

Economia e Gestione delle Imprese

Economia: studia le scelte che gli uomini compiono per soddisfare i loro bisogni con mezzi e risorse limitati.

I bisogni sono molteplici e potenzialmente illimitati perché il fatto che i bisogni primari siano stati soddisfatti ne genera di nuovi.

Bisogni Assoluti: sono quelli sentiti a prescindere dalla situazione di altri (saturabili).

Bisogni Relativi: sono quelli la cui soddisfazione dipende in qualche modo da un confronto con le condizioni di altri (non saturabili).

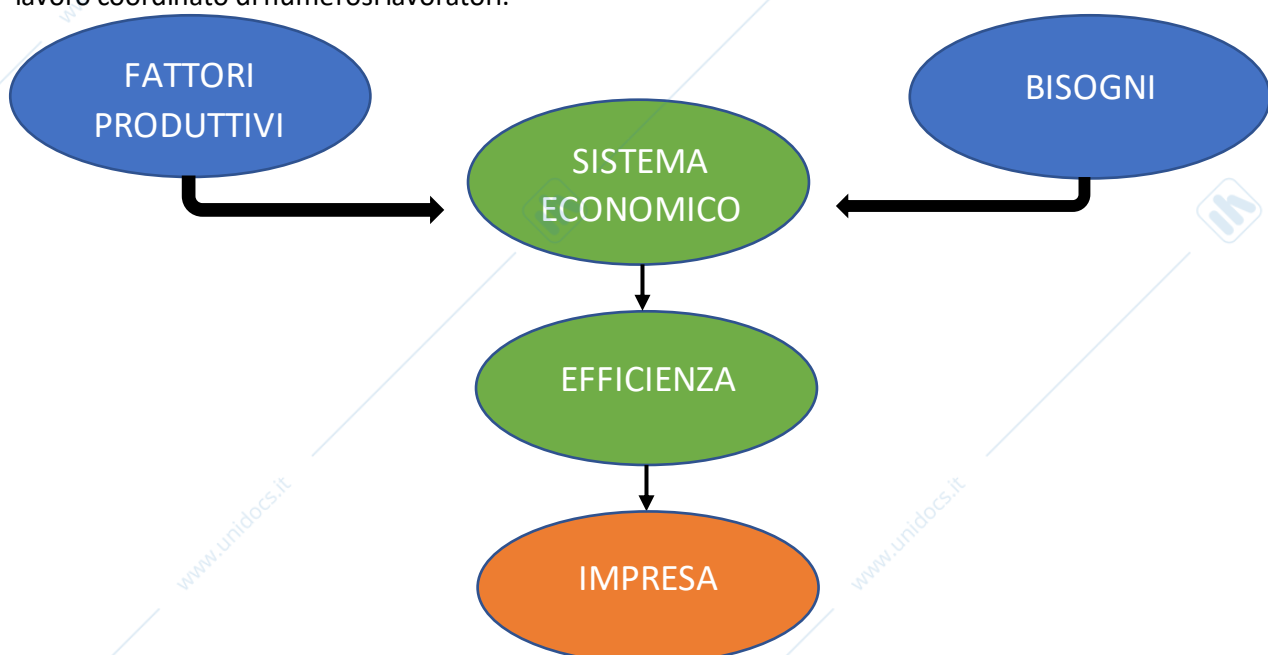
La soddisfazione dei bisogni avviene attraverso il ricorso a determinati fattori produttivi che devono essere considerati scarsi (ossia limitati rispetto alla domanda), questi fattori sono detti **input**: indifferenziati acquisibili sul mercato in termini disaggregati. Le **risorse** possono essere:

- **Tangibili:**
 - **Attività Fisiche**
 - **Attività Finanziarie**
- **Intangibili:**
 - **Know How**
 - **Reputazione**
 - **Capacità**

Per soddisfare i bisogni con fattori produttivi scarsi (limitati) si richiede un uso efficiente di tali fattori e quindi la riduzione dello spreco. Per questo si applica il principio di **divisione del lavoro**: ogni attività può essere suddivisa in più compiti elementari da far seguire a specifici operatori. I benefici sono:

- **Migliore destrezza del lavoratore (specializzazione)**
- **Risparmio di tempo**
- **Sviluppo di nuovi metodi grazie alla specializzazione**

Alla suddivisione dei gruppi deve seguire un loro raggruppamento in unità organizzative in modo che vi si possano affidare vari compiti seguendo il principio della specializzazione. L'obiettivo dell'attività economica è quello di riuscire a soddisfare i bisogni con risorse scarse (uso efficiente fattori produttivi). Un primo modo è la divisione del lavoro (specializzazione), poi ripartizione dei compiti e quindi necessità di organizzare il lavoro coordinato di numerosi lavoratori.



Le imprese sono lo strumento preferenziale per l'organizzazione dell'attività economica di una collettività.

Impresa come sistema

Sistema: è un insieme di elementi che interagiscono tra loro dando vita a qualcosa di superiore e diverso.

Importante è la differenza tra INSIEME e SISTEMA:

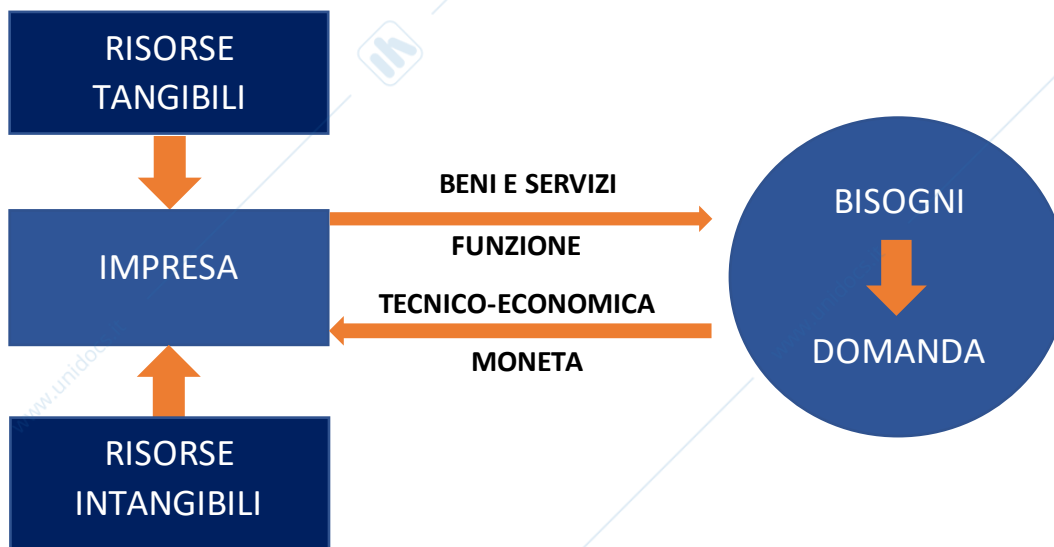
- **Insieme:** è una raccolta di elementi distinti, individuata dal loro numero e da almeno un carattere comune.
- **Sistema:** è un insieme caratterizzato dall'interrelazione tra i suoi elementi e il perseguimento di un fine comune.

Condizioni di esistenza di un sistema:

- **Presenza di numerosi elementi costitutivi**
- **Interrelazione fra gli elementi**
- **Perseguimento di un obiettivo**

Impresa: è un sistema di fattori produttivi finalizzato al soddisfacimento dei bisogni di una collettività, creando valore. Ma può anche essere individuata come un organismo giuridicamente rilevante, rispondente ad interessi motivanti, costituito da un complesso organizzato e guidato, di risorse di varia natura, che svolge un'attività finalizzata.

Tra l'impresa e l'ambiente (mercato) avvengono continui scambi.



La soddisfazione dei bisogni richiede lo svolgimento di:

- **Funzione di produzione dei beni**
- **Funzione di produzione di servizi**
- **Funzione di adattamento dei beni**
- **Funzione di produzione di finanziamenti**

L'impresa come sistema aperto e dinamico

L'impresa è un sistema sociale aperto costituito dalle **relazioni tra gli elementi che compongono il sistema d'impresa**: risorse umane, tecnologia, competenze, materie prime, fonti di energia, capitale; e dalle **relazioni tra essa e il contesto in cui è localizzata ed opera** (generale: economico, culturale/sociale, tecnologico, politico-legislativo; specifico: i mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di vendita).

I **mercati specifici** sono contesti limitati e collegati alla gestione dell'impresa per il tramite degli scambi di mercato, sono divisi tra:

- **Mercati di acquisizione** dei fattori produttivi
 - **Mercato del lavoro**
 - **Mercato delle tecnologie**
 - **Mercato delle materie prime**
 - **Mercato delle fonti di energia**
 - **Mercato dei capitali**
- **Mercati di sbocco** dei beni o dei servizi prodotti dall'impresa. Sono particolarmente importanti per aziende orientate al mercato. Per ogni segmento di mercato, sono importanti per le imprese i dati relativi a: **numerosità dei compratori** e **diversità dei bisogni**.

Le imprese sono **sistemi dinamici** perché evolvono con l'evolversi dell'ambiente, che le costringe ad essere estremamente **variabili nelle sue forme e caratteri**.

Elementi costitutivi dell'impresa

Sono tre:

- **Soggetto proprietario**: portatore di diversi scopi e gli è riconducibile la titolarità del capitale di rischio.
- **Organo imprenditoriale**: è colui o coloro che impostano e guidano l'attività dell'impresa.
- **Sistema operativo**: sistema di risorse di varia natura, che possono essere materiali, personale, finanziari, che permette la creazione di un bene o un servizio volto al soddisfacimento di un determinato bisogno.

Bisogna considerare anche l'ambiente esterno, l'impresa si relaziona con soggetti che sono fornitori di risorse e con gli utenti.

Struttura aziendale

Si usa il termine **assetti di impresa** per descrivere quelle **configurazioni** assunte dagli elementi costitutivi dell'impresa, gli assetti sono **una serie di caratteri quantitativi e qualitativi** che esprimono una combinazione di capacità funzionali effettive e potenziali e un'articolazione di scopi e finalità in relazione agli elementi costitutivi dell'impresa. Possiamo caratterizzare anche l'ambiente in cui l'impresa opera in termini di area strategica delle risorse e degli affari: la prima definisce l'insieme di fonti in grado di assicurare all'impresa le risorse per poter nascere e sopravvivere, la seconda è quel segmento di mercato nel quale l'impresa svolge la sua attività.

Per analizzare la struttura aziendale partiamo dall'assetto proprietario; la proprietà dell'impresa è rappresentata da tutti quei soggetti che conferiscono il capitale di rischio nell'impresa. I finanziamenti possono essere di due tipi:

- **Finanziamenti a titolo di capitale di credito**: viene stabilita una controprestazione al momento dell'erogazione (finanziamento bancario stabilisce un interesse).

- **Finanziamenti a titolo di capitale di rischio:** non si definisce una controprestazione ma solo il capitale conferito, la remunerazione potrà avvenire solo dopo il pagamento di tutti i costi sostenuti dall'impresa.

Il capitale investito sono gli investimenti che l'impresa farà per garantire la sua nascita e sopravvivenza.

Il capitale di rischio ha tre caratteristiche fondamentali:

- **È vincolato stabilmente al sistema aziendale:** vuol dire che una volta che il proprietario ha conferito il capitale all'impresa questo può essere investito solo per attività collegate all'impresa. Eccezione se: l'impresa fallisce o se viene ridotto perché troppo grande per l'attività imprenditoriale.
- **È remunerato in via residuale rispetto agli altri fattori produttivi:** residuale significa che avviene solo dopo aver pagato tutti i costi sostenuti dall'impresa per gli altri fattori produttivi e se alla fine vi sia un residuo positivo.
- **Tale remunerazione è variabile in funzione della capacità dell'impresa di creare valore:** avviene solo se la differenza tra costi e ricavi non sia nulla o negativa.

Il soggetto proprietario è quindi la persona che assume la responsabilità economica dell'impresa e, come contropartita, a cui spettano vari diritti che possono essere di natura sociale e patrimoniale. Tra quelli di natura patrimoniale ci sono:

- **Il diritto di distribuzione degli utili:** l'eventuale utile viene ripartito tra i proprietari in percentuale rispetto al capitale, a meno che non ci siano clausole contrattuali (nessuno può essere completamente escluso).
- **Il diritto di opzione:** spetta ai proprietari, nel caso in cui volessero aumentare il capitale d'impresa, di mantenere le percentuali di ripartizione.
- **Il diritto alla quota di patrimonio eccedente in caso di liquidazione:** in caso di chiusura la quota che rimane dopo aver pagato i fattori produttivi viene ripartita in base alle percentuali tra i proprietari.

I diritti di natura sociale invece sono:

- **Partecipazione e votazione in assemblea:** l'assemblea dei soci è l'organo con funzione deliberativa e il più importante all'intero dell'impresa, ce ne sono di due tipi: ordinaria e straordinaria, la prima viene convocata almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio e per altre questioni di rilievo, quella straordinaria invece decide su argomenti particolarmente rilevanti per la società.
- **Convocazione dell'assemblea:** può essere fatta da parte dei soci che possiedano una determinata percentuale del capitale che varia a seconda dell'impresa.
- **Impugnazione delle delibere assembleari:** le disposizioni dell'assemblea vincolano tutti i soci se prese nel rispetto della legge e dell'atto costitutivo, se non rispettano queste condizioni possono essere impugnate dai soci assenti, dissenzienti, astenuti, amministratori o altri organi (sindacati). L'impugnazione ha il fine di annullare le deliberazioni dell'assemblea e deve avvenire entro 90 giorni o essere presente nel registro delle imprese.
- **Diritto di ispezione dei libri sociali:** i libri sociali sono documenti che contengono informazioni sulla società, possono essere ispezionati il libro dei soci e quello delle adunanze assembleari (tutte le deliberazioni delle assemblee).

Il ruolo della proprietà

Le funzioni del proprietario sono la nomina dei soggetti amministrativi, può decidere come destinare il reddito, decidere del futuro dell'impresa. Le funzioni principali sono tre:

- **Capitalizzazione:** il proprietario fornisce il capitale di rischio all'impresa, permettendole quindi avere adeguate condizioni di affidabilità patrimoniale nei confronti di soggetti che con lei hanno rapporti di natura patrimoniale.
- **Orientamento strategico:** può influenzare le strategie dell'impresa.
- **Legittimazione e controllo:** può nominare i soggetti amministratori.

Funzione di capitalizzazione

Dipende da tre elementi:

- **La forma giuridica dell'impresa:** la scelta della forma giuridica è importante per definire l'ordinamento interno alla società e il rapporto tra la società e i terzi. Si può scegliere tra impresa individuale e società, le società si dividono in società di persone o di capitali: le prime sono di tre tipi: semplice, in nome collettivo, in accomandita semplice. Le caratteristiche che le accomunano tutte sono il fatto che la responsabilità dei soci sia illimitata e solidale nei confronti delle obbligazioni sociali (tutti i soci sono responsabili dell'adempimento degli obblighi della società con rischio del proprio intero patrimonio e sono solidali tra loro per le obbligazioni che nascono dalla società), tutti i soci hanno il potere di amministrare la società, l'impossibilità di trasferire la qualità di socio senza il consenso degli altri soci. Le società di capitale invece si dividono in società a responsabilità limitata, per azioni e in accomandita per azioni; godono di autonomia patrimoniale perfetta (i soci rischiano nell'impresa solo il capitale che hanno investito in essa), il potere di amministratore è dissociato dalla qualità di socio, i soci possono solo nominare gli amministratori, la qualità di socio è trasferibile liberamente.
- **Il livello di capitalizzazione:** rappresenta una garanzia per i terzi, rappresenta un limite, dipende da: conferimento iniziale (primo apporto al capitale), autofinanziamento da reddito (investimento dell'utile prodotto), aumento di capitale a pagamento.
- **La natura dell'assetto proprietario:** può essere chiuso e aperto, è chiuso quando l'ingresso di un nuovo soggetto nella compagine proprietaria o la sostituzione di uno dei componenti attuali è valutata dagli altri soci secondo le sue caratteristiche, quando è aperto non ci sono criteri personali ma ci sono quote regolamentate dai mercati, può essere aperto e contendibile (cambiamento del soggetto che, di fatto e di diritto, controlla l'impresa), o aperto e non contendibile (impossibile il caso precedente a causa di un capitale di comando o di un patto di sindacato).

Funzione di orientamento strategico

La proprietà manifesta gli scopi che hanno motivato la nascita e la sopravvivenza dell'impresa e le loro priorità. Ha dunque il compito di orientare il finalismo dell'impresa, fondamentalmente la funzione di orientamento strategico si può ricondurre a:

- **Individuazione degli scopi e del relativo grado di proprietà:** gli scopi del soggetto proprietario possono essere individuati in base a due elementi:
 - **La natura degli interessi:**
 - **Logica di riferimento degli interessi:** possono essere di tre tipi economico-finanziari (ricerca del lucro), tecnico-economici (sempre orientati al lucro ma per via indiretta), economico-sociali (orientati ai bisogni della collettività). La logica di riferimento può essere ricondotta all'ambiente dove sono stati maturati gli interessi, quindi il soggetto proprietario può aver maturato interessi in una sfera personale (non aziendale), in questo caso la logica è

privatistica, oppure gli interessi possono essere maturati in una realtà aziendale già esistente (che sia pubblica o privata), in questo caso la logica è di natura aziendale, infine il soggetto proprietario può aver maturato interessi in una cosa pubblica, ossia legata ad una pubblica amministrazione, si parla quindi di logica della pubblica amministrazione. Vediamo dunque quali tipologie di scopi si possono maturare seguendo una logica di tipo individuale mettendo in relazione il tipo di logica e i vari tipi di interessi: per gli interessi economico-finanziari possiamo definire lo scopo del rendimento economico (capitale di rischio alla base), la remunerazione può essere riferibile a periodi temporali diversi, la remunerazione può essere realizzata in maniera diretta o indiretta, la prima è orientata alla creazione di un dividendo, ossia alla distribuzione degli utili prodotti da un'impresa; la remunerazione indiretta è orientata a conseguire un aumento del valore delle quote già possedute dal soggetto proprietario, in questo caso l'utile prodotto dall'impresa viene reinvestito nella realtà aziendale dallo stesso soggetto proprietario; interessi di tipo tecnico-economici invece sono associati a scopi di tipo mutualistico (cooperative); gli interessi di tipo economico-sociali invece si associano spesso a scopi filantropistici (soddisfazione personale) o che puntano al miglioramento della qualità della vita (passare da dipendente a autonomo). Prendendo in esame la logica aziendale possiamo individuare per gli interessi economico-finanziari scopi volti al rendimento economico o all'investimento di risorse eccedenti da parte di un'impresa che è già avviata, in questo caso si possono individuare molte possibili cause che portino alla creazione di una nuova impresa; guardando gli interessi di natura tecnico-economica invece si possono individuare casi in cui un'impresa crea una realtà operante che sia legata alla principale attività dell'azienda (risorse strategiche); per quanto riguarda interessi di tipo economico-sociali si legano spesso alla necessità di migliorare la propria immagine aziendale. La logica della pubblica amministrazione in relazione a interessi economico-finanziari si lega alla ricerca un rendimento economico; per quanto riguarda gli interessi di natura tecnico-economica invece ci si può spostare nel campo del controllo di attività produttive strategiche (ad esempio un'area che non riesce a sopperire ai bisogni di coloro che ci abitano); per gli interessi economico-sociali gli scopi sono interessi pubblici.

- **Orientamento sull'area di attività dell'impresa e sulle strategie di sviluppo**

Funzione di legittimazione e controllo

Viene esercitata soprattutto nel caso in cui il soggetto proprietario sia separato da quello imprenditoriale, ossia i soggetti che capitalizzano la società non siano gli organizzatori; in questo caso, che si verifica soprattutto con aziende molto grandi, si mira alla separazione tra le capacità patrimoniali e le capacità di governo. In tal caso e a tali condizioni l'assetto proprietario svolge questa funzione, il cui esercizio è definito dalla legge che descrive una serie di diritti proprietari che possiamo così raggruppare:

- **Legittimazione del vertice:** si realizza attraverso la nomina del consiglio di amministrazione, deve guidare l'azienda in base agli interessi e scopi dati dalla società, vi rientra anche la decisione dei compensi da attribuire ai soggetti scelti per guidare l'impresa.
- **Valutazione dei risultati:** si realizza attraverso
 - L'approvazione del bilancio d'esercizio, il risultato di questa valutazione ci dà indicazioni sull'utile prodotto dall'attività e sulla bontà dell'organo imprenditoriale nominato dalla società.
 - La destinazione dell'utile d'esercizio o determinazione sull'eventuale perdita, nel caso in cui si realizzi un utile si può reinvestire o distribuire tra i soci, in caso di perdita si può o risanare con altro capitale o rimandarla al successivo, a meno che non sia superiore ai limiti stabiliti dalla legge, in quel caso il capitale va reintegrato almeno in parte.

- Il giudizio sul livello di capitalizzazione, la proprietà valuta se il capitale a disposizione dell'impresa sia o meno sufficiente per realizzare i piani futuri dell'impresa.
- **Controllo sul vertice:** ossia sull'organo imprenditoriale, si realizza in quattro punti
 - Valutazione della coerenza tra l'azione dell'impresa e gli orientamenti strategici della proprietà, la proprietà verifica che l'attività dell'assetto imprenditoriale sia coerente con le direttive che derivano dalla funzione di orientamento strategico.
 - Determinazione sul vertice **VEDI PUNTO SUCCESSIVO**
 - Azione di responsabilità verso gli amministratori, gli amministratori sono solidamente responsabili verso la società dai danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società, ogni socio può promuovere l'azione di responsabilità verso gli amministratori e può inoltre, in caso di grave irregolarità nella gestione della società, regolare gli stessi.
 - Altri atti riservati all'assemblea dell'atto costitutivo, sono contenuti nell'atto costitutivo, cioè dove sono presenti informazioni sull'azienda e sul suo funzionamento, deve avere la denominazione e la sede della società, il numero di amministratori e quali sono i loro poteri, quale contributo sia stato versato dai soci, tutto deve essere presente nell'atto per legge, possono però trovarsi anche altri controlli che la società decide di fare sugli amministratori.

Alcuni modelli di assetto proprietario in ambito sportivo

La scelta della forma giuridica è regolamentata per legge e si prevedono solo quattro possibili opzioni:

- **Società sportive professionistiche:** la precedente normativa prevedeva che vi fossero la forma di S.p.A. o società a responsabilità limitata se si volessero stipulare contratti con atleti professionisti, ma non ci dovevano essere fini di lucro da parte della società, che ci fossero controlli frequenti e che la società fosse affiliata a una federazione sportiva nazionale, perciò che ne assumesse tutti gli obblighi e diritti che ne derivano, successive modifiche hanno rimosso il divieto di distribuzione degli utili ai soci ma viene introdotto l'obbligo di devolvere un 10% a squadre giovanili, in caso di controlli che riportino irregolarità le federazioni possono solo denunciare al tribunale, questo può essere fatto anche dai soci che abbiano il 10% del capitale sociale o il 20% se la società fosse quotata in borsa.
- **Società sportive non professionistiche:** si dividono in società senza scopo di lucro e cooperative, senza scopo di lucro significa che non si può distribuire l'utile eventualmente prodotto.
- **Associazioni sportive dilettantistiche:** si parla di associazione non riconosciuta e riconosciuta, nel primo caso sono associazioni prive di personalità giuridica, con autonomia patrimoniale imperfetta (gli associati utilizzano il proprio patrimonio per far fronte alle obbligazioni dell'azienda); le associazioni riconosciute invece sono costituite con un atto pubblico e sono in possesso di personalità giuridica, hanno un'autonomia patrimoniale perfetta.
- **Circoli e altre organizzazioni associative:**

Assenza di scopo di lucro

L'assenza di scopo di lucro impedisce di distribuire il residuo di liquidazione ai soggetti che ne detengono il controllo, a chi controlla l'organizzazione non è permesso ricevere utili sotto forma di dividendi, non è vietato produrre utili ma solo distribuirli, non esistono quindi soggetti che siano al controllo sia al controllo che alla distribuzione degli utili.

Assetto imprenditoriale: funzione strategica

È riconducibile al soggetto/i che costituisce il vertice di un'impresa, che rappresentano cioè le idee fondanti dell'impresa, a questi soggetti spetta il governo e l'orientamento dell'impresa in modo da garantirne la crescita.

L'imprenditore tradizionale aveva tre principali funzioni:

- **Capitalizzava l'impresa:** questo nelle aziende più piccole sono i proprietari e amministratori.
- **Promuoveva l'attività d'impresa**
- **Guida il sistema aziendale:** accentra il governo dell'impresa e ne conosce l'universo, prendendo in prima persona le decisioni sulla gestione e futuro della stessa.

Un'altra caratteristica erano i rischi che ne distinguevano la figura (eccessivi indebitamenti), questo è uno dei motivi per cui questo concetto di imprenditore è stato superato negli anni; ancora la figura dell'imprenditore tradizionale viene superata dalla crescita delle dimensioni dell'impresa e delle competenze necessarie alla gestione, si aggiungono le complicazioni dovute all'ambiente aziendale dovuto alla crescita dell'impresa stessa ma anche all'evoluzione dei mercati.

L'imprenditore moderno invece si trova ad essere incaricato di tre funzioni decisamente diverse:

- **Funzione strategica:** riguarda che tipo di intervento l'imprenditore possa attuare alla struttura aziendale in modo da garantire la crescita dell'impresa. È la funzione di impostazione dei problemi dello sviluppo aziendale. La strategia mira a dominare il cambiamento in funzione dell'innovazione è costituita dalle scelte dell'imprenditore. L'imprenditore deve riuscire a riconoscere le opportunità di mercato, deve avere una buona visione del futuro dell'impresa, possiamo dire che l'esercizio della funzione strategica prevede la scelta di:
 - **Campo di attività:** riguarda le scelte in merito all'area strategica delle risorse e degli affari, quest'ultima è definita dalle scelte relative alle scelte riguardanti il prodotto o servizio che si intende offrire e il mercato a cui si fa riferimento. La scelta del mercato avviene in termini di gruppo di clienti e funzioni servite, i gruppi si individuano tramite il processo di segmentazione, si suddivide il mercato in gruppi di clienti sulla base di atteggiamenti di acquisto e consumo, l'impresa ne sceglie uno e si concentra su quello. Una volta individuato il gruppo di clienti l'impresa deve decidere con quali funzioni e servizi soddisfarne i bisogni, questo porta a due decisioni fondamentali ossia alla scelta della tecnologia e quella relativa alle funzioni svolte da tali servizi. Per far funzionare questo sistema servono le risorse esterne all'impresa.
 - **Direttrici di sviluppo:** sono le scelte riguardanti le modalità secondo cui l'impresa vuole realizzare il proprio sviluppo, possono essere 4 a seconda dei prodotti/servizi che può essere attuale o nuovo e del mercato che può essere anche questo attuale o nuovo; una delle prime direttrici di sviluppo è la penetratrice del mercato, si può sviluppare in quattro modi differenti: aumentando la dimensione complessiva della domanda, mediante l'aumento della quota di mercato (aumentare le proprie vendite a scapito dei concorrenti), aumentare la quota di mercato acquisendone di nuove acquisendo appunto nuove imprese, difesa della posizione sul mercato ossia si rafforzano alcune componenti del marketing. Una seconda direttrice del mercato è lo sviluppo del mercato ossia l'ingresso in un nuovo mercato con un prodotto o servizio fattuale, ovvero trovando nuovi clienti ma anche rivolgendosi agli stessi clienti, aprendosi però a nuove aree geografiche o ancora aprire un nuovo canale di distribuzione. La terza direttrice di sviluppo di identifica nello sviluppo del prodotto o del servizio, realizzando un nuovo prodotto o servizio perfezionandoli e aumentandone le vendite sullo stesso mercato che già serve (es. estensione della gamma di prodotti). L'ultima direttrice di sviluppo è la diversificazione dell'offerta già presente.
 - **Percorso di sviluppo:** tutte le direttrici prima tramite percorsi di sviluppo diverse e risorse diverse, le risorse si dividono in risorse interne, ossia competenze e tecnologie già presenti (lo sviluppo andrà verso il campo di attività già scelto dall'impresa) e in risorse esterne che invece possono portare verso nuovi mercati ancora non presi in considerazione. Il percorso di sviluppo cambia anche in funzione al tipo di investimento realizzato, ci possono essere

capitali di rischio in comune (relazione equity) altrimenti si può collaborare tramite accordi con contratto senza che di partecipi al capitale di rischio di altre imprese (non equity). Se lo sviluppo fosse fondato su risorse interne e una partecipazione di tipo equity può essere effettuato mediante la creazione di uno spin-off o una filiazione, ossia quando un'impresa ne costituisce un'altra a partire dalle proprie risorse interne, se fosse non equity allora si parla di un investimento interno sulle risorse attualmente possedute. Se si utilizzano risorse esterne si ha l'acquisizione, ossia si acquisisce una parte di capitale di rischio di un'altra impresa o fonda una nuova attività con altri soci. L'accordo contrattuale invece non prevede equity ma ci si scambiano risorse per collaborare nei settori concordati.

- **Fonti del vantaggio competitivo e le strategie concorrenziali di base:** vantaggio competitivo consiste in una superiorità che l'impresa ha rispetto alle concorrenti, può derivare da costo o differenziazione. I vantaggi di costo possono derivare da risorse e competenze o condizioni amministrative, le prime:
 - ▲ **Bassi costi di approvvigionamento e di distribuzione:** l'impresa riesce ad avere bassi costi con i fornitori o con le catene di distribuzione (a monte o a valle).
 - ▲ **Grado di utilizzo della capacità produttiva:** si fa riferimento alle economie di scala, ossia quando un aumento delle risorse impiegate nel processo produttivo determina una riduzione del costo del singolo prodotto, i costi variabili sono quelli che variano a seconda di quello che produco e di cui ho bisogno (materiale), il costo fisso non dipende dal volume produttivo (affitto), questo si ripartisce per ogni singolo pezzo prodotto, se il mio impianto può produrre 10 e produco 10 sto sfruttando al massimo l'impianto, altrimenti no, se producessi meno il costo fisso sarà più alto per ogni singolo pezzo (perché sono meno). Il vantaggio nell'economia di scala si ha quando si ripartisce al massimo il costo fisso della mia produzione.
 - ▲ **Capacità di controllo del processo:** ci possono essere delle innovazioni in materia di processo che renda più economico il processo, oppure si ha un controllo migliore e quindi un minore spreco di risorse.
 - ▲ **Economie di apprendimento:** sono una delle principali fonti di riduzione dei costi, si sviluppano quando si sviluppano e migliorano competenze, abilità individuali e routine, fanno sì che vi sia una riduzione dei costi (esperienza e apprendimento = riduzione dei costi).

Le condizioni amministrative invece possono essere:

- ▲ **Controllo dei conti e report frequenti e dettagliati**
- ▲ **Organizzazione e responsabilità definite**
- ▲ **Valutazioni sul processo e incentivi orientati al rispetto di obiettivi quantitativi:** premi al raggiungimento di alcuni obiettivi da parte della risorsa umana.

Per quanto riguarda la differenziazione ha come fonti di successo:

- ▲ **Riconoscimento di qualità del bene o del servizio**
- ▲ **Elevate competenze di marketing**
- ▲ **Importanza del marchio e sua promozione**
- ▲ **Servizi complementari**
- ▲ **Innovazione del prodotto**
- ▲ **Collocazione geografica**
- ▲ **Tecnologia impiegata nella produzione**
- ▲ **Qualità degli input acquisiti**
- ▲ **Coordinazione tra risorse e competenze, marketing e produzione**
- ▲ **Valutazione sui risultati e incentivi personalizzati**

Esistono tre tipi di strategie concorrenziali di base: se il vantaggio strategico fosse dato dalla differenziazione e l'impresa operasse sull'intero mercato allora si attua una strategia di differenziazione, nel caso in cui il vantaggio fosse quello del basso costo e ci si rivolgesse all'intero settore allora abbiamo una leadership di costo, quando si prende in considerazione una sola parte di mercato si ha una focalizzazione o strategia di nicchia.

La **leadership di costo** si attua giocando al ribasso con i prezzi, un primo rischio di questa strategia è l'aumento non contrastabile dei costi cioè quando uno degli input che servono per la produzione aumenta il suo costo allora nascono delle difficoltà nel mantenere un prezzo di vendita basso. Un secondo possibile rischio è rappresentato dal fatto che imprese esterne possano imitare la produzione e quindi fare concorrenza sul prezzo, la tipologia di vantaggio deve essere difficile da imitare per i concorrenti. Un terzo rischio sono i mutamenti tecnologici che possono consentire alle altre imprese di abbassare i costi, vanificando la leadership di costo, il passaggio alla nuova tecnologia può non essere così facile.

La **differenziazione** ha come possibili rischi: il differenziale di prezzo troppo alto rispetto al valore del prodotto, nonostante magari la qualità maggiore; il fattore di differenziazione non influenza le scelte del consumatore, la differenza quindi è marginale e non sostanziale; l'imitazione limita gli effetti positivi della differenziazione, ossia quando altre imprese imitano le caratteristiche del prodotto e quindi la differenziazione viene meno.

La **focalizzazione** infine individua i suoi possibili rischi in: differenziali di costo troppo alti rispetto a chi opera sull'intero mercato non giustificando l'acquisto del bene; limitate possibilità di segmentazione; contro segmentazione da parte dei concorrenti, ossia quando le concorrenti sviluppano capacità e competenze superiori attraendo quindi lo stesso segmento di mercato.

- **Funzione organizzativa:** quando un'impresa aumenta di dimensioni tanto da non poter più essere gestita da un singolo individuo si ha la necessità di strutturare una **struttura aziendale** che sia comunque sotto il vertice imprenditoriale. Si pone dunque come funzione di organizzazione ma anche come funzione di comando e coordinazione dei centri direzionali-decisionali. Ci deve essere una coerenza tra strategia d'impresa e struttura organizzativa, la strategia deve essere in grado di regolare i rapporti organizzazione/ambiente di riferimento, deve permettere inoltre all'impresa di mutare per adattarsi all'ambiente e crescere nel tempo. Un'organizzazione, secondo Minzberg, si compone di cinque parti: vertice strategico, linea intermedia, nucleo operativo, tecnostruttura e staff di supporto.
 - **Il vertice strategico** ha la responsabilità dell'organizzazione, controlla che l'impresa svolga il lavoro e raggiunga gli obiettivi fissati dal proprietario, gestisce le relazioni con l'ambiente, sviluppa la strategia d'impresa.
 - **La linea intermedia** è subito sotto il vertice, è composta dai manager che svolgono compiti assegnati direttamente dal vertice (i manager sono tanti quando l'impresa cresce), il manager svolge alcuni flussi di supervisione diretta e deve mantenere i contatti con altri manager e personale.
 - **Il nucleo operativo** sono le persone che svolgono l'attività, le loro quattro funzioni principali sono: procurare gli input, trasformarli in output, distribuirli e fornire supporto alle varie funzioni.
 - **Lo staff di supporto** fornisce servizi indiretti (mensa, relazioni pubbliche, ...), ha capacità di decidere ma non comanda il nucleo operativo, questo e la tecnostruttura non fanno parte della linea gerarchica.
 - **La tecnostruttura** offre consigli e non funzioni specifiche come lo staff di supporto, quando un'impresa cresce si ricorre a soggetti che fanno parte della tecnostruttura

(standardizzazione) per coordinare il lavoro, hanno una funzione direttiva ma non fanno parte della linea gerarchica (linea = da vertice a linea intermedia), pianificano ma non operano, possono trovarsi ad ogni livello.

La progettazione della struttura aziendale si divide in progettazione della microstruttura e della macrostruttura; la prima comprende la suddivisione dei compiti a livello individuale, ossia:

- ▲ **Specializzazione della mansione:** la specializzazione può essere orizzontale (ampiezza dei compiti svolti, ossia il numero di compiti diversi per ogni mansione e di quanto siano ampie o limitate) o verticale (fa riferimento al controllo sul lavoro, qualcuno non è controllato qualcuno svolge anche la funzione di controllo oltre al proprio lavoro).
- ▲ **Formalizzazione del comportamento:** il comportamento deve essere regolamentato, lo si fa standardizzando il metodo di lavoro, si può descrivere le mansioni che ognuno deve svolgere, o il flusso di lavoro, o definendo regole precise (manuali organizzativi). Si formalizza per ridurre la variabilità del comportamento dei soggetti.
- ▲ **Formazione**
- ▲ **Indottrinamento:** processo attraverso il quale vengono acquisite le norme amministrative.

La progettazione della macrostruttura avviene dopo aver completato la progettazione della microstruttura, c'è bisogno di raggruppare e formare soggetti che siano deputati a una stessa funzione, si può avere un'organizzazione della macrostruttura in dimensione orizzontale (raggruppamento delle posizioni in unità organizzative), o verticale (scelta della loro dimensione, ossia del numero di individui che la compongono). Le basi per la formazione dei raggruppamenti previsti nell'organizzazione orizzontale sono: conoscenze e capacità, funzionale (si basa sui processi di lavoro e sulle funzioni, per esempio quando si dividono le unità per funzione svolta all'interno dell'impresa), temporale (si dividono i gruppi in base ai momenti in cui si svolgono i vari lavori), area geografica, tipo di cliente, prodotto e servizio. Le basi per la creazione delle unità organizzative sono fondamentalmente i raggruppamenti in base al mercato e funzionali, ossia in base ai fini e ai mezzi.

Una volta scelta la dimensione orizzontale della macrostruttura dobbiamo scegliere la dimensione verticale, ossia il numero di individui che compongono le varie unità; uno degli elementi da cui dipende è la possibilità da parte delle strutture dirigenti di poter regolamentare quante persone un manager possa avere sotto di sé e controllare direttamente, questa si chiama ampiezza del controllo (span control), non può essere troppo ampio perché se i ruoli sono troppi una persona sola non riesce a controllare tutto efficacemente. Possono esserci macrostrutture piatte, ossia con pochi livelli gerarchici, il suo opposto è la struttura verticale (molti livelli), ci sono in entrambi i casi svantaggi e vantaggi, troppo verticale causa problemi di comunicazione.

La divisione del lavoro porta alla creazione di tanti subsistemi che hanno bisogno di essere integrati per un obiettivo comune, il coordinamento è il processo attraverso cui si amalgamano le diverse parti in modo tale che possano essere sufficientemente sincronizzati e finalizzati gli sforzi dei vari organi aziendali, i quali spesso lavorano in modo settoriale, senza conoscere il lavoro degli altri. Per coordinare un sistema si possono utilizzare, secondo Miltzberg, cinque meccanismi di coordinamento:

- ▲ **Adattamento reciproco:** il coordinamento avviene attraverso la comunicazione formale, ognuno controlla il proprio lavoro.

- ▲ **Supervisione diretta:** il primo funziona solo in imprese piccole o semplici, in questo caso c'è un supervisore che ha la responsabilità del lavoro altrui, agisce con ordini e controllo delle azioni.
- ▲ **Standardizzazione dei processi di lavoro:** si specificano o si programmano le attività di più nuclei fra loro collegati, il coordinamento avviene precedentemente e la coordinazione fa sì che i vari lavori avvengano nel giusto ordine.
- ▲ **Standardizzazione degli output:** si vanno a guardare i risultati, si specificano i fini ma non i mezzi, quindi gli operatori sono più autonomi.
- ▲ **Standardizzazione delle capacità dei lavoratori:** quando viene specificato una certa capacità per poter effettuare un lavoro, la formazione diventa un elemento di divisione dei compiti.

La funzione organizzativa comprende anche il **sistema decisionale**, oltre a progettare l'organizzazione si prende in considerazione anche la definizione dei centri direzionali e decisionali posti sotto il vertice, la leadership consiste in una serie continua di tentativi, coronati dal successo, compiuti da una persona allo scopo di guidare il comportamento di un gruppo. La sua esistenza legittima il potere di una persona, porta a una nomina formale e quindi all'attribuzione di un ruolo da una gerarchia, però la legittimazione non si ottiene solo per l'autorità del ruolo ma per l'autorevolezza del soggetto. La delega assegna il potere e la responsabilità di determinati compiti a un soggetto di grado inferiore, implica la responsabilità proprie e dei propri collaboratori verso la direzione. Il vertice deve decidere come progettare la struttura organizzativa e come strutturare il vertice imprenditoriale; quest'ultima può essere poli o monocentrica (policentrica se si fa parte di un gruppo, con un vertice interaziendale e poi tanti centri imprenditoriali quanti sono i membri del gruppo), mono o pluripersonale, differenziata o indifferenziata (i membri del vertice svolgono le funzioni in modo specifico o comune). Un terzo elemento della funzione organizzativa prevede la **scelta dei metodi di governo**, si possono distinguere tre tipologie: intuitiva che si basa sull'intuito, decentramento decisionale limitato, non supportata da strumenti informativi, crea però problemi in ambienti molto dinamici; orientata, si basa su alcuni supporti esperienze passate e non da una programmazione con obiettivi poco definiti; per obiettivi si guarda alla crescita e al futuro dell'impresa, si basa su obiettivi e piani che ne permettano il raggiungimento, si fa attenzione alla verifica dei gap che ho tra obiettivi e risultati per poter correggere e riprogrammare.

La definizione della struttura organizzativa serve a indicare i rapporti di dipendenza formale e a identificare il raggruppamento di individui in unità organizzative. È influenzata dalla crescita delle dimensioni e della complessità aziendale, di solito più si amplia l'azienda più si va verso modelli decentrati. I modelli sono quattro:

- ▲ **Semplice:** di solito usata nelle piccole aziende, il vertice controlla tutto, non ci sono le unità, a volte ci sono problemi a livelli strategici e operativi perché le persone che ci sono ricoprono quasi tutti i ruoli.
- ▲ **Multifunzionale:** la struttura si amplia e si decentra, ci possono essere delle unità di staff che supportino il vertice nelle decisioni, divide le direzioni per tipo di funzioni svolte. È un modello efficiente, comporta una maggiore competenza e professionalità, facilita le economie di scala all'interno delle unità (riduce gli sprechi), è preferibile per le imprese con pochi prodotti; di contro però accresce i livelli gerarchici (problemi di comunicazione), difficile gestibilità di più servizi (accumula decisioni al vertice), prevale un'organizzazione settoriale, scarsa innovazione a causa di una limitata visione degli obiettivi (visione settoriale quindi no comunicazione).

- ▲ **Multi-divisionale:** significa che le unità vengono suddivise per prodotti o aree geografiche diverse, la direzione si divide in centri di profitto con prodotti e gestioni diverse, sotto la divisione poi si possono creare ulteriori divisioni volute dal capo come nel modello prima. Offre un miglior livello di coordinamento tra funzioni, semplifica i flussi di comunicazione (meno gerarchia), alleggerisce il lavoro dell'alta direzione (decentramento), è indicato in caso di rapidi cambiamenti, maggior soddisfazione del cliente perché una divisione si concentra solo su un determinato pezzo di mercato; tuttavia questo sistema prevede una grande proliferazione di organi ausiliari e enfasi sui risultati nel breve periodo, si perde la socializzazione funzionale, si impongono dei criteri gestionali alle divisioni, il lavoro del top management si complica perché deve gestire l'interazione tra divisioni.
- ▲ **A matrice:** è la più complessa ci sono sia quella divisionale che quella funzionale, i manager delle divisioni e delle funzioni hanno la stessa autorità, si parla di gerarchia duale. I pregi di questo sistema sono: la possibilità di usufruire contemporaneamente dell'efficienza e coordinamento, la flessibilità di impiego delle risorse (poca gerarchia e possibilità di spostare risorse da un output all'altro); dal punto di vista dei difetti troviamo: un elevato rischio di conflittualità, tensione ed insicurezza nei titolari di certe posizioni organizzative dovute ai possibili conflitti che si creano, processi decisionali più lenti. La matrice ha successo se la cultura aziendale non deve essere stabile ma diretta al cambiamento e all'incertezza.

Funzione politica: è la funzione di armonizzazione degli interessi dei vari stakeholders (tutti coloro che hanno un interesse nell'impresa, clienti, dipendenti, fornitori, ...) con le esigenze di funzionalità duratura dell'impresa. la funzione politica consiste nel fare in modo che gli stakeholders abbiano interesse a continuare la propria relazione con l'impresa, la mancanza di soddisfazione da parte dei clienti può portare a problemi per l'impresa anche molto gravi, serve quindi una mediazione tra i vari interessi per la crescita e sopravvivenza dell'impresa. Gli scopi degli stakeholders possono essere di vari tipi:

- **Motivanti:** sono relativi alla proprietà (nascita impresa) e all'imprenditore (sviluppo impresa), per quanto riguarda la proprietà i loro interessi possono essere la distribuzione degli utili, remunerazione indiretta ossia la crescita dell'impresa e l'aumento del valore del capitale investito, si può anche avere interesse a mantenere il rischio d'impresa sotto una determinata soglia per non rischiare troppo il capitale investito, interesse d'immagine; l'imprenditore invece si individuano interessi di tipo monetario o indirettamente monetario, potere personale per decidere all'interno dell'impresa, avere un successo dell'impresa relativo alla sua attività.
- **Finalistici:** sono quelli dei clienti, se l'impresa non ha clienti non può crescere e svilupparsi, possono avere diversi interessi: il bene o servizio deve avere una funzione adatta a soddisfare un bisogno in termini tecnici, di qualità, di immagine (che soddisfi gli aspetti emozionali, di feeling), ritrovare il prodotto accessibile in modi e tempi di cui ha bisogno, assistenza, adeguatezza del prodotto al valore attribuitogli dal cliente.
- **Strumentali interni:** sono quelli del personale e quei fornitori che sono indispensabili per l'impresa, hanno interesse in una remunerazione, alla sicurezza del posto di lavoro (fisica e contrattuale), clima positivo del luogo di lavoro che offra possibilità di carriera.
- **Strumentali esterni:** sono quelli dei fornitori, questi riguardano alla remunerazione dei servizi o beni forniti all'impresa, i pagamenti non siano troppo dilazionati nel tempo, adeguati, sicuri, che ci sia un rapporto duraturo.
- **Autogeni:** sono quelli collegati all'impresa, distinta da tutto il resto, ha interesse in due tipi di crescita in termini di innovazione o di dimensione, si soddisfano mediante una crescita dei costi, finanziati dall'impresa stessa.

- **Vincolo:** sono connessi al rispetto dell'ambiente in cui l'impresa opera, deriva o da norme o dall'etica aziendale, riguardano la comunità sociale, sono legati al fatto che l'impresa consumi le risorse in modo oculato, non inquina, rispetti il paesaggio, l'incolumità fisica dei cittadini (NO ILVA).

Se gli stakeholders non fossero soddisfatti o cessano gli investimenti, l'allontanamento degli imprenditori, scarso impegno dei lavoratori, cessazione delle relazioni coi fornitori, mancanza di acquisto da parte dei clienti e così via.

Il servizio è una qualsiasi attività che una parte possa offrire ad un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non implichi la proprietà di alcunché. La sua produzione può essere legata o meno ad un prodotto fisico (Kotler). I servizi sono intangibili, sono attività, sono consumati e prodotti contemporaneamente, i clienti partecipa all'erogazione (lezione con allievi, allievi = clienti). Le principali differenze rispetto ai prodotti sono: l'intangibilità, l'eterogeneità, la simultaneità di produzione e consumo, viene prodotto dall'interazione col cliente, manca un passaggio di proprietà.

Lo sport è un servizio, ossia un'attività realizzata da una società, da un'associazione sportiva o da un altro organismo, sono servizi i corsi, la partita, ecc.

La differenza tra la produzione di un prodotto e un servizio consiste nella mancata connessione tra processo di produzione e cliente finale, a meno che non ci sia una produzione personalizzata. Anche il sistema di erogazione è diverso, il cliente partecipa all'erogazione e interagisce con supporti fisici e personale di contatto (personal trainer). Le fasi della gestione del servizio sportivo sono: lo sviluppo del concetto di servizio, lo sviluppo del pacchetto di servizi di base, sviluppare un'offerta di servizi incrementata, gestire l'immagine e la comunicazione; lo sviluppo del pacchetto dei servizi di base è l'insieme di servizi necessari per soddisfare i clienti, sono servizi essenziali, di facilitazione e ausiliari: i servizi essenziali costituiscono la ragione per cui si è sul mercato (piscina per nuotare), i servizi aggiuntivi sono quelli che permettono al cliente di usufruire del servizio essenziale (spogliatoi), i servizi di facilitazione sono aggiuntivi che facilitano l'uso del servizio essenziale, i servizi ausiliari vengono aggiunti per aumentare il valore che l'impresa offre ai propri clienti (sconto Ataf). Un'offerta di servizi incrementata include le interazioni e le facilitazioni che l'impresa offre ai propri clienti. La qualità dei servizi è una delle principali caratteristiche che vengono sperimentate e giudicate dai clienti, si guarda alla qualità funzionale del processo e alla qualità tecnica; la qualità totale percepita dal cliente sarà la somma delle due componenti, a queste di somma anche l'immagine aziendale agli occhi del cliente. La qualità totale percepita dipende anche dall'aspettativa che il consumatore si sia creato prima di sperimentare i servizi dell'impresa, se fosse minore sarebbe soddisfatto, contrariamente sarà insoddisfatto.

La percezione della qualità del servizio deriva da varie caratteristiche:

- **Affidabilità:** servizio puntuale e ben eseguito.
- **Capacità di risposta:** volontà e prontezza nel fornire il servizio.
- **Competenza:** competenza in termini di capacità professionali degli operatori.
- **Accessibilità:** facilità di comunicazione con l'impresa, tempi di attesa non troppo lunghi, orari comodi alle esigenze della clientela, ubicazione comoda e facilmente raggiungibile.
- **Cortesia:** del personale che entra in contatto col cliente, forma e pulizia curate.
- **Comunicazione:** tenere informati i clienti, con un linguaggio adeguato, fornire corrette informazioni, spiegare le differenze tra le varie offerte e i prezzi.
- **Credibilità:** reputazione, caratteristiche degli impiegati.
- **Sicurezza:** che sia fisica, finanziaria ma anche la discrezione riservata ai clienti (raccolta dei dati che devono rimanere segreti).
- **Capire/conoscere il cliente:** riconoscere le necessità specifiche del cliente, attenzione individualizza.

- **Aspetti tangibili:** strutture fisiche, aspetto del personale, strumenti e attrezzature usate per fornire il servizio, rappresentanza fisica del servizio, attenzione al comportamento degli altri clienti in modo tale che non rovinino l'esperienza degli altri consumatori.

Funzione di R&S

Le aree funzionali dell'impresa sono di tre tipi:

- **Funzionali caratteristiche:** queste sono le aree di ricerca e sviluppo, produzione e marketing.
- **Funzionali integrative:** sono le aree di organizzazione e personale, finanziaria.
- **Di controllo e informazione:** di pianificazione, programmazione e controllo, del sistema informativo.

La ricerca e sviluppo si compone di una ricerca di base che si propone di comprendere le leggi e i principi alla base di fenomeni naturali, per la sua attuazione sono necessarie molte risorse e una corretta valutazione delle potenzialità del settore in cui si svolge la ricerca e del valore dell'insuccesso. Poi c'è la ricerca applicata che individua le modalità di impiego delle conoscenze derivanti dalla ricerca di base, porta alla creazione di un prototipo e servono piani articolati per organizzare le nuove conoscenze acquisite e creare nuovi prodotti. La conoscenza può essere codificata e trasmessa su codici ma può anche essere tacita sviluppata tramite l'esperienza e l'apprendimento perché non ha codici o linguaggi.

Funzione di produzione

La produzione è il processo attraverso cui le materie prime sono trasformate in un prodotto finito, o in servizi (si parla di qualcosa di immateriale ma è comunque un prodotto). Possono esistere processi produttivi continui (la produzione è ininterrotta) o intermittente (c'è una suddivisione in fasi con interruzioni), la scelta è influenzata dalla tecnologia a disposizione dell'impresa, flessibile (possibilità di attuare modifiche in modo semplice e veloce, maggior capacità di adattamento) o standardizzato. La scelta delle modalità di gestione della produzione è una combinazione delle scelte di carattere (continuità o intermittenza) e criteri tecnici adottati durante il processo (standardizzazione, differenziazione). Esistono quattro modelli principali:

- **Produzione singola:** il risultato è sempre diverso in base alle indicazioni del cliente.
- **Produzione in piccola serie:** aumenta la ripetitività dell'output, la produzione è comunque piuttosto influenzata dal cliente.
- **Produzione in grande serie:** la ripetitività dell'output è molto elevata, si ottimizza l'efficienza dell'impianto (standardizzazione degli output e del ciclo produttivo).
- **Produzione di massa:** si sfruttano al meglio le economie di scala, produrre il più possibile il più uguale possibile.

La scelta di make or buy consiste nello scegliere se fare tutto in modo interno all'impresa o se acquistare dal mercato delle componenti di ciò che vado a realizzare. Dipende dalla valutazione dei costi, sia dei costi fissi che quelli variabili (fisso = affitto, variabili = in base al volume di produzione), il costo fisso è tale all'interno di certi intervalli produttivi e temporali, es. se non mi bastano gli stabilimenti di produzione, alla fine si può dire che nel lungo termini anche i costi fissi possono essere variabili. I costi variabili possono variare con la stessa direzione e intensità delle variazioni del volume produttivo (più materie prime). Esistono anche i costi semi-variabili, come le utenze.

L'impresa deve scegliere quante fasi inserire all'interno del processo produttivo, ossia il livello di integrazione verticale dell'impresa, questa ha influenza sui costi e aumentano la rigidità della struttura produttiva con un aumento dei costi fissi, significa cioè che a una riduzione della domanda la struttura produttiva continua a consumare per produrre sempre allo stesso modo, non si produce in relazione alle vendite ma alla struttura. Outsourcing: l'impresa si rivolge a fornitori esterni per dei componenti per il prodotto finale, questo aumenta

la flessibilità, ma potrebbe non garantire un livello qualitativo che l'impresa potrebbe raggiungere da sola, questo fenomeno può essere reversibile.

Il decentramento produttivo può essere di capacità (sottodimensiona la capacità produttiva integrando il lavoro di altre imprese) o di specialità (affidare a terzi alcune parti della produzione).

L'impresa deve anche prendere delle decisioni riguardanti l'impianto: dimensioni della capacità produttiva, livello di utilizzo e riserva di capacità, layout fisico dell'impianto. Le decisioni sulla capacità produttiva vengono definite in base alle previsioni fatte sulla domanda (**economie di scala**, costo medio per unità prodotta diminuisce quando si sfrutta al massimo l'impianto), un altro vantaggio è quello delle **economie di apprendimento**, il risultato è lo stesso ma ci si arriva in modo diverso, il costo medio diminuisce nel tempo perché gli operatori acquisiscono esperienza e lavorano meglio; si devono valutare anche eventuali picchi di domanda e qui entra in gioco la riserva di capacità, quando i picchi non ci sono è un costo fisso (come un'assicurazione). Le **economie** possono essere anche di **scopo** ossia quando fare più prodotti insieme ne abbatta i costi rispetto al produrle singolarmente, si uniscono le linee produttive.

Sistema informativo e del marketing

Il marketing gestisce le relazioni tra l'impresa e il mercato di sbocco, così da capire i bisogni dei consumatori, il sistema del marketing è l'insieme delle relazioni tra le imprese e un mercato di consumo specifico, ha **componenti interne**: ambiente socioeconomico, previsioni sulla domanda, struttura della distribuzione, struttura dell'offerta; ed **esterne**. Il sistema informativo invece è l'insieme degli strumenti e delle attività necessari all'organizzazione e all'elaborazione dei flussi informativi; sono elementi determinanti di questo processo i caratteri organizzativi e la numerosità degli interlocutori. I differenti tipi di informazioni che possono essere raccolte sono:

- **Interne/Esterne**
- **Generali/Orientate**
- **Storiche/Previsionali**

Il sistema informativo è legato strettamente all'analisi strategica, infatti una delle sue funzioni è **l'analisi della concorrenza**, poi c'è **l'analisi del comportamento** dei consumatori e la **misura della consumer satisfaction**. L'analisi del comportamento dei consumatori si lega a sua volta all'analisi della domanda, ossia:

- **Individuazione dei bisogni e delle aspettative**
- **Segmentazione del mercato**
- **Posizionamento**
- **Determinazione quantitativa della domanda potenziale**

Per segmentazione si intende la suddivisione di un mercato in gruppi omogenei e significativi di clienti, sulla base dei vantaggi richiesti, ogni gruppo è considerato come un obiettivo di mercato da raggiungere con una operazione di marketing. Esistono tre criteri di segmentazione:

- **Sociodemografici**: sesso, età, reddito, livello di istruzione, ecc.
- **Psicografici**: stile di vita, classe sociale.
- **Comportamentistici**: fedeltà di squadra, frequenza di acquisto, sensibilità alle leve di marketing.

Posizionarsi sul mercato significa far assumere una posizione nella mente del consumatore al proprio prodotto/servizio rispetto alla concorrenza.

Il sistema del marketing ha tre componenti interne: **offerta prodotto-prezzo** volta a soddisfare il bisogno, comunicazione che informa sull'offerta e stimola l'acquisto, **vendita e distribuzione** volta a soddisfare le

richieste di acquisto. Queste sono le leve di intervento sul mercato elaborate con gli strumenti del marketing mix:

- **Prodotto/Servizio:** gestire questa variabile significa migliorare il progetto e lo sviluppo dell'output, quindi mettere a punto strategie che modifichino l'output già esistente o aggiungerne di nuovi, rinnovando la gamma di prodotti. Le dimensioni della gamma possono essere: **ampiezza** (eterogeneità delle tipologie di output), **profondità** (modelli diversi dello stesso tipo di prodotto).
- **Prezzo:** quando si fissa un prezzo di devono considerare la **capacità di spesa** del target, il **costo di produzione, distribuzione e promozione, i prezzi della concorrenza.**
- **Distribuzione:** gestisce i canali di distribuzione attraverso cui i prodotti raggiungono il mercato, in questa gestione sono compresi la scelta del tipo di canale e la definizione del livello di copertura degli sbocchi al mercato; i canali di distribuzione possono essere **diretto** (da produttore direttamente al consumatore), **indiretto** (da produttore a dettagliante a consumatore) o **indiretto lungo** (produttore-grossista-dettagliante-consumatore). La distribuzione può essere **estensiva** (massima copertura del mercato) o **selettiva** (pochi punti vendita ma un rapporto intenso e diretto con la rete).
- **Comunicazione:** serve e informare e persuadere il mercato, fornisce input ai consumatori, ha diverse forme e mezzi di comunicazione.
- **Marchio:** prima era solo un segno di riconoscimento, adesso aggiunge valore al prodotto.

L'analisi del comportamento dei consumatori consiste nell'individuazione delle motivazioni d'acquisto, analisi del comportamento d'acquisto, valutazione della risposta a iniziative di comunicazione. Quella della **customer satisfaction** invece prende in esame la valutazione del rapporto tra qualità attesa e qualità percepita, individuazione delle aspettative emergenti, valutazione della percezione dell'immagine aziendale, individuazione delle aree critiche e delle forme di intervento. Si chiama **fidelizzazione della clientela** l'incrementare la customer satisfaction e la valorizzazione del portafoglio dei clienti. Gli obiettivi dell'area marketing sono **attrarre e conquistare**, per poi **mantenere**, la fiducia dei clienti.

Finanza

La finanza ha un ruolo di **supporto alle decisioni di investimento**, di **finanziamento** e di **finanza straordinaria**, inoltre **gestisce la liquidità**. Le decisioni di investimento consistono nella valutazione e selezione dei progetti in grado di creare valore, il punto di equilibrio si ha quando i ricavi sono uguali ai costi fissi e variabili (punto di pareggio). Le decisioni di finanziamento riguardano la struttura finanziaria di un'impresa: suddivisione delle fonti finanziarie tra debito e capitale proprio, individuazione degli specifici strumenti di debito o di capitale da emettere e della tipologia di finanziatori/investitori a cui rivolgere l'offerta (mix ottimale di debito e capitale di rischio). Le tipologie di finanziamento si distinguono per: durata, provenienza, modalità di remunerazione, rimborso, garanzie accessorie concesse; per quanto riguarda il capitale proprio si deve decidere a chi chiedere i soldi e quali tipologie di titoli emettere, dai cui dipendono relativi diritti. La finanza straordinaria è la pianificazione della scelta delle fonti o degli impieghi di capitale più opportuni per far fronte ai deficit o alle eccedenze finanziarie previste dai piani a medio termine; le possibili fonti sono:

- **Ingresso di nuovi soci**
- **Aumenti di capitale**
- **Cessione di attività strategiche**
- **Cessioni di quote di minoranza**
- **Quotazione in borsa**
- **Emissioni di obbligazioni**

Le decisioni di finanza straordinaria riguardano anche l'impiego di fondi strutturalmente in eccesso, ossia la politica di distribuzione dei dividendi e la crescita tramite acquisizioni esterne.

Nella gestione della liquidità vanno presi in considerazione anche deficit e surplus di cassa in modo tale da poter ottimizzare la gestione di tale liquidità, ciò si traduce in scelte tra le diverse fonti di finanziamento (qui si ragiona sul breve termine).

La struttura finanziaria rappresenta la dimensione e composizione degli investimenti e dei finanziamenti di qualsiasi tipo.

Processo energetico

Il processo energetico comprende due dimensioni, quella **economica** e quella **finanziaria**; nella prima abbiamo i **costi** e i **ricavi** che derivano da approvvigionamento, produzione e vendita, nella seconda troviamo le **entrate** e le **uscite**. Esistono tre tipi di grandezze aziendali:

- **Grandezze flusso:** prendono significato in relazione a un intervallo di tempo (fatturato, costo del personale, ecc.).
- **Grandezze stock:** hanno significato in base a un determinato istante, ci sono continui processi di alimentazione e utilizzo (scorte, crediti verso clienti, cassa, ecc.).
- **Grandezze massa:** anche queste hanno significato in relazione a un determinato istante, i processi di alimentazione e utilizzo in questo caso sono asimmetrici (impianti, capitale sociale, mutuo).

Le condizioni di esistenza dell'impresa

Deve essere in grado di generare **all'interno** del sistema le **risorse necessarie** per la sua **crescita fisiologica**, deve riuscire a mantenere **l'equilibrio economico-finanziario**. Ci sono tre forme di equilibrio:

- **Economico:** il valore di mercato dei prodotti deve essere maggiore del valore delle risorse impiegate (ricavi = costi + dividendi + autofinanziamento da reddito). La redditività del capitale proprio è la capacità di remunerare i mezzi impiegati dal soggetto proprietario ed è genericamente espresso come il rapporto tra il reddito netto e i mezzi propri.
- **Patrimoniale:** il valore di mercato delle attività dell'impresa deve essere superiore ai suoi impegni finanziari. La condizione di solvibilità si esprime attraverso un adeguato indice di autonomia finanziaria (rapporto tra mezzi propri e capitale investito).
- **Finanziario:** esprime la capacità dell'impresa di far fronte in ogni momento alle uscite monetarie conservando una struttura finanziaria sostanzialmente equilibrata. È di due tipi: strutturale e corrente; l'equilibrio finanziario strutturale si ha quando il capitale può far fronte a impegni finanziari verso terzi; l'equilibrio finanziario corrente invece si ha quando l'impresa può sostenere relazioni di scambio monetario, ossia le uscite sono compensate dalle entrate. L'equilibrio finanziario strutturale si verifica in ogni istante, quello corrente nel periodo di piano.