nei metodi di produzione

Può essere

- Incrementale
- Radicale

Bisogna

- Investire nell'alta professionalità di ricerca

- Integrare strettamente R&D, Marketing, Produzione (+ R&D -> + utili)
- Ridurre i tempi di introduzione di prodotti e servizi sul mercato
- Migliorare il management
- Capacità di risposta al cliente:
 - Adattamento alla domanda (customization)
 - Tempi di risposta

Organizzazione aziendale

Dalla competizione si passa alla cooperazione.

L'azienda deve saper reagire rapidamente ai **cambiamenti del mercato**. Spesso bisogna collaborare.

Il motore dell'impresa è l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti.

Si coopera per **generare congiuntamente innovazione**, portando a benefici reciproci.

Chi coopera condivide conoscenza **formalizzata** (libri e procedure) e **basata sull'esperienza**.

Si collabora e si compete: abbiamo un fenomeno chiamato **coopetition**.

Due aziende assieme sviluppano una tecnologia, ma poi vendono prodotti in competizione.

Si passa da **un approccio transazionale** ad uno **relazionale**, con **grandi moli di informazioni scambiate**.

Abbiamo 3 tipi di relazioni cooperative:

1. Verticali: vengono stabiliti rapporti tra imprese nella stessa filiera produttiva (auto e sedili)
2. Orizzontali: rapporti tra imprese nello stesso stadio della filiera produttiva
3. Diagonali

Sono necessarie quindi sia le **capacità interne dell'impresa** (compresa anche la capacità di cooperare e giovare delle cooperazioni), sia la **collaborazione esterna**.

Come sempre, **l'informazione e la conoscenza sono il motore di sviluppo dell'impresa**. In questo modo vengono generate tecnologie che si stabiliscono come standard e, affermandosi, riducono i costi.

Si passa dalla **gerarchia** (nell'azienda più siamo in basso e meno accesso abbiamo alle informazioni) all'**iperarchia** (ogni membro dell'impresa può comunicare con chiunque altro e ottenere le informazioni che cerca).

Rete di imprese

Si ha un'organizzazione **reticolare** o una **network**.

Vengono stabilite relazioni stabili e non gerarchiche tra organizzazioni che intendono scambiare informazioni per cooperare al meglio, in modo da realizzare i propri obiettivi.

Cooperando innoviamo più rapidamente, riduciamo il time to market, incrementiamo la flessibilità, si condividono i rischi derivanti dalla R&D e si divide il costo degli investimenti.

Abbiamo un problema: è difficile coordinarsi!

Si crea un network se:

- Vi è un'incertezza della domanda
- Si offrono scambi customizzati
- Le attività dell'impresa sono complesse
- Si effettuano scambi frequenti

Il network deve essere coordinato con meccanismi sociali:

- Restrizione all'accesso delle reti
- Macrocultura
- Sanzioni collettive

La reputazione

- Riduce l'incertezza altrui: dà affidabilità

- Diussuade da comportamenti ingannevoli

Serve un **miglioramento continuo per garantire concorrenza e vantaggi**.

La struttura del network può essere

- Frattale
- Virtuale: team costantemente in cambiamento per mutare con i mercati
- Eterarchica: è necessaria la gestione da parte di più persone

Sfruttando le potenzialità dell'ICT si ha la **virtual organization**.

Serve per eliminare confini

- Verticali: barriere tra i livelli della gerarchia aziendale. Oggi si tende ad una gerarchia più piatta ed ipercarica (tutti i soggetti possono accedere a tutte le informazioni)
- Orizzontali: barriere tra i dipartimenti aziendali
- Esterni: confini tra l'azienda e i soggetti esterni (fornitori, clienti, partner)
- Geografici: confini rappresentati da confini che esistono tra diverse aree geografiche, mercati, culture...

Teamwork: le informazioni sono diffuse col modello iperarchico.

Serve una vision condivisa tra i membri del team, e un'infrastruttura tecnologica che agevoli la comunicazione e il lavoro.

La **conoscenza deve essere gestita**. Bisogna allineare le conoscenze e creare una **corporate memory**. Le persone devono essere **motivate a condividere le proprie conoscenze** e deve esistere una rete per poterle diffondere capillarmente.

L'apprendimento organizzativo è impedito quando vi sono:

- Pensiero frammentato
- Responsabilità mal gestite
- Incoerenza tra dichiarato e praticato

Bisogna essere creativi, sperimentare, avere una maggiore autonomia individuale, offrire strumenti di delega, tollerare gli insuccessi ed evitare di colpevolizzare gli individui.

E-enterprise: opera **nella net economy e si è aperta all'esterno per cooperare**.

Si basa sulla conoscenza e sulla personalizzazione per i clienti.

È web-based (con processi interni ed esterni interconnessi). Si evolve facilmente e si adatta ai cambiamenti di mercato.

Le attività aziendali sono costantemente monitorate e questo porta ad un'**alta flessibilità**.

I confini sono meno rigidi: si lavora anche in remoto e le attività interne ed esterne sono meno separate.

Comunicazione d'impresa

Comunicazione: processo dinamico (che evolve), circolare (feedback e retroazione, autoalimentato), potenzialmente interattivo e che **incide sui comportamenti**.

Ha effetto su:

- Il valore dell'offerta percepito dall'acquirente
- Il comportamento dell'acquirente nelle diverse fasi del processo d'acquisto:
Bisogno -> raccolta di informazioni -> valutazione alternative -> scelgo -> valuto post acquisto

Servono due soggetti: comunicatori e riceventi.

Bisogna scegliere il canale adeguato e i messaggi mirati che il ricevente decodificherà.

Se la comunicazione è **circolare**, risponderò ad un messaggio con un altro messaggio. Riceviamo quindi un feedback utile al comunicatore per **valutare gli effetti e adeguare e adattare le successive comunicazioni**.

È sempre presente del **rumore** che interferisce.

Tipi di comunicazione

- Commerciale: per esaltare l'offerta
- Economico-finanziaria: per gli stakeholder; si informa della situazione economica e patrimoniale
- Pubbliche relazioni: per rafforzare la reputazione
- Propaganda: per promuovere la notorietà di prodotti, marchi e dell'azienda (product placement)
- Marketing diretto: interazione diretta col cliente

Con Internet cambia la comunicazione, che diventa di massa! (one to many)

Ora sono essenziali:

- Customer
- Cost convenience: massimizzare l'efficienza dei costi col minor sforzo
- Communication: la promozione adesso è a due vie.

Si ottiene una maggiore visibilità con:

- Banner
- Annunci online
- Registrazione degli utenti, e-mail
- Collegamenti con altri siti

Si raccolgono anche dati sugli utenti (profilazione)

Direct marketing

Si ha una risposta immediata dei clienti.

- Vendite personalizzate
- Per corrispondenza
- Telemarketing (outbound e inbound)

Consente una maggiore personalizzazione, permette di anticipare le richieste del cliente e di creare nuovi metodi di promozione.

1. Definisco il target
2. Scelgo i canali
3. Definisco l'offerta

Si ha successo con:

- Target omogeneo
- Rapporto di lungo termine (fidelizzazione)
- Esperienza dei clienti

Utile il web marketing.

Contabilità generale

Si rilevano gli aspetti economici e finanziari.

Economici:

- Variazione di ricchezza da ricavi
- Variazione di ricchezza da insorgere di costi

Finanziari:

- Entrate/uscite di denaro
- Variazioni di crediti/debiti

Effetti finanziari: spesa. Effetti economici: consumo la spesa.

Documenti di bilancio

Documenti che rappresentano in modo vero e corretto **gli effetti patrimoniali ed economico-finanziari derivanti dalle operazioni aziendali.**

Contiene informazioni su che ci dicono se l'impresa sta andando bene o male:

- Consistenza del patrimonio

- Reddito prodotto
- Entrate/uscite monetarie

Esiste la comunicazione economico finanziaria, destinata a soggetti interni ed esterni.

Il Bilancio è redatto per

- Reddito d'esercizio (quanta ricchezza è stata distrutta)
- Capitale netto: ricchezza aziendale

Bilancio civilistico: per i soggetti esterni che hanno interesse nell'attività aziendale. Dà informazioni anche sulla consistenza patrimoniale, per le obbligazioni e il risultato economico.

Bilancio fiscale: usato per determinare il reddito imponibile.

Bilancio gestionale: utile per monitorare l'andamento dell'azienda.

La redazione del bilancio è effettuata **durante l'esercizio** (scritture di gestione).

Le **scritture di assestamento sono redatte a fine esercizio** e servono a rettificare i dati grezzi:

- **Scritture di integrazione:** se facciamo una prestazione da un anno per un cliente, faremo una fattura all'anno.
- **Scritture di rettifica:** spesso ci arriva una fattura che non è completa (è il fornitore a farci una prestazione per un anno) ma ci indica dei mesi in eccesso da stornare
- **Scritture di ammortamento:** divisione del costo su più anni durante i quali viene usato il bene
- **Rettifiche di valore:** valutazioni future di crediti, mobilizzazioni, magazzini....
Se abbiamo un credito verso un cliente che è fallito (non ci pagherà mai), non possiamo tenere il credito aperto. Dobbiamo quindi svalutare il credito e ammortare la perdita

Il bilancio è composto da 3 documenti: **stato patrimoniale** (ricchezza), **conto economico** (variazione della ricchezza) e **nota integrativa**.

Stato patrimoniale

Indica quanto vale la ricchezza aziendale e come è composta.

Ricchezza = patrimonio netto = attività - passività

Attività: come impieghiamo i soldi.

1. Crediti
2. Immobilizzazioni (materiali/immateriali/finanziarie)
3. Attivo circolante: attivo patrimoniale. Non dedicate ad un uso durevole. Comprende:
 - Rimanenze (fungibili -> costo esatto, non fungibili -> costo approssimato)
 - Crediti (scadenza breve o lungo termine)
 - Disponibilità liquide (depositi, assegni, liquido)

Passività: da dove arrivano i soldi (mezzi propri oppure terzi)

1. Patrimonio netto (soci): capitale sociale e riserve
2. Fondi per rischi ed oneri (accantonamenti per sicurezza)
3. Debiti di finanziamento o funzionamento (pagamenti ritardati)

Conto economico

Definisce come e se l'impresa ha creato o distrutto valore. È basato su tre livelli.

1. Valore della produzione: **valore della produzione realizzata dall'impresa.**
Comprende tutti i ricavi della gestione caratteristica (e non):
 - Ricavi di vendite e prestazioni
 - Variazioni delle rimanenze
 - Altri ricavi
2. Costi della produzione: **costi dei processi produttivi** dell'impresa.
3. Oneri e proventi finanziari: gestione dei finanziamenti

Bilancio

È redatto secondo le normative della legge, per:

- Fornire informazioni economiche agli stakeholder

- Determinare le imposte

È necessario riclassificare lo stato patrimoniale e il conto economico.

Lo stato patrimoniale:

- Rappresenta la composizione del patrimonio aziendale e la consistenza del patrimonio netto
- Evidenzia gli investimenti e le fonti di finanziamento

Con il **criterio finanziario**:

- Le **attività** sono **esposte in funzione della rapidità per diventare liquidità**
- Le **passività** sono ordinate in funzione della prossimità all'esigibilità

Le attività sono correnti (immobilizzazioni/crediti/rimanenze negli ultimi 12 mesi) o non correnti (oltre i 12 mesi).

Riclassificazione finanziaria delle fonti

3 classi:

- Patrimonio netto:
 - Soci
 - Autofinanziamenti
 - Riserve
- Passività non correnti (scadenza oltre i 12 mesi):
 - Fondi per rischi ed oneri
 - Debiti finanziari (quelli con scadenza oltre i 12 mesi)
 - Debiti operativi (quelli con scadenza oltre i 12 mesi)
- Passività correnti:
 - Fondi per rischi ed oneri con manifestazione finanziaria entro i 12 mesi
 - Debiti finanziari (quelli con scadenza entro i 12 mesi)
 - Debiti operativi (quelli con scadenza entro i 12 mesi)
 - Ratei e risconti passivi

Riclassificazione col criterio funzionale

Si classifica in funzione dell'area gestionale in cui le funzioni possono essere condotte:

- **Area operativa**: core business
- **Area accessoria**: fonti ed impieghi di capitale non prettamente collegati al core business
- **Area finanziaria**: gestione finanziaria dell'impresa

Si riclassificano le fonti:

- Patrimonio netto
- Passività operative non correnti
- Passività operative correnti (entrambe sono fondi per rischi ed oneri e debiti operativi)
- Passività finanziarie (correnti e non); sono debiti finanziari.

Stato patrimoniale funzionale

Consente di tenere distinti i valori riconducibili alla gestione operativa o finanziaria.

Si usano due aggregati sintetici:

- COIN (Capitale Operativo Investito Netto): esprime il saldo dei **capitali investiti** nelle attività operative rispetto alle fonti di finanziamento correlate
- PFN (Posizione Finanziaria Netta): saldo tra attività e passività finanziarie

È necessario anche riclassificare il conto economico, perché non si presta alla gestione aziendale e alla valutazione di performance.

È possibile individuare delle aree gestionali:

- Operativa: costi e ricavi del core business
- Accessoria: costi e ricavi non strettamente del core business
- Finanziaria:

- Proventi da negoziazione di partecipazioni
- Strumenti finanziari/oneri sostenuti per la remunerazione del capitale di terzi

Siccome **l'obiettivo è valutare la performance dell'azienda per prendere delle decisioni di business**, esistono 3 modi per classificare il conto economico:

- A valore aggiunto
- A costo del venduto
- A margine di contribuzione

Ha l'obiettivo di dividere i costi delle risorse esterne da quelle interne:

- Esterne:
 - Acquisite da terzi
 - Utilità esaurita in un ciclo produttivo (risorse, semilavorati)
 - Servizi (trasporti, lavorazioni esterne, manutenzioni)
- Interne:
 - Dipendenti
 - Immobilizzazioni materiali e immateriali

L'obiettivo è **determinare il valore aggiunto**, capacità dell'impresa di creare ricchezza = ricavi operativi - costi sostenuti

Conto economico a costo del venduto

L'obiettivo è individuare il margine lordo industriale: la differenza tra i ricavi e i costi necessari alla produzione venduta.

Analisi della liquidità

È una valutazione della capacità aziendale di far fronte a impegni finanziari di breve termine **usando il capitale circolante** (attivo corrente).

La mia azienda **deve essere in grado di pagare i debiti in modo tempestivo!** Dobbiamo sapere se è in grado di farlo o no.

Margine di tesoreria: misura la capacità di **far fronte agli impegni finanziari di breve termine usando solo la liquidità**.

La liquidità può essere

- Differita (crediti a breve termine)
- Immediata (contante e conti correnti, investimenti finanziari)

Margine = attività correnti - rimanenze - passività correnti

Ci può servire un rapporto per confrontarci con altre realtà:

Indice di liquidità = (attività correnti - rimanenze) / passività correnti

Capitale Circolante netto: margine che esprime la capacità dell'impresa di far fronte a impegni finanziari di breve termine usando TUTTO l'attivo circolante.

CCN = attività correnti - passività correnti

Indice di disponibilità = attività correnti / passività correnti

Un'altra analisi della liquidità è legata all'**Analisi del Ciclo Commerciale**

Fa riferimento a:

- Incasso dei crediti di funzionamento
- Rotazione delle rimanenze
- Pagamento dei debiti di funzionamento

Il livello di crediti/rimanenze/debiti è conseguenza di:

- Forza contrattuale dell'impresa
- Accordi negoziali

- Capacità di generare un elevato turnover del magazzino

Se ho più forza verso i clienti contrattualmente, mi pagheranno in tempo e mi faranno crediti favorevoli

Con un ciclo commerciale positivo devo indebitarmi.

È importante indagare sulla performance aziendale (nostra e dei competitor). Bisogna riclassificare i documenti di bilancio con criterio finanziario o funzionale.

Analisi di solidità

Verifica l'equilibrio della struttura aziendale in riferimento a:

- Composizione degli impieghi e delle fonti (come viene investita la ricchezza aziendale)
- Composizione dell'azienda: fonti e finanziamenti.

Serve a vedere la correlazione tra come investiamo e come guadagniamo.

Riguardo la composizione degli impieghi, se ne verifica l'elasticità.

Rigidità impieghi = attività non correnti / totale impieghi

Elasticità impieghi = attività correnti / totale impieghi

Un'alta elasticità ci permette di reagire rapidamente ad impreviste necessità di capitale. Per poter essere elastici, **bisogna incassare presto e avere poco magazzino**.

Analisi della composizione delle fonti di finanziamento

Verifica l'equilibrio tra il capitale proprio e di terzi.

Indice di autonomia finanziaria (quanto l'azienda è indipendente da terzi) = patrimonio netto / totale fonti

Debt / equity = posizione finanziaria netta / patrimonio netto.

È il rapporto di indebitamento, ed è utile per capire:

- Al variare del rapporto varia anche **l'onerosità del capitale con cui l'impresa si approvvigiona**
- Le banche tengono molto a questo rapporto

Impieghi e fonti

Per avere una situazione equilibrata, un'azienda deve assicurarsi che le fonti di finanziamento siano correlate temporalmente alla tipologia di impiego: investimenti non correnti con fonti non correnti e vice versa. (casa mutuo, altro -> finanziamento)

Abbiamo due indici per le fonti e gli impieghi:

- Margine di struttura
 - Primario = patrimonio netto - attività non correnti
 - Secondario = patrimonio netto + passività non correnti - attività non correnti
- Ci dice se il patrimonio netto dell'azienda può coprire/sostenere gli investimenti.

Per poter confrontare con altre imprese servono degli indici:

Quoziente strutturale

- Primario = patr. netto / attività non correnti
- Secondario = patrimonio netto + passività non correnti / attività non correnti

Se l'indice secondario è ≥ 1 , l'azienda è in equilibrio.

Dinamiche finanziarie

Analisi volta a **comprendere le cause dei flussi di cassa** (variazioni di disponibilità liquida) **di un'azienda**.

Si usa il rendiconto finanziario, redigibile con metodologia

- Diretta: categorie di incassi e pagamenti
- Indiretta: **verifica come è cambiata la nostra cassa.**

Analisi di redditività

Misura la capacità dell'impresa di **generare il reddito necessario a remunerare il capitale investito**.

- **Rischio operativo:** più investo in attività rischiose e più mi aspetto un rendimento alto del capitale
- **Livello di indebitamento:** gli azionisti sono remunerati dopo tutti gli altri stakeholder.
- **Capitale investito:** dobbiamo poterlo remunerare
- **Contesto competitivo:** la redditività dipende dalla fase del settore in cui l'impresa opera (crescita/maturo)
- **Ambiente economico:** forte impatto sulla redditività dell'impresa (pandemie => redditività più bassa)
- **ROE (return on equity):** capacità di remunerare il capitale proprio (quello dei soci)
- **ROI (return on investment):** capacità di remunerare il capitale investito netto
- **ROS (return on sales):** redditività delle rendite (quanta parte dei ricavi non è assorbita dalla gestione operativa ed è disponibile per altri oneri)
- **Turnover capitale:** quante volte si rigenera il capitale investito per effetto dei ricavi di vendita
- **ROD (return on debt):** costo medio del capitale preso a prestito dall'impresa

(gestione operativa: core business aziendale. Auto: costi e ricavi della produzione. Se ho degli alloggi, è un business accessorio)

Il bilancio è redatto per requisiti esterni.

La contabilità analitica invece è adatta per analizzare i principi e le tecniche dell'impresa.

È importante avere più classificazioni: **aiutano a prendere decisioni economicamente razionali e convenienti.**

Contabilità analitica

Ha lo scopo di **raccogliere informazioni quantitative e monetarie** a supporto del management:
Ricavi, costi, risultati economici per prodotti, clienti, reparti...

Ci permette di comprendere

- Quali sono i clienti + remunerativi
- Quali prodotti vendono di più
- Quanto costano le lavorazioni, i singoli prodotti, ecc

Nel caso dei bilanci civilistici e fiscali si seguono i requisiti imposti.

La contabilità invece è libera, essendo di supporto per il management

Le informazioni sono organizzate in funzione di

- Natura degli scopi conoscitivi
- Livello di accuratezza e tempestività richiesto

Se l'azienda è molto attiva, potrebbe aver bisogno di una contabilità **redatta settimanalmente**.

È utile anche con il business plan e il budget per capire quanto effettivamente le decisioni si stiano avverando.

Si gestiscono solo le **informazioni quantitative e monetarie** riguardo la **gestione caratteristica** dell'impresa (informazioni consuntive => se le ipotesi si stanno attualizzando o preventive)

Classificazione dei costi

5 modalità, al fine di produrre informazioni utili:

- **Assegnazione agli oggetti di costo** (prodotti, mercati, funzioni aziendali)
- **Comportamento dei costi al variare di un driver di riferimento**

- **Riferibilità agli oggetti di costo**
- **Modalità di programmazione**
- **Controllabilità**

Modalità di assegnazione agli oggetti di costo

Permette di ottenere informazioni in merito al costo necessario all'ottenimento o al funzionamento di diversi oggetti di costo.

- **Costi diretti:** sono solo utilizzati per gli oggetti di costo.
Un prodotto usa materie prime e manodopera; ogni unità lo fa allo stesso modo.
Nel caso del tempo di produzione, si può cronometrare.
- **Costo indiretto:** ad esempio i costi della linea di produzione. Sono costi potenzialmente misurabili, ma per varie ragioni non conviene. Possono anche non essere misurabili in modo preciso.
In questo caso, il costo indiretto è ripartito tra le unità prodotte.

Classificazione con driver di riferimento

Si studia come cambiano i costi **in funzione dei volumi di produzione**.

Abbiamo:

- **Costi variabili:** crescono in proporzione ai volumi
- **Costi fissi:** sono i costi degli uffici e degli ammortamenti
- **Costi semivariabili:** si tratta di costi che hanno una componente fissa e una variabile.
- **Costi variabili a scalini:** abbiamo costi che supportano un certo volume massimo, dopodiché è necessario acquisire ulteriori risorse.

Riferibilità agli oggetti di costo

In questo caso si classificano i costi aziendali in

- **Costi speciali:** cioè fattori produttivi usati esclusivamente su determinati oggetti di costo (e se elimino l'oggetto, elimino il costo)
 - o **Diretti:** costi dei materiali/della manodopera diretti
 - o **Indiretti:** (ad esempio il costo dell'energia usato per produrre un certo prodotto) costi che non conviene misurare o non è possibile farlo
 - o **Variabili:** costi delle materie prime o della manodopera
 - o **Fissi:** ammortamento dei macchinari
- **Costi comuni:** riferiti a fattori produttivi usati contemporaneamente su più oggetti di costo.
Sono solo fissi.

Modalità di programmazione

- **Costi parametrici:** costi legati a fattori produttivi il cui consumo da parte di un oggetto di costo è determinabile **a priori**, tramite parametri tecnici. (manodopera/materiali: so quanto serve per 1 o 100k prodotti)
- **Costi discrezionali:** costi definiti annualmente tramite valutazioni discrezionali. (formazione, R&D: scelgo quanto costa)
- **Costi impegnati:** costi di capacità frutto di decisioni prese a monte e per le quali la discrezionalità del management è limitata (decisioni prese precedentemente, ammortamenti, organici)

Costi standard

Sono costi preventivi che riflettono ipotesi di lavoro future.

- **Costo standard ideale:** costo dei fattori produttivi in ipotesi di condizioni ideali di svolgimento del processo produttivo
- **Costo standard pratico:** costo dei fattori produttivi in ipotesi di condizioni normali (includendo quindi possibili inefficienze, guasti, scarti). Ci si può dare degli obiettivi: scarti $\leq 1\%$

Per definire correttamente i costi standard bisogna identificare:

- La qualità dei prodotti e dei fattori produttivi

- Le modalità di svolgimento dei fattori produttivi

Costo standard (unitario =

Quantità fattore produttivo necessario per unità * prezzo standard unitario (per unità di fattore produttivo)

Costi classificati in funzione della controllabilità

Un manager ha un perimetro di competenza, con costi controllabili e altri no.

- **Costi controllabili:** costi influenzabili direttamente e in modo significativo da parte del responsabile
- **Costi non controllabili:** il manager non può influenzarli.

(è possibile influenzare i tempi di produzione, ma non i salari)

Costo prodotto

Diverse configurazioni:

- Variabile: ha soli costi variabili
- Diretto: somma di tutti i costi diretti (anche costi fissi diretti)
- Industriale: somma dei costi industriali necessari per realizzare un prodotto. (anche costi indiretti industriali)
- Operativo: somma del costo industriale e di costi di natura non industriale (commerciali, amministrativi e altri)

Per calcolare i costi indiretti (che sommati assieme a quelli diretti danno il costo del prodotto) abbiamo 3 metodologie:

- **Contabilità semplificata:**

Si imputano i singoli costi ai prodotti senza oggetti di costo intermedi.

Porta a risultati inattendibili perché non si applica il principio causale dei costi in modo proporzionale

- **Contabilità per centri di costo:**

Si usano dei centri di costo per calcolare il costo di un prodotto.

I centri di costo in genere sono **unità organizzative** dell'azienda (reparti, uffici...) che si occupano di progettare, produrre, commercializzare...

- **Activity Based Costing**

Calcola il costo prodotto imputando le singole voci di costo ai prodotti attraverso la contabilizzazione delle attività di gestione.

I costi sono generati NON dalle funzioni aziendali, ma dalle attività svolte per le funzioni aziendali.

Le **attività** sono da imputare per i costi.

Ci sono prodotti che richiedono molta attività, nonostante volumi di produzione ridotti.

È molto più veritiera delle altre due.

Business plan

Finalità:

- Definire la mission (ragion d'essere) dell'impresa (vision: visione di lungo termine del contesto competitivo in cui l'impresa dovrà interagire)
- Valutare l'ambiente
- Effettuare un'analisi di fattibilità economico-finanziaria
- Pianificare le strategie e il piano operativo
- Controllare i risultati degli investimenti
- Definire l'assetto organizzativo
- Accedere a finanziamenti
- Valutare il valore economico dell'azienda

È uno strumento che accompagna anche dopo la startup.

Ha funzioni interne:

- Valutazione delle potenzialità del progetto d'investimento (per le startup)
- Di supporto per la gestione del business (per aziende già avviate)
- Valutazione della sostenibilità economico-finanziaria dell'azienda
- Implementazione del piano operativo dell'azienda
- Involgimento delle aree alla mission aziendale
- Valutare la diversificazione (per entrare in nuovi mercati)

Le funzioni esterne sono volte a presentare a terzi l'impresa per ottenere fondi.

È rivolto a:

- Azionisti
- Management
- Finanziatori/banche
- Altri stakeholder

Business idea

È una descrizione efficace della mission e della value proposition (come intendiamo creare valore per i nostri clienti)

Ci sono alcune aree di analisi:

1. Analisi dell'azienda.

- a. Se già operativa:
 - i. Storia
 - ii. Competenze
 - iii. Governance (evoluzione)
 - iv. Core business
 - v. Operazioni straordinarie
- b. Se startup:
 - i. Partecipanti all'iniziativa
 - ii. Stadio di sviluppo delle attività

2. Analisi del prodotto e del mercato

- a. Si associano i prodotti ai clienti target
- b. Viene segmentata la domanda:
 - i. Geograficamente
 - ii. Demograficamente
 - iii. Socio-economicamente
 - iv. Psicografia (bisogni, motivazioni d'acquisto, valori)

3. Analisi di scenario: "una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; non è una previsione, ma una possibilità".

- Quali sono gli scenari che potrebbero avverarsi in futuro?
- Se lo scenario cambia, quali sono gli effetti su di noi?

Si scelgono gli scenari profittevoli per gli stakeholder.

Si usa il modello delle 5 forze di Porter: la redditività di medio-lungo periodo è controllata da esse:

- a. **Nuovi concorrenti.** Sono utili barriere all'entrata
 - i. Economie di scala
 - ii. Tecnologie
 - iii. Differenziazione dei prodotti
 - iv. Switching costs
 - v. Accesso limitato alla distribuzione
- b. **Compratori:** hanno un alto potere di negoziazione quando
 - i. Pochi comprano tanto
 - ii. Si offre un servizio poco diverso dai concorrenti
 - iii. È possibile integrarsi a monte
 - iv. Il valore offerto è basso

- v. Switching cost poco significativi
- c. **Fornitori:** hanno una posizione di forza/un alto potere contrattuale quando:
 - i. Ci sono tanti compratori ma pochi fornitori
 - ii. I prodotti dei fornitori non sono sostituibili
 - iii. L'azienda spende un'alta % del capitale per le risorse
 - iv. È possibile integrarsi a valle
 - v. Il fornitore offre servizi simili ed attraenti
- d. **Prodotti sostitutivi:** prodotti differenti che soddisfano lo stesso bisogno (trasporto aereo e ferroviario sulle brevi tratte). Il compratore può confrontare i vari aspetti di un prodotto.
- e. **Rivalità tra concorrenti**
 - i. Numero e dimensione
 - ii. Velocità di sviluppo del settore
 - iii. Caratteristiche dei prodotti (se simili si farà una guerra dei prezzi)
 - iv. Barriere all'uscita
 - v. Capacità operativa

Mappa di posizionamento

Identifica la collocazione di un prodotto o di un servizio nella percezione dei clienti rispetto alle offerte dei concorrenti.

SWOT: si mettono in correlazione i punti di forza e debolezza con le minacce che arrivano dall'esterno

- **Strengths:** risorse e capacità dell'impresa dalle quali essa può ricavare vantaggi competitivi sostenibili. Qualcosa che si sa fare meglio degli altri
- **Weaknesses:** risorse e capacità che impediscono all'impresa di costruire vantaggi competitivi sostenibili. Quello che si fa peggio degli altri.
- **Opportunities:** tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono aiutare l'impresa a migliorare i propri risultati
- **Threats:** tendenze negative che peggiorano i risultati

Piano di marketing

Scopo:

- Esplicitare gli obiettivi del Marketing
- Definire le leve di marketing mix
- Verificare la coerenza delle strategie

Prodotto: un bene materiale caratterizzato da:

- Elementi soglia: funzioni minime per essere considerato
- Elementi di posizionamento: per differenziare e distinguere
- Unicità: vantaggio competitivo

Prezzo: fondamentale per il marketing!

- A livello di prodotto (elasticità/rigidità della domanda, percezione del prezzo)
- A livello di azienda (struttura costi e piano delle vendite)

La domanda è elastica quando al variare del prezzo abbiamo una variazione significativa della domanda.

Pubblicità e promozione

- Pubblicità diretta/indiretta, promozione, merchandising
- Destinata ad acquirenti attuali/potenziali

Canali di distribuzione. Criteri:

- Costo/beneficio
- Caratteristiche del prodotto

- Caratteristiche del mercato
- Strategia di marketing mix

Piano delle vendite: come faccio a definire quali saranno le mie vendite nei prossimi anni?

- Indagine
 - o Nel passato (rischiosa)
 - o Nel futuro (con stime, indagini di mercato, dati storici)

Se sbaglio le previsioni di vendita e stimo che le mie vendite saranno molto più alte di ciò che succede in realtà, tutto è in eccesso rispetto a quello che mi serve realmente! Se conto di vendere poco ma il mercato esplode, non ho la capacità produttiva per soddisfare la capacità dei clienti (=> insoddisfazione, calo di reputazione).

- Livello di analisi: è utile decidere il livello di dettaglio dell'analisi

Piano operativo

Scelte di localizzazione commerciale (vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target) e produttiva (esigenze di approvvigionamento, manodopera, infrastruttura, conoscenze).

Scelte di produzione:

- Processo scelto
- Benefici e complessità
- Meccanismi di controllo della qualità
- Macchinari necessari

Scelte di logistica

- Trasporto
- Magazzino
- Distribuzione

Organizzazione

- Management
- Organigramma (ruoli e responsabilità)
- Piano di motivazione

Struttura

- Forma giuridica
- Accordi esterni
- Licenze

I termini strategici devono essere tradotti in economico-finanziari:

Financial planning

La pianificazione economico finanziaria è la redazione di un bilancio:

- Conto economico
- Stato patrimoniale
- Rendiconto finanziario

Si valuta la situazione economico-finanziaria dell'idea imprenditoriale.

Tutta l'azienda deve partecipare per renderlo efficace.

Saranno i manager delle business unit che dovranno realizzare gli obiettivi.

Si considerano:

- Variabili di scenario che influiscono sui driver di valore (costi e ricavi)
 - Si considerano
 - o Domanda di un bene/servizio
 - o Market share
 - o Fattori esterni al business plan (inflazione, politica, cambiamenti sociali)

- Arco temporale di riferimento (3-5 anni, aggiornato ogni anno)
- Divisione driver di ricavi in funzione delle aree strategiche (mercati geografici, target di clientela, canali distributivi)
- Definizione della struttura dei costi operativi in funzione del modo in cui l'azienda vorrà operare
- Organici dell'azienda (quanti e quali)
- Piano di investimenti (impatto economico e finanziario degli investimenti che saranno realizzati nell'arco del business plan)
 - Finanziario: variazione disponibilità liquida/crediti/debiti
 - Economico: variazione di ricchezza

(acquisto: uscita finanziaria. Impatto economico con l'uso)

- Valorizzazione impatto finanziario nella gestione operativa
- Struttura finanziaria in funzione dei flussi generati (correlare impieghi di lungo termine con fonti di lungo termine)
- Eventi straordinari
- Quantificazione carico fiscale (+ paesi => tassazioni differenti)

Bisogna costruire il business plan in modo flessibile, per poter valutare gli effetti economico-finanziari e patrimoniali secondo alcuni parametri. Servono dunque degli scenari per capire:

- La rischiosità del progetto d'impresa
- La fattibilità dell'idea di business

Budget

"traduzione" economico-finanziaria del programma di gestione annuale

1. Definizione delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistati, risorse acquisite, investimenti...)
2. Quantificazione monetaria (ricavi e costi, incassi e pagamenti, investimenti e disinvestimenti)

Essendo il budget un'articolazione di dettaglio, servono:

- Conto economico preventivo
- Stato patrimoniale preventivo
- Previsione dei flussi finanziari

Strategicamente il budget

- Stabilisce le **azioni da intraprendere** per raggiungere gli obiettivi
- **Deve essere partizionato** (centri di responsabilità) perché deve essere un **punto di riferimento quantitativo** per i singoli manager responsabili. Il budget non è solo una previsione, ma **l'impegno dei singoli manager** ad ottenere alte prestazioni (vendite alte, costi bassi...)
- Deve avere dei **margini di flessibilità** in relazione ai cambiamenti.

BEP Analysis

Analisi che calcola quanto bisogna vendere per non perderci.

$$Q^* = Cf / (Pr - Cv)$$

Ci consente di comprendere il rischio. + alte le quantità, + rischioso.

Analisi di sensitività

Ci permette di capire come cambia il risultato economico dell'azienda al variare di diversi parametri.

Se ne trova alcuni che possono dare problemi, studio dei correttivi.

Es: mi pagano normalmente a 30gg. E se ogni 60? Ho un deficit di cassa.

Business plan (aspetti finanziari)

Il documento è redatto per dare l'idea imprenditoriale/di business.

È composto da parti (tradotte in economico finanziarie)

- Strategica
- Organizzativa

- Pianificazione operativa

Con l'analisi di bilancio degli aspetti economico-finanziari si misura la bontà dell'idea di business. Si approfondisce con BEP e sensitivity analysis (impatto sull'azienda della variazione di parametri interni ed esterni)

Il business plan è utile per

- Valutare nuovi progetti
- Determinare il valore economico dell'azienda

VAN (metodo finanziario, Valore Attuale Netto)

Determina il valore di un investimento attraverso la somma algebrica dei flussi finanziari in entrata ed uscita generati dall'investimento.

I flussi sono attualizzati con un tasso di interesse/sconto.

Se l'investimento ha un VAN > 0 entro i primi 3 anni, è **profittevole e poco rischioso**.

Se l'**indice di profitabilità** è > 1, il progetto è remunerativo. Non ragiona in termini assoluti, ma in termini di profitabilità.

Valore economico dell'azienda

Discounted Cash flow: utile anche per la compravendita di aziende.

1. Prevedere flussi di cassa disponibili, capire quali sono le componenti del cashflow, ipotizzare scenari per l'evoluzione della domanda di mercato, come si evolveranno i prezzi (sensitivity analysis)
2. Attualizzare i flussi. Il tasso è calcolato con WACC

Default spread: capacità di fallire. Utile per capire gli interessi. Ci si aspetta un rendimento simile ad un investimento in un paese stabile.

Startup

Incubatore di imprese

Organizzatore che accelera e facilita la creazione di nuove imprese erogando servizi di supporto (spazio, supporto allo sviluppo del business, opportunità di integrazione)

Possono essere organizzazioni:

- A scopo di lucro
- No profit
- Pubbliche
- Privati

Business Angel

Soggetto privato che presta capitale di rischio ad un'impresa divenendone socio. Porta anche know-how gestionale.

Alto rischio ma alto rendimento.

Venture capital

Simile al business angel, ma finanzia aziende più stabilite.