

# StuDocu.com

## Appunti Management Clodia Vurro

economia e management (Università degli Studi di Milano)

# Appunti Management

## L'azienda

Un'azienda è un complesso di beni organizzati da un soggetto strutturato funzionalmente per l'esercizio dell'impresa.

## L'impresa

L'impresa è un istituto che trasforma risorse in beni che hanno un valore di scambio maggiore di quello delle risorse di partenza. Ruota intorno al concetto di maggior valore derivante dal processo di aggregazione, modifica e trasferimento di risorse in prodotti.

## Il management

Il management si focalizza sul processo decisionale dell'impresa ed è l'insieme delle scelte e decisioni effettuate dai manager con il fine di massimizzare il valore generato. Uno dei compiti più importanti dei manager è definire le linee guida interne all'impresa tali da soddisfare tutti i soggetti interni e definire le linee guida delle relazioni tra l'impresa e gli stakeholder. Una volta definite queste linee guida, occorre capire come raggiungere gli obiettivi preposti. Il management si divide in management strategico e operativo. Nel management sono presenti funzioni primarie e secondarie.

	<b>Management strategico</b>	<b>Management operativo</b>
<b>Funzioni primarie</b>	Strategie di base Crescita Stabilità	Produzione Approvvigionamenti Logistica Marketing e vendite
<b>Funzioni secondarie</b>	Innovazione Organizzazione	Finanze Protezione

## L'imprenditore

L'imprenditore è colui che ha un'innovazione di output che genera valore e gestisce l'azienda conferendo capitale proprio. Ha il compito di trovare soluzioni organizzative, tecnologiche, commerciali e finanziarie con lo scopo di creare valore. Le caratteristiche tipiche di un imprenditore sono:

- creatività
- attitudine al rischio
- capacità di leadership
- attitudine al controllo
- doti relazionali

L'imprenditoria, per nascere e sostenersi nel tempo, necessita di sistemi produttivi allargati all'interno dei quali più imprese operano e dispongono di risorse e servizi, come i distretti industriali.

## Le teorie di impresa

### Teoria neoclassica

- unico soggetto decisore
- perfetta razionalità
- perfetta informazione

L'obiettivo dell'impresa è massimizzare il profitto.

## Teoria degli stakeholder

Particolarmente adatta per le imprese di grandi dimensioni. L'impresa, in questa teoria, dovrebbe massimizzare non il profitto ma la soddisfazione di tutti gli attori, distribuendo la ricchezza in modo equilibrato. Tutte le categorie di stakeholder dovrebbero essere parimenti considerate. Tale considerazione si forma su due argomentazioni:

- l'obiettivo dell'impresa dovrebbe essere unico
- la creazione di ricchezza per gli azionisti è l'obiettivo che soddisfa meglio tutti gli stakeholder, in quanto gli azionisti sono la categoria meno protetta (es. in caso di fallimento, i debiti devono essere pagati prima di distribuire eventuali fondi agli azionisti). La ricerca di della ricchezza per gli azionisti si consegue meglio in un contesto di relazioni armoniche con l'ambiente circostante

## La teoria del social capital

Particolarmente adatta per le piccole e medie imprese. Il capitale sociale si riferisce alle connessioni tra individui, e ciò può migliorare l'efficienza della società facilitando azioni coordinate. Si accumula attraverso l'impegno formale, il networking tra i settori e al loro interno, il volontariato e la beneficenza. Consiste nelle relazioni che l'impresa è in grado di instaurare con ciascuna categoria di stakeholder. In questo modo, le risorse di capitale sociale partecipano alla creazione di valore agendo sulla riduzione dei costi associati allo scambio.

Tabella 1.2 PMI e grandi imprese nella prospettiva del social capital

ORIENTAMENTO TEORICO	PMI	GRANDI IMPRESE	
TRADIZIONALE	INDIPENDENZA	ORGANIZZAZIONE IN GRUPPI, JOINT VENTURE, ALLEANZE	
	AUTOFINANZIATE RISORSE FINANZIARIE LIMITATE	ACCESSO A FONTI DI FINANZIAMENTO ESTERNE	
	MULTITASKING STRUTTURA PRODUTTIVA FLESSIBILE	DIVERSIFICATE STRUTTURA PRODUTTIVA RIGIDA	
	ECONOMIE DI SCOPO	ECONOMIE DI SCALA	
	BASSO LIVELLO DI MANAGERIALIZZAZIONE	ALTO LIVELLO DI MANAGERIALIZZAZIONE	
	EMERGENTE	"SUBISCONO" LA COMPETIZIONE	"STIMOLANO" LA COMPETIZIONE
		PROCESSI E PROCEDURE SCARSAMENTE FORMALIZZATE	PROCESSI E PROCEDURE ALTAMENTE FORMALIZZATE
		SCARSA VISIBILITÀ SUL MERCATO	ELEVATA VISIBILITÀ SUL MERCATO
		RADICATE NEL TERRITORIO	PRESENZA NAZIONALE, INTERNAZIONALE O GLOBALE
		APPROCCIO RELAZIONALE ALLA NEGOZIAZIONE RELAZIONI PERSONALI FIDUCIA	APPROCCIO TRANSAZIONALE ALLA NEGOZIAZIONE RELAZIONI STRUTTURATE VALORE DEL MARCHIO

## I principi di base per la creazione di valore

- l'obiettivo deve essere il profitto
- il profitto ha valore economico, sociale e ambientale
- alle imprese si richiede il mantenimento di relazioni armoniche con gli stakeholder
- per obiettivi di creazione di valore sostenibile l'orizzonte temporale deve essere di lungo periodo

## L'impresa: modelli e organi di governance

### Modelli d'impresa

- PMI (piccole e medie imprese): si contraddistinguono per flessibilità decisionale e organizzativa, scarsità di risorse, relazioni di dipendenza nella filiera. È difficile riuscire a soddisfare tutti gli attori coinvolti nella divisione degli utili. Un ulteriore problema è la redistribuzione degli incarichi manageriali, che può portare
- Imprese a controllo familiare: la proprietà e il controllo sono concentrati nelle mani della famiglia
- Imprese quotate e non quotate: imprese che accedono o no a mercati azionari
- Non profit e imprese sociali: hanno finalità prioritariamente sociale
- Distretti, reti e gruppi: aggregazione di imprese con l'obiettivo di aumentare il potere contrattuale delle stesse

### Gli organi di governo

Un tipico assetto di governo è costituito da:

- assemblea degli azionisti: organo supremo di indirizzo che nomina a chi sarà affidata la gestione (consiglio di amministrazione) e il controllo (collegio sindacale)
- consiglio di amministrazione: composto da una o poche persone con specifiche competenze tecniche e manageriali, nominando i dirigenti o un amministratore delegato
- collegio sindacale: verifica l'operato dell'organo decisionale

Si possono distinguere principalmente tre modelli organizzativi:

- il modello tradizionale, in cui sono presenti due organi distinti per amministrazione e controllo della società, cioè il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale
- il modello dualistico, in cui il governo dell'impresa è affidato a due diversi organi (il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza)
- il sistema monistico, in cui gestione e controllo sono affidati ad un unico organo

### La agency theory

Si basa sulla volontà dell'impresa di riuscire a comprendere quali siano i meccanismi più efficaci per comprendere ed evitare comportamenti opportunistici effettuati dal management (quando è soggetto differente alla proprietà) e comprendere quali siano le ripercussioni in termini di performance.

### Il rapporto di agenzia

È il rapporto in cui un soggetto, l'agente, svolge un'attività nell'interesse di un altro soggetto, il principale, che non è capace di eseguirla direttamente. Un rapporto di agenzia può portare a due problemi: la divergenza di interessi tra principale e agente e una differente propensione al rischio. Per minimizzare il problema di agenzia, si possono offrire al management due contratti di agenzia:

- behaviour-oriented contract
- outcome-oriented contract

Inoltre, per allineare gli obiettivi di proprietà e management si possono offrire meccanismi di incentivo.

L'Assemblea degli azionisti e il Consiglio di amministrazione spesso non assolvono pienamente alle loro funzioni:

- la partecipazione alle assemblee è costosa per i piccoli azionisti

- i piccoli azionisti preferiscono liquidare l'investimento se non si sentono rappresentati
  - i consiglieri esterni o indipendenti non esercitano il loro potere di sorveglianza sui manager
- In questi casi il management controlla sia il consiglio che l'assemblea. La corporate governance é una serie di norme legali e vincoli che disciplinano i rapporti tra proprietà e management, assicurando ai primi che l'impresa sia gestita nel loro interesse.

## Gli organi di controllo

### Il controllo degli azionisti

Una proprietà concentrata e con sufficiente capitale permette di controllare l'azione manageriale, sostituendo i manager opportunisti o disallineati. Può assumere tre forme:

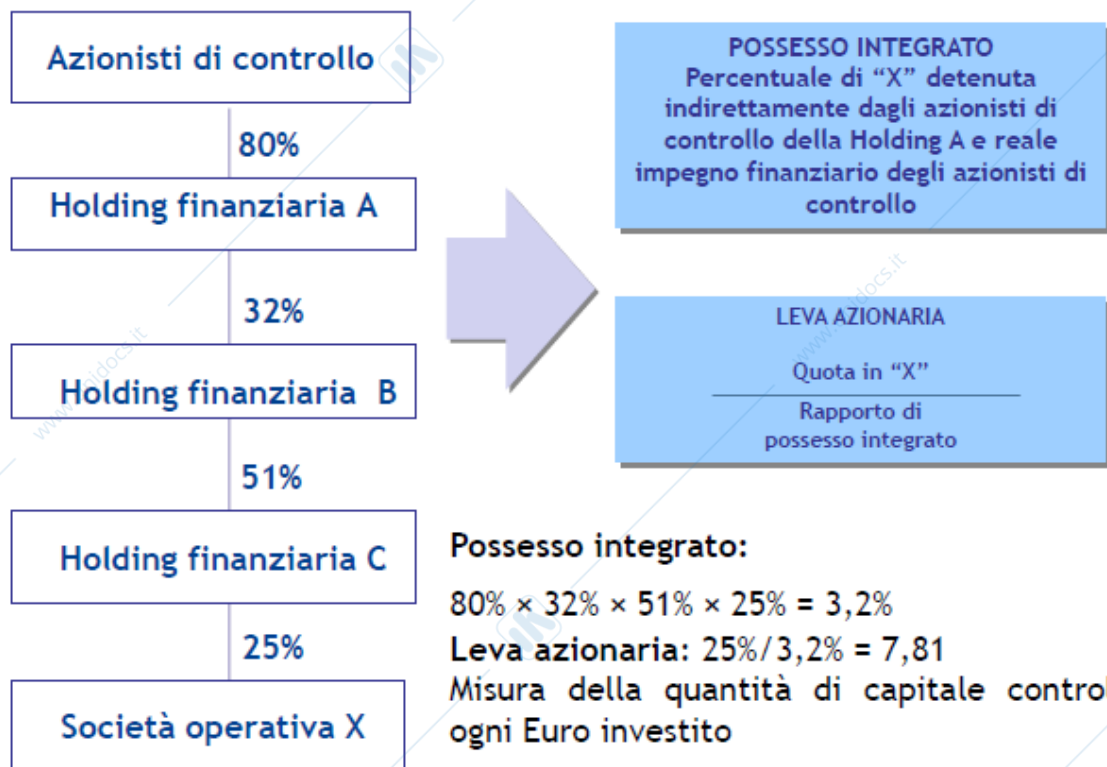
- controllo assoluto
- controllo di minoranza
- patto di sindacato, accordo formale tra gli azionisti che si impegnano a decidere in modo allineato su certe questioni

A parità di azioni il potere reale degli azionisti dipende da:

- norme di diritto commerciale
- statuti aziendali
- regolamentazione dei mercati finanziari

Come vantaggio elimina il rapporto d'agenzia tra azionisti e management, ma come svantaggio crea rapporti di agenzia tra azionisti di maggioranza e di minoranza.

### Possesso integrato e leva azionaria



Il potere degli azionisti di minoranza può determinare il prezzo di una holding. Questo prezzo può essere determinato da:

- possibili takeover realizzati su una holding in alto nella catena, in termini di premio per l'operazione di takeover
- quotazione o no in borsa della holding, in termini informativi

## Il controllo interno

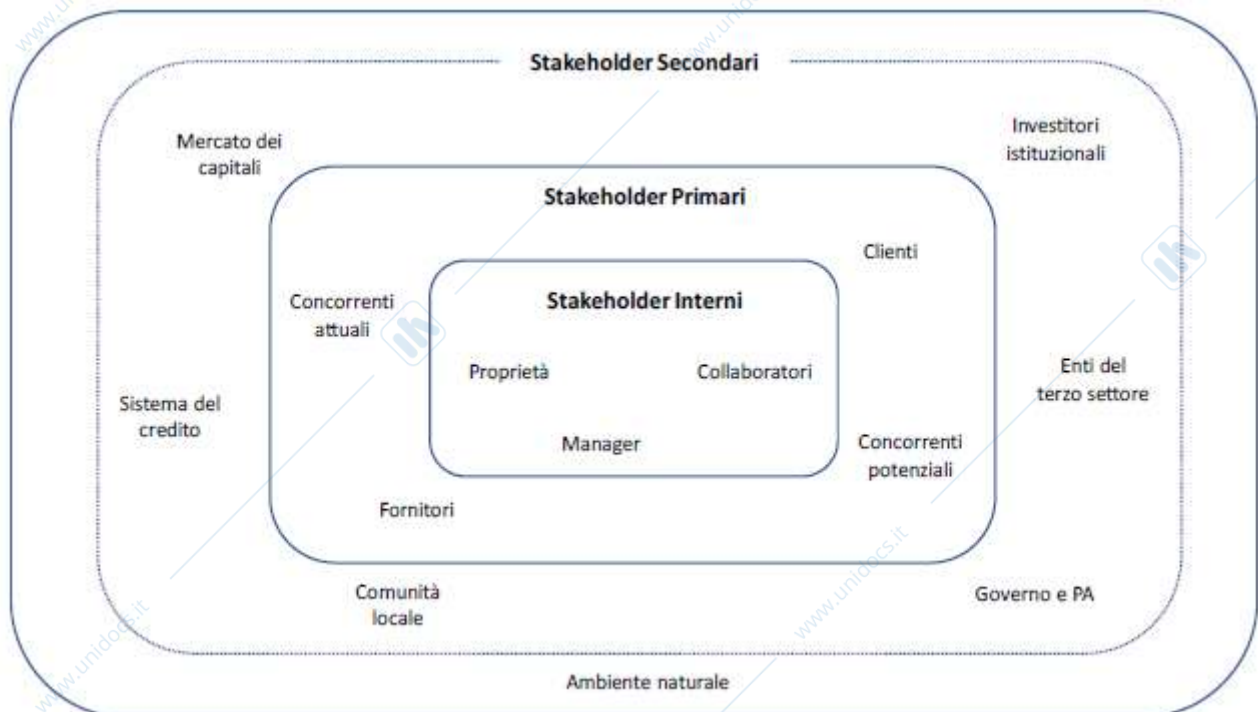
Le attività di controllo interno hanno lo scopo di assicurare che le operazioni aziendali avvengano nel rispetto di norme e principi di buona gestione. Può essere:

- di legittimità, con la quale si accerta la conformità alle leggi
- procedurale, cioè verifica del rispetto delle procedure, per evitare frodi e danneggiamento degli interessi degli stakeholder interni
- contabile

I soggetti che possono esercitare il controllo sono:

- consiglio di amministrazione
- collegio sindacale
- internal auditing, costituito da dirigenti e collaboratori
- società di revisione

## Il sistema competitivo



Gli stakeholder sono tutti coloro che hanno un interesse nelle attività d'impresa, e possono influenzare il, o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono dalla sua capacità di soddisfare ogni categoria di stakeholder, in particolare quelli interni.

## Stakeholder interni

Comprende i gruppi di stakeholder senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe esistere.

## La proprietà

Coincide con i conferenti dei capitali di rischio. La rappresentazione tipica degli stakeholder proprietari è quella di stakeholder azionisti (shareholder). La loro capacità di influenzare è determinata da:

- ripartizione del capitale

- natura degli interessi, industriali o finanziari
- presenza dello Stato

### I collaboratori

I collaboratori sono coloro che conferiscono all'organizzazione la propria prestazione d'opera, mettendo a disposizione le proprie competenze. La loro posizione come stakeholder dipende dal livello di partecipazione ai processi decisionali e di rappresentanza e rilevanza dei sindacati.

### I manager

I manager sono una categoria di stakeholder chiave per l'impresa, e tra le varie attività possono anche determinare quali siano gli stakeholder a cui destinare maggiore attenzione. La posizione del management come stakeholder dipende da:

- dimensioni e grado di complessità aziendale, che delimitano l'ambito d'azione del management
- articolazione della struttura proprietaria, che determina la discrezione dell'agente
- presenza di meccanismi incentivi e motivazionali, per garantire il raggiungimento di risultati
- presenza di un mercato finanziario efficiente, che garantisce maggiore trasparenza su ciò che accade all'interno dell'impresa

Comportamento disallineato	Comportamento opportunistico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- attuazione di investimenti che non corrispondono agli interessi degli azionisti</li> <li>- eccessiva propensione al rischio (o viceversa)</li> <li>- assenza di un adeguata motivazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- azioni illecite</li> <li>- ricerca di benefici privati</li> <li>- resistenza al ricambio</li> </ul>

### Resistenza al ricambio

È la resistenza al cambio dell'assetto istituzionale di un'impresa. I motivi dell'acquisizione di un'azienda target possono essere:

- valore sottovalutato della società target sul mercato
- diversificazione del rischio
- sinergie operative e finanziarie
- ricambio del management

Le forme attive di resistenza possono essere:

- dichiarare che il prezzo offerto dall'acquirente è basso
- convincere gli azionisti delle possibili cattive azioni dell'acquirente
- ottenere il sostegno degli altri stakeholder (per esempio banche e Stato)
- proporre l'inserimento di clausole attive in caso di takeover, per esempio emissione di nuove azioni (poison pill), proposta di riacquisto delle azioni ad un prezzo vantaggioso (green mail), accordo con un'impresa amica che si impegna a non vendere un asset (cavaliere bianco).

### Incentivazione del management

Per allineare gli obiettivi di proprietà e management si possono utilizzare programmi di incentivazione, come bonus e incentivi azionari, come le stock options. Il rischio può essere la manipolazione dei risultati contabili da parte del management, anche utilizzando strumenti come fringe benefits e pet project.

### Gli stakeholder esterni

Sono formati da stakeholder primari o competitivi (attuali concorrenti, concorrenti potenziali e filiera) e stakeholder secondari o non competitivi (mercato dei capitali, investitori istituzionali, sistema di credito, comunità locale e organizzazioni non profit).

## **Primari (competitivi)**

### **Concorrenti**

L'importanza di questa categoria dipende da:

- tasso di concentrazione
- differenziazione di prodotto e diversità dei concorrenti
- condizioni di costo, ovvero presenza di economie di scala e incidenza dei costi fissi

### **Potenziali entranti**

La loro forza dipende dalla presenza di barriere all'entrata, che sono principalmente:

- fabbisogno di capitale
- economie di scala e apprendimento
- accesso alle risorse
- brand equity, cioè la presenza di un concorrente forte nel settore
- vincoli governativi legislativi
- possibili ritorsioni dei concorrenti

Nel caso di produttori sostitutivi, i fattori che influenzano la pressione competitiva sono:

- rapporto qualità/prezzo
- propensione degli acquirenti
- costi di riconversione

### **La filiera (fornitori e clienti)**

Ogni fase della filiera consente alle imprese di creare valore aggiunto. Le relazioni che l'impresa instaura con i soggetti della filiera dipendono da:

- struttura del mercato di fornitura o di sbocco
- valore dello scambio
- caratteristiche della relazione

## **Secondari (non competitivi)**

### **Il mercato del controllo (o capitale)**

I mercati finanziari si suddividono in

- mercati diretti, in cui la contrattazione avviene direttamente (per esempio tra risparmiatori e istituti di credito)
- mercati aperti in cui gli oggetti di compravendita sono standardizzati, (es. comprando azioni o obbligazioni). Possono essere
  - primari, per titoli di nuova emissione, che soddisfano direttamente le necessità finanziarie di un soggetto
  - secondari, per titoli già esistenti, che soddisfano la volontà degli investitori di modificare la composizione del proprio portafoglio finanziario

La loro funzione è quella di far incrociare domanda e offerta di denaro.

La borsa è un mercato regolamentato aperto e secondario, in cui si scambia il capitale di rischio, che:

- stabilisce quali titoli sono ammessi alle contrattazioni
- garantisce l'accesso degli investitori alle transazioni
- gestisce il sistema di oscillazione dei prezzi
- trasmette informazioni sugli scambi

Le aziende si quotano per:

- utilizzare il capitale di rischio per lo sviluppo dell'impresa
- crescita dimensionale
- attrattività nei confronti di manager professionisti

- credibilità e standing
- spersonalizzazione

Le aziende non si quotano per:

- indisponibilità ad accettare gli obblighi di trasparenza, per non rilevare all'esterno informazioni sulla gestione interna
- necessità di cedere una parte del capitale sociale a nuovi investitori
- resistenza alla frammentazione fra patrimonio personale e patrimonio aziendale

I prezzi delle azioni sono il risultato delle aspettative degli operatori sulla performance futura della società. Dipendono da:

- remunerazioni
- capital gain, ossia l'incremento del prezzo delle azioni
- altre variabili

### **Gli investitori istituzionali**

Sono operatori che investono nei mercati di Borsa come elemento tipico della loro attività. La loro attività caratteristica è appunto quella di raccogliere capitali presso soggetti di varia natura, investire il capitale raccolto per conto di tali soggetti e garantirne un rendimento finanziario. Alla categoria degli investitori istituzionali appartengono:

- fondi di investimento
- fondi pensione
- compagnie di assicurazione

Ci possono essere risparmiatori privati, speculatori e hedge fund (fondi non convenzionali).

L'attivismo è raro perché:

- è più conveniente smobilizzare l'investimento che cercare di ottenere cambiamenti nella gestione dell'impresa
- generalmente gli investitori istituzionali seguono una politica di portafoglio orientata all'indexing, costruendo un portafoglio che approssima certi indici di borsa
- si possono presentare conflitti di interessi

### **Il sistema di credito**

È la principale fonte di finanziamento delle imprese italiane. I due canali di indebitamento disponibili per le imprese sono quello bancario e quello obbligazionario. In caso di insolvenza, il controllo dell'impresa può passare ai creditori. Talvolta, una soluzione per eliminare un problema di agenzia può essere l'insorgenza di un debito, in quanto in una impresa in fallimento il manager viene deposto dal suo incarico. Mediante il rapporto di credito con le imprese, le banche dispongono di informazioni sulla gestione interna più dei creditori, quindi le banche sono capaci di responsabilizzare i manager.

### **La comunità locale**

All'impresa è richiesto di affiancare alla visione tradizionale del sistema competitivo una visione più socialmente responsabile, in quanto l'impresa riesce ad ottenere dei vantaggi che sono propedeutici per il suo successo. La comunità locale è uno stakeholder che può influenzare un'impresa mediante il suo consenso a operare. La relazione dell'impresa con la comunità locale si basa su legittimità sociale, credibilità e fiducia.

### **Il governo e la pubblica amministrazione**

L'impresa opera in un contesto istituzionale di regole e norme che delineano i confini in cui essa opera. Il ruolo dello stakeholder pubblico può riguardare diversi ambiti dell'impresa:

- la regolamentazione dei mercati
- la tutela della concorrenza
- le politiche macroeconomiche

### **Gli enti del terzo settore**

Possono essere società cooperative, associazioni, fondazioni, comitati, enti non profit, cooperative sociali, organizzazioni di promozione sociale.

### **L'ambiente naturale**

Puó avere connotazioni di natura sia competitiva (es. la diffusione di prodotti eco friendly) che non competitiva. Un impresa con una cattiva reputazione in termini di impatto ambientale viene giudicata piú rischiosa e meno interessante agli occhi degli investitori.

## **La strategia d'impresa**

É l'attività che consente di indirizzare e coordinare il management dell'impresa, avendo ben chiari gli obbiettivi che l'impresa si propone di raggiungere, in un'ottica di medio-lungo periodo e nell'interesse del sistema di stakeholder d'impresa. Il primo obbiettivo di una strategia é avere uno scopo, definire come perseguirlo e con quali risorse. É strettamente connessa all'orientamento strategico di fondo. L'OSF denota l'identità di impresa e ne indirizza i comportamenti imprenditoriali. Attraverso l'OSF, si identificano le finalità, l'approccio alla gestione e il campo d'attività.

### **Mission**

Definisce il mercato in cui si intende competere, le ambizioni strategiche e la filosofia aziendale perseguita.

### **Vision**

É la direzione che un impresa vuole prendere, quindi un futuro possibile al quale ciascuno desidera concorrere.

### **Values**

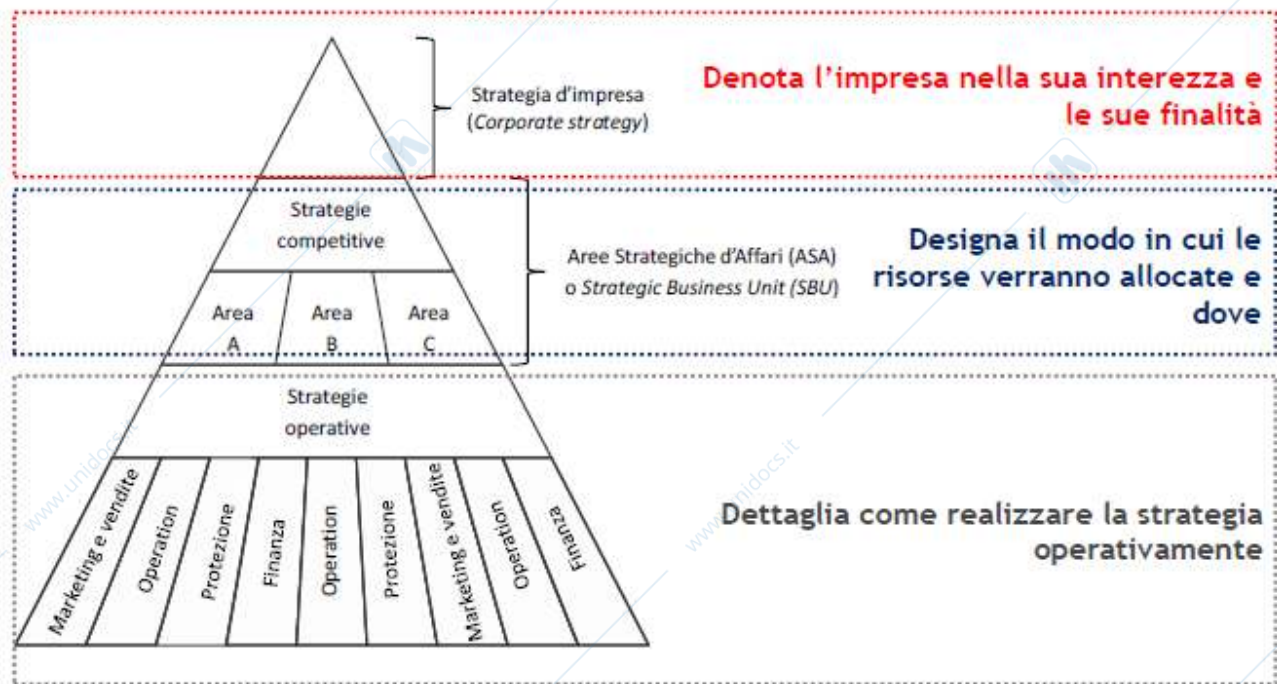
Sono i principi, le credenze e gli standard per una continua e coerente gestione del business aziendale. Vengono di solito declinati nello statuto aziendale o nel codice di condotta.

### **I livelli della strategia**

1. Strategia d'impresa (o corporate strategy) : attraverso la strategia corporate, che viene redatta ogni 3 anni, si identificano le linee guida a cui tutte le operazioni dovranno ispirarsi. Denota l'impresa nella sua interezza.
2. Strategie competitive: designano il modo in cui le risorse verranno collocate e individuano dove competere
3. Strategie operative: coinvolgono singoli aspetti del management e dettagliano come realizzare la strategia operativamente

# La strategia d'impresa

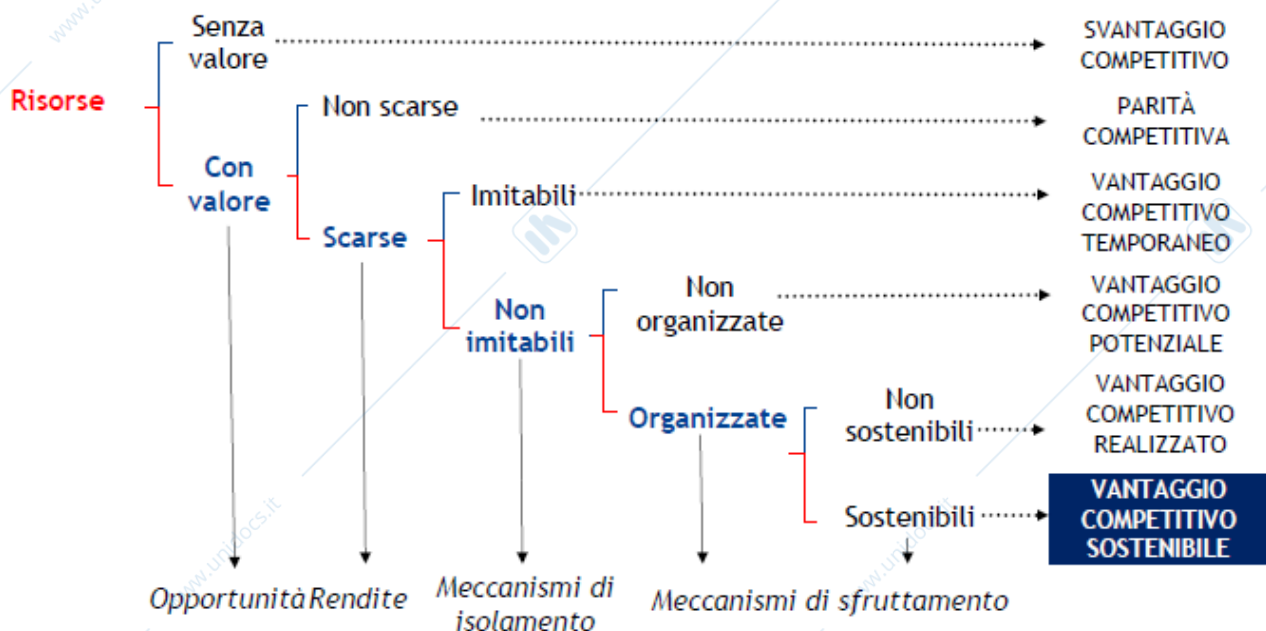
## I livelli della strategia



### Il vantaggio competitivo

È il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare una posizione favorevole nel contesto in cui opera. È la condizione che consente alle imprese la superiorità dei propri risultati economici, che si traduce in una redditività maggiore rispetto a quella media dei concorrenti. L'ottenimento del vantaggio competitivo è legato al perseguimento di una delle strategie di base. Le caratteristiche delle risorse a disposizione dell'impresa e la sua capacità di sfruttarle sono alla base del vantaggio competitivo. Si basa sulla capacità delle imprese di riuscire ad acquisire e condividere conoscenze e risorse. La creazione di vantaggio competitivo, generando valore per l'impresa, soddisfa le attese degli azionisti.

### Modello VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organisation) + Sustainability



## Dynamic capability

È la capacità di un'impresa di modellare una specifica risorsa per rispondere ai mutamenti dell'ambiente. Se tramite la conoscenza si acquisiscono le competenze, ciò che precede la competenza è il processo di apprendimento. Una volta che la conoscenza sia associata a una data procedura di apprendimento, essa può essere tradotta in una nuova strategia capace di consentire all'impresa di affrontare il dinamismo esterno. Quanto più il contesto in cui i manager operano è instabile, tanto più forte e veloce deve essere la loro capacità di reagire agli stimoli provenienti dall'esterno.

## I meccanismi di isolamento

Sono meccanismi atti a prevenire l'imitazione da parte dei competitor. Il processo di generazione/appropriazione di risorse può dare origine a cinque meccanismi di isolamento:

- diseconomie di compressione temporale, in cui il tempo necessario per replicare un'innovazione tecnologica rende difficile per i concorrenti raggiungere il leader del mercato
- dimensione ottima minima, ovvero per superare barriere all'ingresso e per ottenere un certo risultato bisogna investire un certo capitale
- interdipendenza delle risorse, cioè quando il vantaggio competitivo è formato da più risorse interdipendenti tra loro, rendendo difficile la replica della rete di connessioni e processi che legano le risorse
- ambiguità causale, cioè la difficoltà nel capire il nesso causa-effetto di un prodotto di successo
- orientamento agli stakeholder

## Le strategie di base

- Leadership di costo, dove il vantaggio competitivo si fonda sulla capacità di rendere i processi produttivi estremamente efficienti
- Differenziazione, dove il vantaggio competitivo deriva dalla possibilità di creare prodotti differenti, e che i consumatori riconoscano il premium price (prezzo più alto di un prodotto rispetto alla media di mercato) di suddetti prodotti
- Focalizzazione, dove l'impresa sceglie una delle due strategie precedenti e la adotta ad un segmento di mercato limitato

## La pianificazione strategica

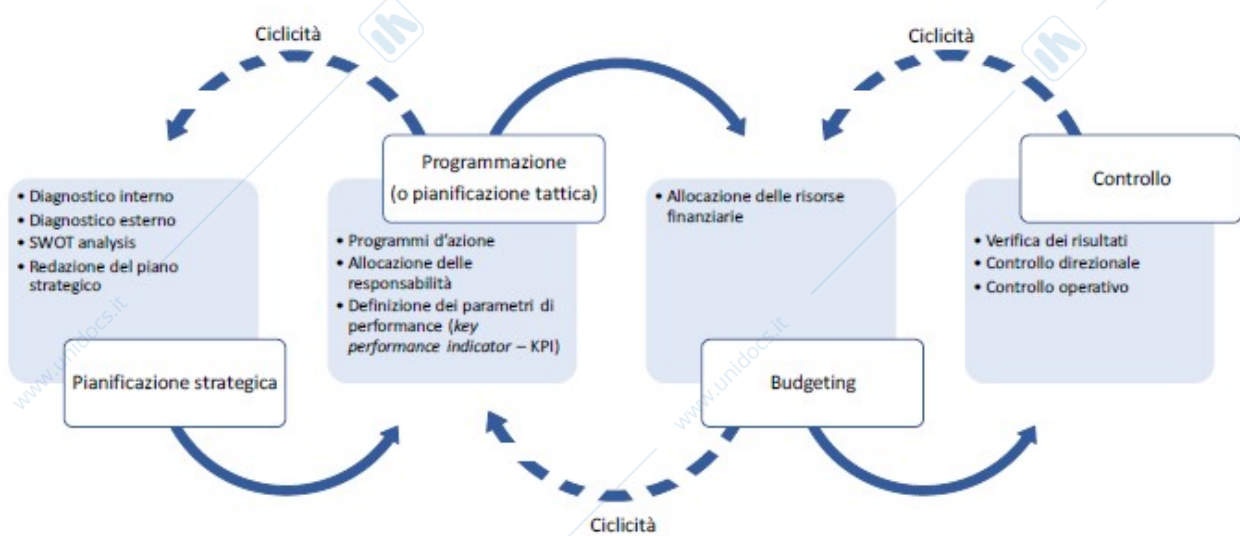
È il processo organizzativo e negoziale che conduce alla definizione dell'impostazione strategica dell'impresa. La formulazione della strategia deve analizzare le risorse e le competenze interne possedute dall'impresa e i rischi a cui essa incorre. La formulazione della strategia verte sulla valutazione sia del grado di attrattività del settore (diagnostica esterna), che consente di individuare minacce ed opportunità, sia sulla tipologia e la qualità delle risorse e delle competenze di cui l'impresa dispone (diagnostica interna), che consente di individuare punti di forza e di debolezza. È formata da quattro fasi:

- pianificazione strategica, che definisce i principali aspetti che l'impresa deve considerare nell'articolare il proprio cammino strategico. Il risultato di questa fase è il piano strategico. Nel piano sono delineate le linee guida per l'attuazione delle strategie
- programmazione, o pianificazione tattica, che tende alla realizzazione concreta delle strategie. Interessa principalmente il management operativo
- budgeting, che realizza concretamente l'allocazione delle risorse a singole unità d'impresa per mezzo della proiezione di costi e ricavi ed entrate e uscite di cassa
- controllo dei risultati ottenuti, che si distingue in direzionale ed operativo

La pianificazione strategica si caratterizza per la sua ciclicità: ogni fase fa parte di un ciclo, e questa caratteristica consente al management di tornare alla fase precedente del ciclo per rettifiche o migliorie.

# La strategia d'impresa

## Il ciclo di pianificazione aziendale



### SWOT analysis

	Interno	Esterno
Aspetti positivi	Punti di forza	Opportunità
Aspetti negativi	Punti di debolezza	Minacce

## La formulazione delle strategie

### SWOT Analysis

Punti di Forza (S)	Aree di Debolezza (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flessibilità ed efficienza del sistema di offerta (tramite agenzie)</li> <li>Forte presenza sul territorio e conoscenza delle sue peculiarità</li> <li>Potenzialità sinergiche della rete di vendita</li> <li>Sistema di offerta integrato</li> <li>Brand storico con forte caratterizzazione territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscibilità del brand nel B2C</li> <li>Strutture di supporto alle attività nel B2C in fase di sviluppo</li> <li>Orientamento storico al cliente prevalentemente di tipo B2B</li> <li>Struttura organizzativa da adeguare alla crescita</li> <li>Strategia di comunicazione da adeguare alla crescita</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsioni positive sulla crescita degli utili di settore negli ultimi anni</li> <li>Ampie possibilità di cross-selling</li> <li>Passaggio dal mercato tutelato al mercato libero tuttora in corso</li> <li>Potenziale ampliamento della quota di mercato nazionale attraverso il B2C</li> <li>Attuale distrazione dei principali concorrenti a livello locale e nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezza sugli sviluppi normativi</li> <li>Incertezza sulle mosse future dei concorrenti diretti</li> <li>Raggiungimento di massa critica necessario per la sostenibilità del B2C</li> <li>Rischio di perdere il controllo sul cliente finale operando tramite agenzie</li> <li>Appetibilità da parte dei grandi player</li> </ul>
Opportunità (O)	Minacce (T)

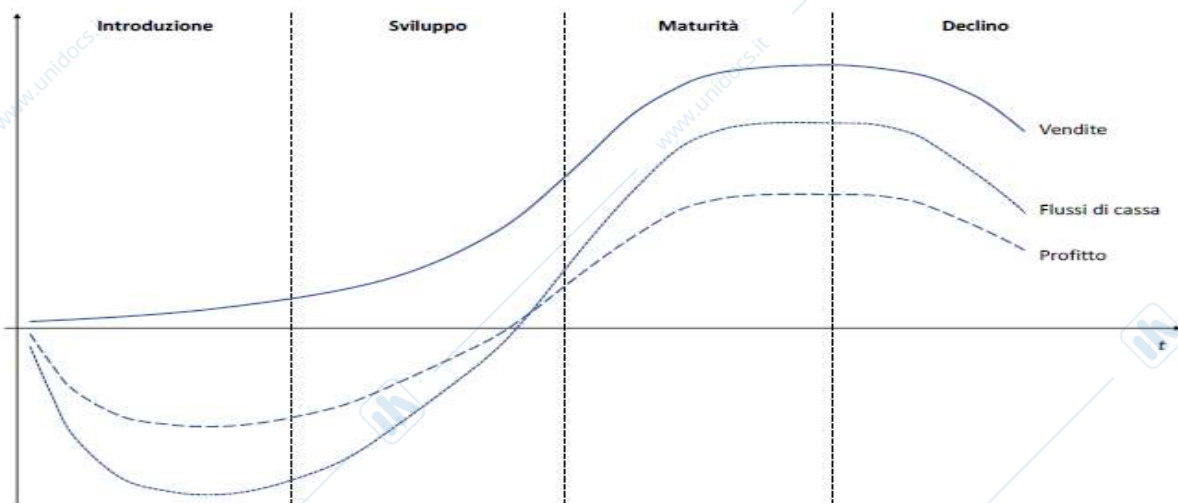
## Risk management

Il risk management é un processo manageriale volto all'analisi e gestione del rischio d'impresa. É formato da due attività: risk analysis e risk treatment. Il risk management si occupa in particolare dei rischi speculativi. Si compone di quattro fasi:

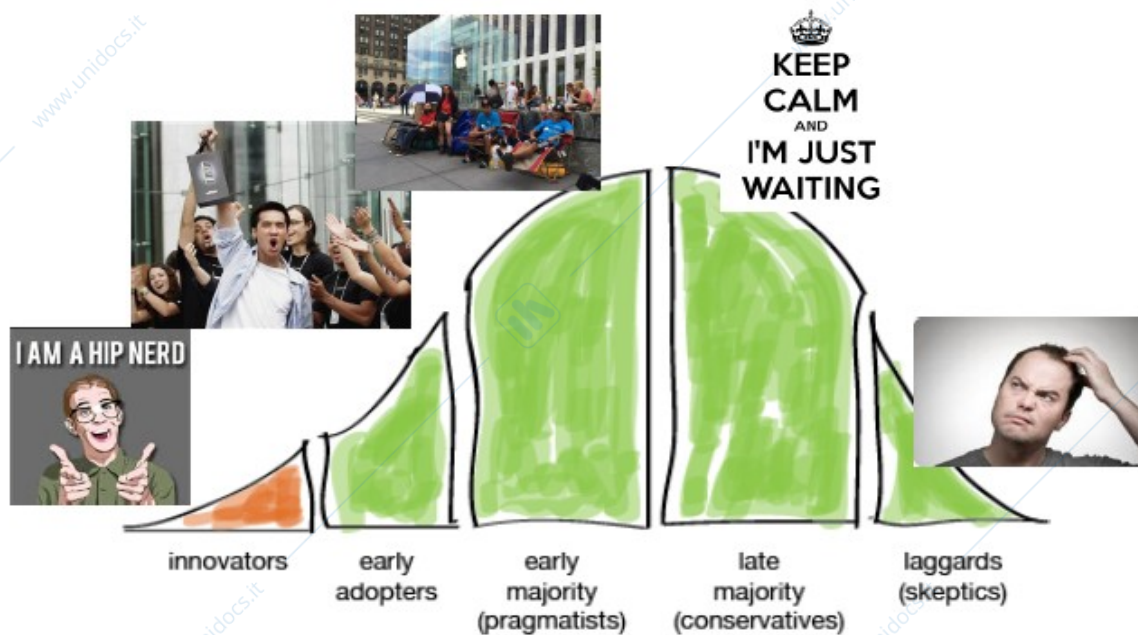
- identificazione del rischio
- valutazione del rischio
- determinazione delle priorità di intervento
- trattamento del rischio

## Il modello del ciclo di vita del prodotto/settore

Le strategie devono assumere una valenza differente a seconda della loro fase di vita. Il modello del ciclo di vita consente di mappare le fasi tipiche dell'evoluzione della domanda di un bene in un preciso contesto concorrenziale.



## Product adoption



## **Nascita**

L'impresa nasce per effetto della spinta creativa di un imprenditore che genera dal nulla un'organizzazione intorno ad un'idea e alla propria azione personale. Non esistono forze concorrenziali. I passi della nascita dell'impresa sono:

- cogliere le opportunità
- rifinire l'idea
- proteggersi dall'imitazione
- costruzione della squadra (teaming)
- start-up
- finanziamento
- lancio del prodotto

## **Crescita**

Al termine del periodo di nascita la tecnologia, la struttura organizzativa e le strategie di mercato che avranno successo appaiono chiare al management. È necessario spostare l'attenzione dal prodotto al processo di produzione, cercando di ampliare la quota di mercato. Ogni impresa tende a concentrarsi su uno specifico ambito strategico. I concorrenti divengono più efficienti a causa principalmente di economie di scala e di apprendimento.

## **Maturità**

In questa fase, lo sviluppo del settore si arresta e l'unico modo per continuare a generare profitti è sottrarre quote di mercato ai propri concorrenti. Il rallentamento della crescita crea eccedenze di capacità produttiva, a cui le imprese possono rispondere con:

- riduzione di costi unitari
  - curve di esperienza
  - economie di scala
  - ottenimento di risorse produttive a basso costo
  - livelli elevati di efficienza operativa
- sfruttamento di leve
  - dinamica di nicchia
  - dinamica qualitativa
  - vuoti di offerta
  - potenzialità innovativa

## **Declino**

Un settore passa dalla fase di maturità a quella di declino per mezzo di una contrazione di domanda, causata da cambiamenti tecnologici, dinamiche demografiche e mutamenti nei gusti dei consumatori. La fase di declino è caratterizzata da:

- eccedenza di capacità produttiva
- assenza di innovazione
- riduzione del numero di concorrenti
- intensa lotta concorrenziale

Ne sono diretta conseguenza la riduzione dei livelli di redditività e il configurarsi di perdite nette per le imprese. In tali circostanze, l'impresa dovrebbe limitare gli investimenti in capacità produttiva, avviando strategie di diversificazione. Le strategie da attuare possono essere:

		POSIZIONE COMPETITIVA	
		Vantaggi rispetto alla domanda residuale	Assenza di vantaggi rispetto alla domanda residuale
STRUTTURA DEL SETTORE	Favorevole	Leadership o nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
	Sfavorevole	Nicchia o mietitura	Disinvestimento rapido

La mietitura consiste nella massimizzazione dei flussi di cassa a breve termine. Comporta un graduale declino dell'attività, ma il recupero di un'elevata liquidità prima dell'uscita dal mercato rende accettabile l'esito finale.

### Il crisis management

La fase del declino può portare le imprese ad una crisi, che può essere dovuta ad una struttura organizzativa rigida al cambiamento, improvvisi cambiamenti ambientali, oppure cause più complesse. È possibile distinguere tra cause:

- primarie, che nascono da fattori ambientali o interni e determinano l'incapacità strutturale dell'impresa a registrare stabili condizioni di economicità
- secondarie, che seguono le primarie, ostacolano la crisi e in alcuni casi ne affrettano la conclusione negativa. Possono essere ricondotte all'erosione del sostegno degli stakeholder, alle crescenti inefficienze nelle ipotesi di vendite ridotte e costi fissi elevati e al deterioramento del clima interno e dei processi decisionali.

In generale, le crisi d'impresa possono essere attribuite a forme di management inadeguato. Il crisis management ha l'obiettivo di traghettare l'impresa al di fuori del perimetro della crisi, cercando di limitare il più possibile le perdite. Se la crisi è prevedibile, l'intervento del crisis management prima del verificarsi dell'evento si può concretizzare attraverso la formalizzazione e adozione di procedure basate sulla predisposizione dei piani d'emergenza. Questi piani tipicamente indicano le risorse di cui dotarsi e da utilizzare. In circostanze di imprevedibilità, il crisis management deve intervenire durante la manifestazione del fenomeno. Il piano d'azione è focalizzato sul reperimento repentino delle risorse necessarie per sopperire alla crisi. Dopo la crisi, il crisis management ha l'obiettivo di formulare piani d'azione che consentano di ripristinare lo status quo antecedente al fenomeno dannoso.

## La sostenibilità

### Corporate sustainability

Le imprese adottano spesso misure sostenibili per la propria sopravvivenza. I cambiamenti nel macroambiente competitivo hanno spinto le imprese a innovarsi nelle modalità di creazione di valore. Questi cambiamenti sono dovuti a:

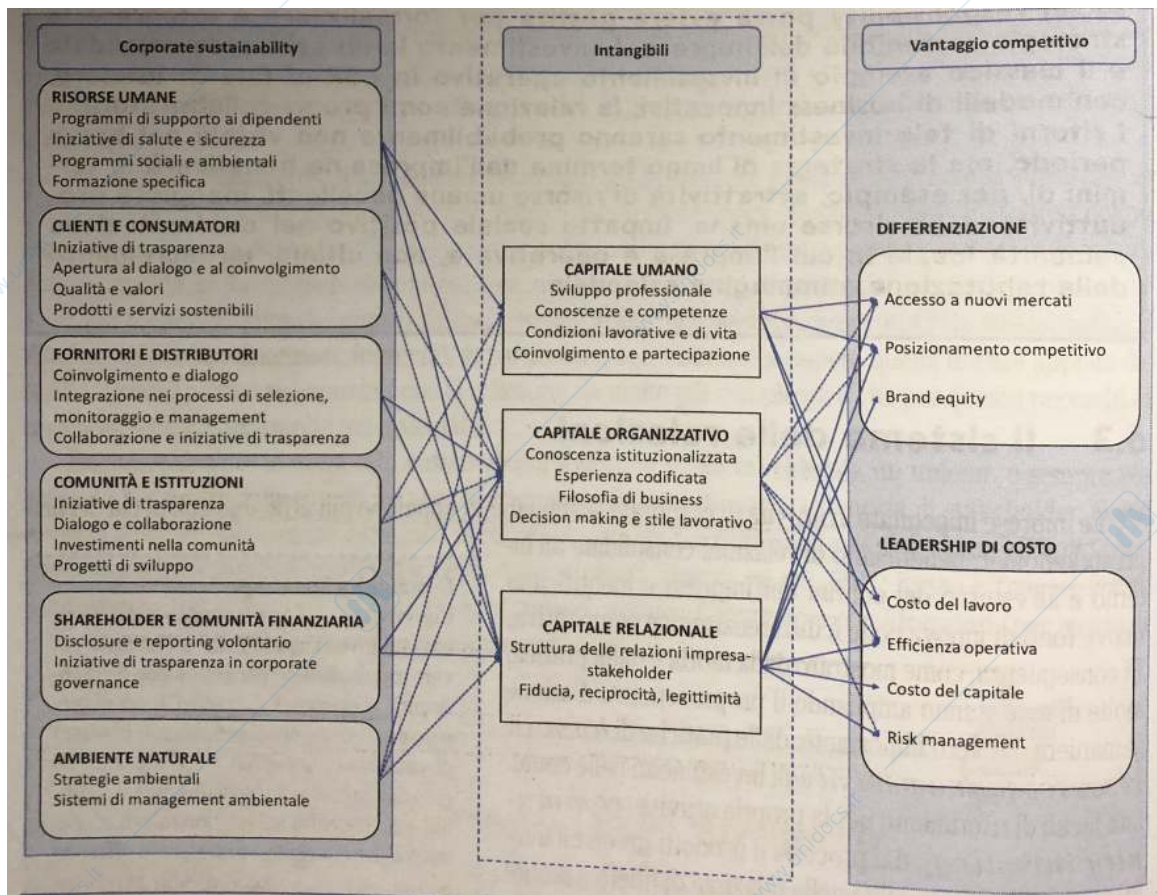
- globalizzazione
- ipercompetizione
- climate change
- scandali finanziari

La corporate sustainability è la strategia attraverso cui perseguire un'interazione bilanciata tra valore degli azionisti e interessi degli stakeholder. Indica l'impegno a comportarsi in modo corretto. Si realizza innovando nei modelli di gestione e governo dell'impresa e comporta i maggiori benefici quando è integrata nelle strategie e negli obiettivi di lungo periodo. Per controllare se una persona opera veramente in modo sostenibile, si possono controllare i bilanci. La corporate sustainability è

la risposta delle imprese allo sviluppo sostenibile e una filosofia di business derivata dalla relazione tra l'impresa e la società. L'impatto economico positivo è connesso a:

- adozione di pratiche e comportamenti in linea con i dettami della corporate sustainability
- implementazione delle misure per la gestione degli impatti ambientali
- certi livelli di reputazione sociale
- valutazioni effettuate da agenzie specializzate nella misurazione di performance di sostenibilità

Le imprese impegnate in attività di corporate sustainability appaiono più affidabili agli occhi degli stakeholder. Inoltre, le azioni di corporate sustainability portano all'impresa risorse intangibili.



### Organizzazione interna

Il processo inizia per mezzo dell'integrazione di tematiche socio-ambientali nelle pratiche di management delle risorse umane. Tra le iniziative, si annoverano:

- politiche e procedure volte ad assicurare pari opportunità nella composizione dei collaboratori
- trasparenza nella diffusione di informazioni su livelli salariali e processi di carriera
- iniziative di flessibilità vita-lavoro-salute e stabilità sul lavoro

I valori etici e sociali influenzano positivamente i comportamenti dei collaboratori, rafforzando coinvolgimento, motivazione e soddisfazione, e migliorando le performance lavorative. Quindi, la corporate sustainability nell'organizzazione interna porta a:

- favorire lo sviluppo di un clima etico
- consentire di guadagnare maggiore attrattività sul mercato del lavoro, per esempio attraverso misure di prevenzione di comportamenti discriminatori
- consentire l'incremento della produttività, la crescita dell'impresa e la capacità di individuare opportunità di innovazione

### **Mercato finale**

La corporate sustainability e le conseguenti informazioni diffuse al mercato e ai consumatori consentono all'impresa di ottenere maggiori vantaggi in termini di fiducia, rafforzamento del posizionamento competitivo e del marchio e di maggiore affidabilità come partner nello scambio. Queste pratiche di corporate sustainability impattano sulla qualità percepita dei beni e servizi offerti e influenzano positivamente la propensione all'acquisto e l'identificazione affettiva impresa-cliente. L'investimento in queste pratiche consente alle imprese di interpretare al meglio i bisogni dei consumatori, migliorando così la conoscenza del mercato.

### **Management di filiera**

La corporate sustainability, in questo campo, migliora la gestione della reputazione e della legittimità nella relazione con gli attori della filiera. La condivisione di conoscenze e competenze attraverso il dialogo e la cooperazione apportano benefici relazionali legati ai rapporti di fornitura e distribuzione nel lungo periodo. Comporta un miglior coordinamento e un maggior livello di innovazione e creazione di valore, dovuti ad un accumulo di capitale organizzativo grazie agli scambi di conoscenza.

### **Comunità locali**

In questo caso, la corporate sustainability si occupa di stringere partnership strategiche con soggetti pubblici e organizzazioni non profit. Queste partnership sono in grado di garantire alle imprese impatti sull'immagine e la reputazione, dovute alla natura sociale delle relazioni.

### **Comunità finanziaria**

La diffusione di informazioni volontaria, principalmente tramite rendiconti non finanziari, può essere un segnale del posizionamento e dei risultati d'impresa in determinati contesti. In tal modo, è possibile evitare rischi di selezione avversa o esposizione a futuri costi sociali. Attraverso queste informazioni, l'impresa consente alla comunità finanziaria di valutare la sua capacità di gestire le relazioni con gli stakeholder. I potenziali investitori e prestatori di capitale di debito percepiscono le imprese coinvolte in attività di corporate sustainability come meno rischiose. Le imprese ne beneficiano con un minor costo del capitale e una maggiore attrattività.

### **Management ambientale**

Le imprese si stanno sempre più orientando verso processi di innovazione ambientale atti alla protezione e la promozione dell'ambiente. L'impresa, attraverso la corporate sustainability in ambito ambientale, può ottenere vantaggi di differenziazione e maggiore competitività a seguito della maggiore innovazione di prodotto o di processo capaci di monitorare e ridurre l'impatto ambientale. I risultati ottenuti si registrano in termini di risparmio delle risorse di input ed efficientamento del consumo energetico. Le pratiche di innovazioni possono essere strumenti di ingresso in nuovi mercati. Infine, la corporate sustainability in ambito ambientale impatta anche sulle risorse umane, con progetti di formazione sull'ambiente o schemi di compensazione legati ai risultati ambientali.

### **Stakeholder engagement**

È il coinvolgimento strutturato e sistematico degli stakeholder con il fine di raggiungere un interesse condiviso. Rafforzando la capacità di dialogo dell'impresa nei confronti degli stakeholder migliora la trasparenza aziendale e la comprensione reciproca e favorisce la presa in carico di responsabilità da entrambe le parti, oltre a ridurre i costi di transazione e migliorare le performance economico-finanziarie. Gli elementi che caratterizzano la rilevanza di una categoria di stakeholder sono potere, legittimità e urgenza.

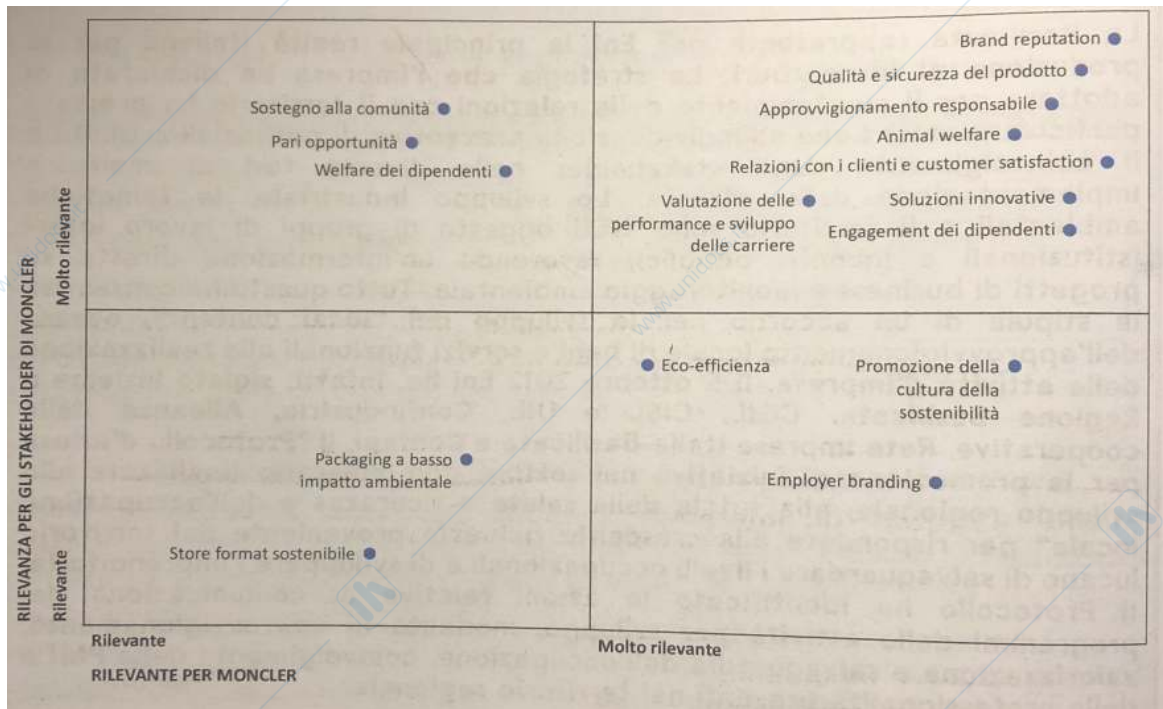
Le attività che le imprese realizzano sono:

- avviare un processo
- prendere impegni

- comunicare interattivamente
- confrontarsi per verificare le aspettative
- impostare e rivedere politiche e strategie

### Analisi di materialità

Attraverso la matrice di materialità, l'impresa è in grado di identificare gli aspetti rilevanti per gli stakeholder a fronte dei quali è opportuno valutare decisioni strategiche e operative da intraprendere. La materialità è il principio che determina quali argomenti sono sufficientemente importanti da rendere essenziale la loro gestione da parte dell'impresa.



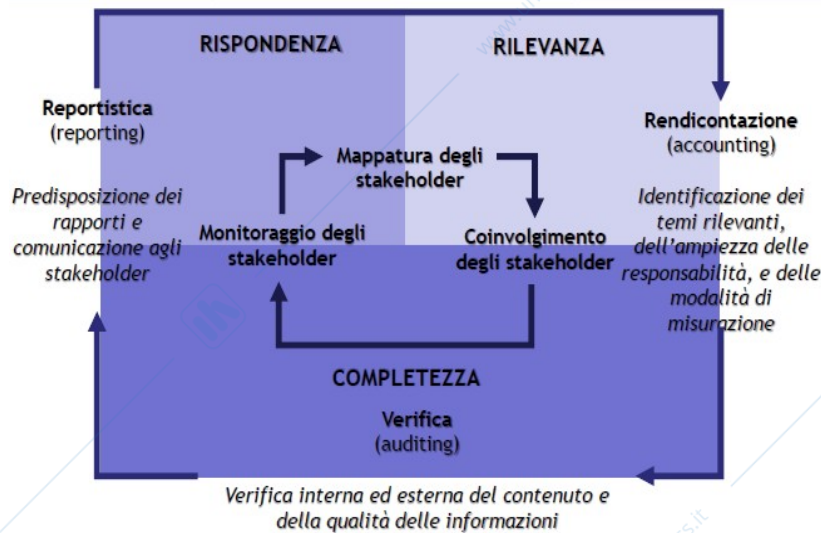
### Rendicontazione non finanziaria

La rendicontazione non economico-finanziaria ha l'obiettivo di rilevare, misurare e comunicare le performance sociali, ambientali e di sostenibilità dell'impresa. La rendicontazione non economico-finanziaria consente di supportare le attività di management e controllo relative alla sostenibilità dei processi d'impresa e integrare la comunicazione d'impresa al fine di instaurare rapporti chiari e

trasparenti con gli stakeholder.



## La mappatura degli stakeholder

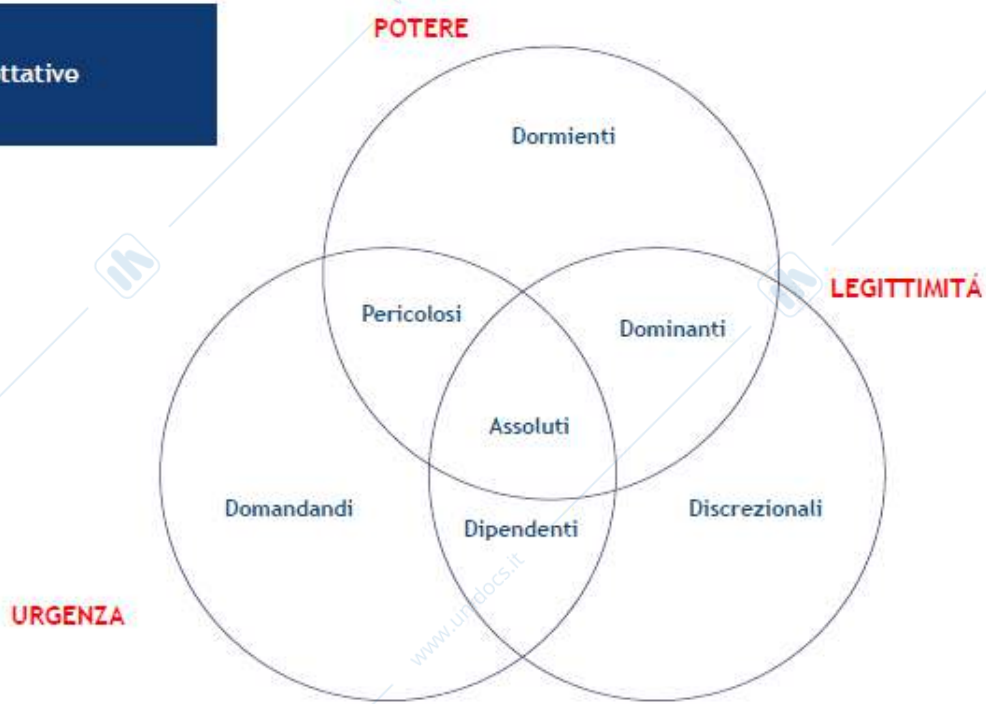


## Gli obiettivi del coinvolgimento con gli stakeholder

- sviluppare la strategia
- anticipare gli eventi
- gestire il rischio

Le imprese devono partire dalla definizione delle motivazioni che giustificano il coinvolgimento, dall'identificazione degli stakeholder e dai temi del coinvolgimento, per comprendere quale tipo di attenzioni riservare a ciascuna categoria. Bisogna considerare potere, legittimità ed urgenza delle richieste di ciascuna categoria di stakeholder.

- 1 attributo = Latenti
- 2 attributi = Con aspettative
- 3 attributi = Assoluti



**Il potere**

Per potere si intende la capacità di ottenere i risultati desiderati. Il potere può fare leva su risorse diverse:

- potere coercitivo, basato sull'uso della forza o minaccia di pena
- potere utilitaristico, basato sul possesso di risorse
- potere simbolico, basato sul possesso di risorse simboliche (es. reputazione)

**La legittimità**

Per legittimità si intende la percezione generalizzata che le azioni di un soggetto siano desiderabili o appropriate in un sistema.

**L'Urgenza**

Per urgenza si intende quanto la richiesta di uno stakeholder richieda attenzione immediata.

**Strategie di risposta alle richieste degli stakeholder**

Le strategie possono essere definite in base ai rischi per l'impresa conseguenti ai comportamenti degli stakeholder e il grado di cooperazione che è possibile instaurare con essi.



## L'innovazione

### Innovazione

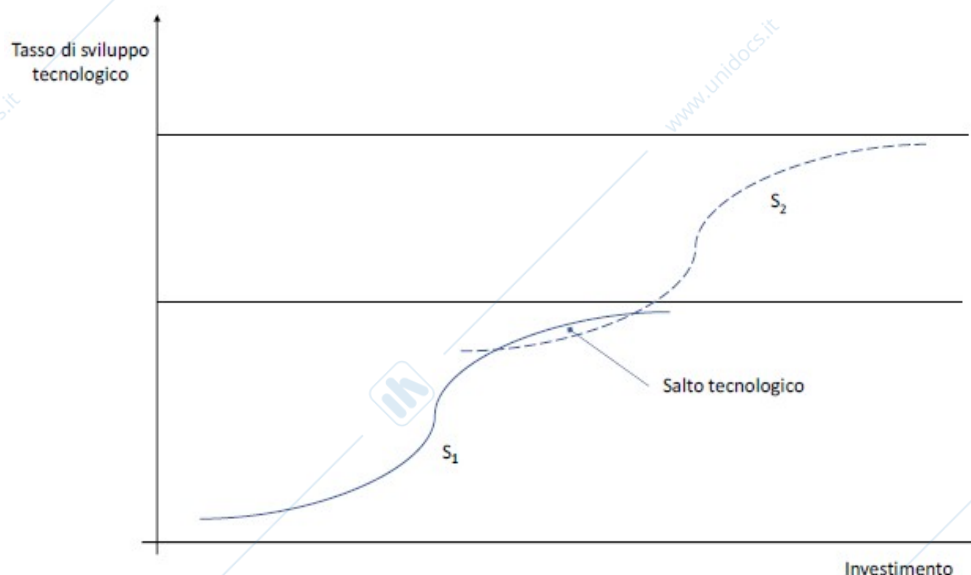
È lo sviluppo a fini produttivi e commerciali di prodotti o processi nuovi atti ad accrescere la proposta di valore veicolata al mercato attraverso il sistema di prodotto dell'impresa. Le decisioni attinenti ai processi di innovazione hanno tipicamente un orizzonte di lungo periodo. Tramite l'impresa, si possono effettuare cambiamenti ai processi d'impresa, l'organizzazione e business model dell'impresa, al sistema prodotto con cui si presenta sul mercato o al suo portafoglio di competenze e risorse tangibili e intangibili. Affinché un'invenzione si trasformi in innovazione, è necessaria la combinazione di conoscenze, capacità, competenze e risorse umane e finanziarie. Può essere di natura:

- radicale: si configura nel momento in cui si determina uno stravolgimento delle abitudini di uso e consumo degli stakeholder e dell'intero mercato. Richiede conoscenze, competenze e strumenti nuovi. Abbatte il valore delle competenze esistenti, determina un netto cambio nelle performance, è rara e necessita elevati investimenti e rischi
- incrementale: è un miglioramento o un'evoluzione di un'innovazione già esistente. Si basa su conoscenze, competenze e strumenti consolidati. Incrementa il valore delle competenze esistenti, determina un miglioramento graduale delle performance, è frequente e necessita di investimenti contenuti e rischi ridotti.

Forme di innovazione di prodotto:

- nuova tecnologia
- sostituzione di un prodotto obsoleto
- ampliamento di una linea con nuovi modelli
- miglioramento delle caratteristiche
- innovazioni istituzionali
- innovazioni sociali

Il salto da un'innovazione radicale a una incrementale è rappresentato nel grafico a s. Tutte le innovazioni hanno un limite fisiologico oltre il quale lo sviluppo tecnologico non può andare, a meno che un salto tecnologico determina il passaggio ad una nuova s con l'introduzione di una nuova innovazione radicale.



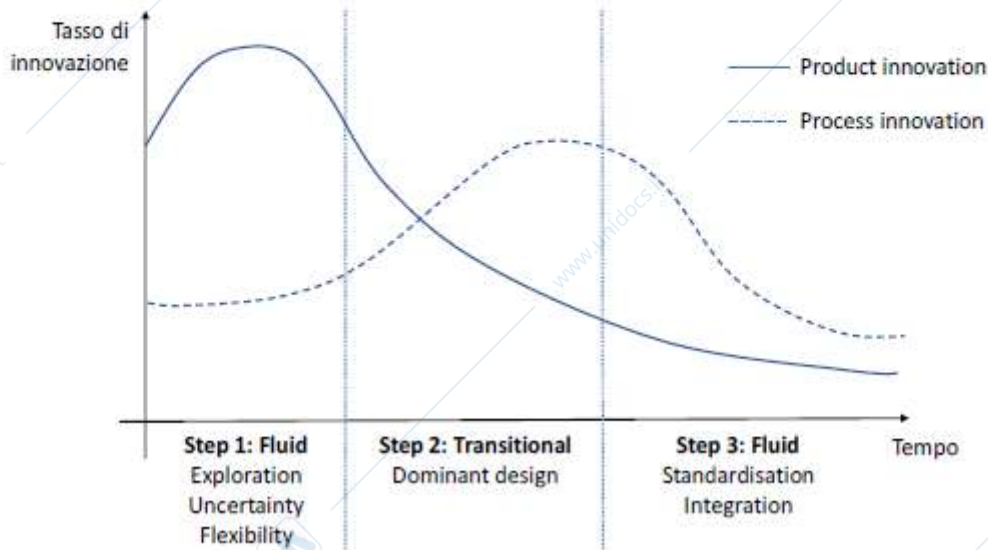
### Innovazione disruptive

Un'innovazione disruptive intercetta in maniera nuova un segmento di mercato che allo stato attuale è poco soddisfatto per il rapporto prezzo/prestazione delle soluzioni esistenti. Le imprese che scelgono un'innovazione disruptive commercializzano prodotti più basilari, accessibili, a un prezzo meno elevato e indirizzati a clienti nuovi o meno esigenti. Si contrappongono alle sustaining innovation, ovvero quelle più tradizionali.

## Processo di innovazione

La tecnologia si trasforma in innovazione per mezzo di questo processo. È l'attività sistematica che porta all'applicazione economica nuove conoscenze scientifiche o tecnologiche. Un altro criterio per classificare una innovazione è la forma, dove si distinguono innovazioni di prodotto e di processo.

- **L'innovazione di prodotto** apporta variazioni alla gamma di vendita
- **L'innovazione di processo** migliora l'efficienza dei cicli di lavorazione



In base a tale modello, l'innovazione di prodotto assume maggiore rilievo per le imprese che hanno la possibilità di investire risorse al fine di introdurre una innovazione radicale che consenta di ottenere un vantaggio competitivo e una posizione di leadership. Quando l'innovazione di prodotto avrà raggiunto il massimo sviluppo in termini di innovazione, sarà conveniente un cambiamento verso investimenti in innovazione di processo. L'innovazione di processo sarà necessaria per massimizzare efficacia ed efficienza.

## Tecnologia

È l'insieme delle conoscenze, skills e artefatti che vengono impiegati per la risoluzione di problemi pratici e per lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti. Le tecnologie assumono una diversa connotazione a seconda del ruolo che assumono nel conseguimento del vantaggio competitivo. Ci possono essere tecnologie:

- di base o fondamentali
- strategiche o chiave
- complementari o integrative
- emergenti o sostitutive

## Il patrimonio tecnologico

È l'insieme di competenze teoriche ed empiriche, di conoscenze tecniche e scientifiche, abilità e accorgimenti che l'impresa sviluppa nell'attività di produzione e vendita di beni e servizi. È codificato in specifiche procedure, manuali o formule. Le politiche tecnologiche sono decisioni strategiche che portano a scegliere quali competenze e tecnologie adottare dal mercato per accrescere il patrimonio tecnologico di un'impresa. Un bagaglio tecnologico può essere misurato in base ad ampiezza e profondità. L'ampiezza è indice del numero di tecnologie distintive che l'impresa ha maturato, la profondità è il livello di maturazione delle competenze.

## Innovazione strategica

L'innovazione deve essere prima di tutto pianificata, tenendo conto di fattori endogeni ed esogeni all'impresa.

## Technology push

Quando la tecnologia traina l'innovazione, generalmente spinta dal management e quindi chiamata top-down.

## Demand pull

È il risultato di una precisa domanda del cliente, quindi definita bottom-up. Il coinvolgimento del cliente sin dai primi stadi del processo di innovazione accresce notevolmente le probabilità di successo della strategia innovativa. Si ritiene infatti utile incorporare continui miglioramenti marginali, invece di introdurre l'innovazione solo a seguito di forti salti nelle conoscenze e nelle performance della tecnologia.

## Posizione tecnologica

Può essere:

- di dominanza
- allineata
- debole

Le scelte di gestione dell'innovazione tecnologica possono portare a:

- leadership tecnologica, consiste nell'introdurre per primi nuove soluzioni tecnologiche
- imitazione (o follow the leader)
- me too, imitatrici che entrano nel mercato in una fase avanzata

## Le fasi del processo di innovazione

Una delle più importanti è la ricerca e sviluppo, il cui principale obiettivo è il perfezionamento delle conoscenze produttive e la creazione di nuovi prodotti per i clienti. Il vantaggio della sua attività deriva dall'abbattimento dei costi e dalla crescita dei ricavi.



L'analisi delle fasi del processo consente di evidenziarne la rilevanza e le complessità per l'impresa. La principale determinante dell'innovazione è la domanda, in assenza della quale mancherebbe la motivazione dell'impresa a innovare. Le decisioni attinenti al management operativo delle innovazioni devono supportare la creazione di nuove idee, mediante attività organizzative come:

- sistemi efficaci di comunicazione degli obiettivi d'impresa
- sistemi di integrazione volti a incentivare le problematiche di altre aree funzionali
- adozione di sistemi premianti l'azione proattiva del gruppo e realizzazione di investimenti per lo sviluppo della cultura tecnologica
- orientare le attività mediante analisi dei prodotti della concorrenza

Le decisioni di quale innovazione incentivare possono essere in base a rendimento, rischio o risorse impiegate.

## Misurazione delle innovazioni

Le innovazioni si misurano in termini di input, processi e output.

### Ambidexterity

Comporta il bilanciamento tra exploitation (sfruttamento), che consente alle imprese di impegnarsi in miglioramento, implementazione, efficienza e produzione, ed exploration (esplorazione), che implementa meccanismi adattivi che richiedono sperimentazione, variazione, ricerca e innovazione, nel tempo e tra diversi livelli d'impresa.

## Le strategie di crescita

Le imprese che vogliono sopravvivere devono adattare le proprie caratteristiche al contesto esterno, mediante strategie di crescita. La flessibilità è una caratteristica legata alla dimensione dell'impresa: più è grande, minore può essere la sua capacità di modificare con rapidità il proprio business model. Più piccole sono le imprese, più difficilmente possono dotarsi di risorse economiche e strategiche. Un cambiamento può risultare molto costoso, sia in termini economico-finanziari, sia in termini di tempi richiesti. Quindi, tempo e strutture finanziarie sono due variabili che influenzano la struttura d'impresa.

### Integrazione verticale

Può essere effettuata a valle o a monte della filiera. Consiste nella capacità dell'azienda di integrare una o più fasi della filiera produttiva, valutando la convenienza strategica. Essa comporta ingenti investimenti, ma allo stesso tempo può proteggere dall'ingresso di nuovi concorrenti. Il grado di integrazione verticale di un'impresa dipende dal numero di fasi del processo produttivo che essa svolge internamente. L'integrazione a monte permette di controllare qualità, costo e caratteristiche di materiali che hanno rilevanza per l'impresa, mentre l'integrazione a valle permette di controllare direttamente il legame con il cliente, il management delle scorte e la qualità del prodotto finito.

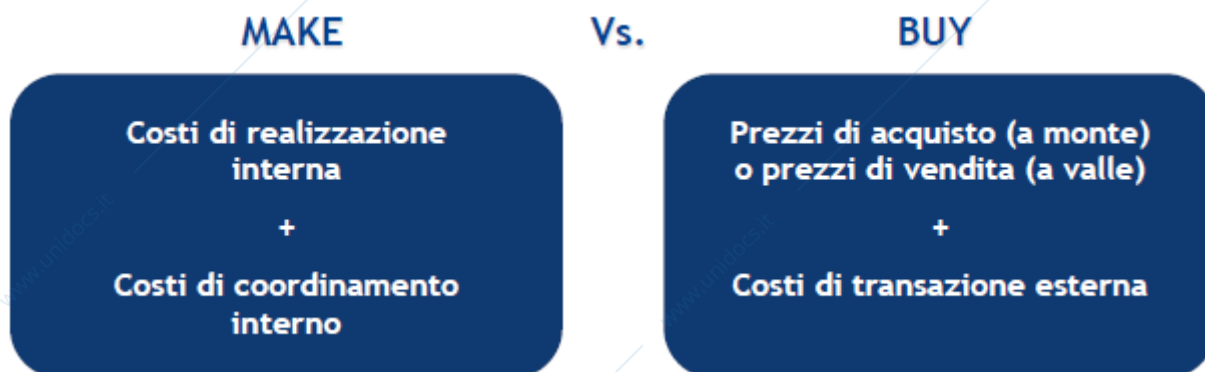
	VANTAGGI	SVANTAGGI
TECNOLOGICI	Coordinamento più stretto e razionale dei processi	Rallentamento nell'adozione di tecnologie innovative
CONCORRENZIALI	Aumento del potere contrattuale nei confronti degli attori di filiera e dei concorrenti Riduzione dei costi di transazione	Minore possibilità di switch di fornitura o canale di sbocco Incremento dei costi di coordinamento interno
ECONOMICI	Appropriazione dei margini di profitto di clienti e fornitori	Incremento del rischio imprenditoriale connesso alla maggiore rigidità della struttura di costo

## Costi di transazione

Sono i costi che vengono effettuati per la chiusura di un contratto e la sua successiva attuazione. L'entità dei costi di transazione dipende da:

- opportunismo
- razionalità
- specificità dello scambio
- frequenza e incertezza delle transazioni

Si verificano economie di transazione quando i costi di gestione interna sono minori a quelli che si sosterebbero nel caso contrario.



## La diversificazione

Consiste nella decisione di inglobare all'interno dei confini dell'impresa attività produttive differenti. Viene attuata per completare la gamma di prodotti offerti, ampliare il numero di segmenti di mercato e espandersi geograficamente. Possono esserci diverse strategie di diversificazione, in base al numero e alla tipologia di legami che si formano tra i vari business:

- diversificazione limitata (business unico o dominante)
- diversificazione correlata (forte se non meno del 70% del giro di affari dipende da un solo business, parziale se meno)
- diversificazione non correlata (percorso di crescita lungo business prossimi a quelli esistenti) o conglomerale (crescita mediante il passaggio a business completamente nuovi)

L'estensione su più aree di business (ASA) è motivata dalla possibilità di sfruttare sinergie, che producono diverse economie:

<b>ECONOMIE DI RAGGIO D'AZIONE</b>	<b>SINERGIE FINANZIARIE</b>	<b>RIDUZIONE DEI RISCHI</b>
<p>Il costo di produrre congiuntamente gli output è inferiore al costo di produzione disgiunta, in ragione del migliore sfruttamento di risorse comuni</p>	<p>Bilanciamento di cicli finanziari (attitudine delle diverse ASA ad assorbire o generare valore) e aumento del potere contrattuale verso i conferenti di capitale</p>	<p>Migliore capacità di reagire ai cambiamenti e assorbire gli shock di domanda</p>

La diversificazione porta alla condivisione di risorse tra i vari business.

## Internazionalizzazione

È la strategia diretta a localizzare una parte delle proprie attività al di fuori della nazione di origine. Può essere sia a valle che a monte. La spinta all'internazionalizzazione può essere:

- interna: il management vede nella crescita internazionale un mezzo per perseguire la missione dell'impresa
- esterna: favorevoli condizioni in un mercato straniero stimolano l'ingresso

Una multinazionale é un impresa che organizza le sue attività in almeno due paesi diversi, costituendo di fatto un'entità sovranazionale. L'internazionalizzazione comporta analisi e decisioni in merito a luogo, momento strategico, quali aree di business e quale percorso strategico intraprendere per raggiungere l'obiettivo. Possono esserci quattro modalità di internazionalizzazione:

- operazioni commerciali senza investimenti diretti all'estero
- operazioni produttive senza investimenti diretti all'estero
- operazioni commerciali con investimenti diretti all'estero
- operazioni produttive con investimenti diretti all'estero



### Vantaggi della globalizzazione

- cost benefits
- timing benefits, riduzione dei tempi di lancio di nuovi prodotti
- learning benefits
- arbitrage benefits, possibilità di ottenere prezzi diversi, in paesi diversi, per l'utilizzo di materie prime e fattori produttivi similari

### Vantaggi della localizzazione

- prossimità, capacità di comprendere necessità e bisogni dei clienti
- flessibilità, capacità di adattarsi alle richieste dei clienti
- rapidità

### Impresa internazionale

Si caratterizza per lo sfruttamento delle conoscenze e delle capacità della casa madre ai fini della loro diffusione nei vari paesi del mondo.

*Modello manageriale:* top down

*Strategia:* integrata

*Organizzazione:* gerarchica, orientata al prodotto

*Cultura:* paese originario

### Impresa multidomestica

Mira a creare una forte presenza locale cercando di rendersi sensibile e adattiva alle differenze

nazionali.

*Modello manageriale:* bottom up

*Strategia:* orientata alla specificità

*Organizzazione:* gerarchica, per area geografica

*Cultura:* paese ospite

### Impresa globale

Affronta paesi differenti come se fossero un unico grande mercato indifferenziato.

*Modello manageriale:* centralizzato

*Strategia:* integrata

*Organizzazione:* network organizzato

*Cultura:* globale

### Impresa transnazionale

Tende ad un coordinamento sovranazionale delle attività con raggiungimento di vantaggi di costo. Allo stesso tempo prende in considerazione preferenze e bisogni locali.

*Modello manageriale:* Centralizzato e bottom up

*Strategia:* integrata e specifica

*Organizzazione:* matriciale

*Cultura:* paese ospite e globale

## Le modalità di attuazione della crescita

### La crescita interna

Comprende l'insieme di decisioni di crescita focalizzate sullo sviluppo del patrimonio di risorse interne all'impresa. È caratterizzata da processi decisionali semplici e flessibili. È più efficiente in quanto al costo di sviluppo. Conduce ad una crescita armonica senza problemi di integrazione. Consente di mantenere il controllo sulle proprie competenze e comporta efficienza localizzativa. È un processo lento in cui le persone devono apprendere. Necessita la capacità di identificare risorse non sfruttate pienamente e può comportare mutamenti dell'ambiente competitivo, immettendo sul mercato nuova capacità produttiva.

### La crescita esterna

Consiste in operazioni di acquisizioni e fusioni tra imprese. Gli obiettivi sono conseguibili in tempi rapidi, consente il superamento di barriere all'ingresso e il consolidamento di quote di mercato. Favorisce l'acquisizione di competenze e risorse scarse e lo sviluppo di sinergie date dalla condivisione di risorse. Non comporta variazione dei volumi produttivi e dunque shock nell'ambiente competitivo. È esposto al rischio di non stimare correttamente il valore dell'acquisizione e il collegato potenziale, comporta il rischio di subire difficoltà successive di integrazione, determina problemi di riorganizzazione produttiva, può implicare ostacoli connessi all'iter approvativo e può portare a squilibri nella distribuzione del potere di influenza.

### Crescita interna vs. crescita esterna

	Crescita INTERNA	Crescita ESTERNA
<b>Finanziario</b>	☺ Flessibilità nei limiti di budget	☹ Rigidità, con scarsa influenza del management
<b>Tecnologico</b>	☺ Flessibilità nella scelta del livello tecnologico	☹ Tecnologie non sempre necessarie per l'acquirente
<b>Organizzativo</b>	☺ Processo decisionale semplice, con vincoli solo di <i>capital budgeting</i>	☹ Processo decisionale complesso e delicato
<b>Competitivo</b>	☺ Rischio di destabilizzare l'equilibrio del settore (es)	☺ Assenza di rischio verso l'ambiente esterno

This document is available free of charge on

**StuDocu.com**

Scaricato da reb zab (rebecca.m401@gmail.com)

Progettare un'acquisizione significa affrontare decisioni:

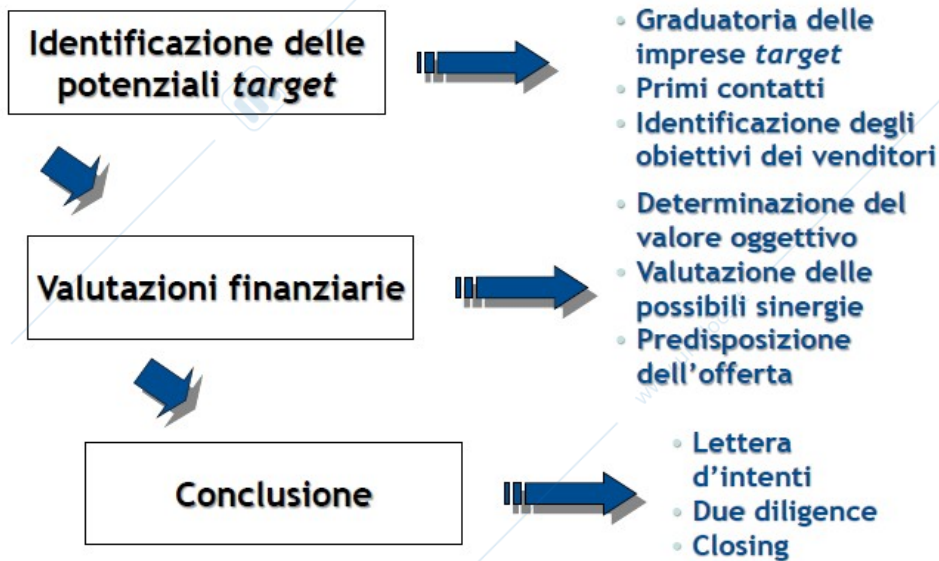
- complesse
- straordinarie
- strategiche
- finanziarie

L'acquisizione si perfeziona attraverso diverse fasi:

1. analisi e valutazione strategica



2. negoziazione e closing



3. integrazione post acquisizione

Ci possono essere barriere strutturali in opposizione al takeover:



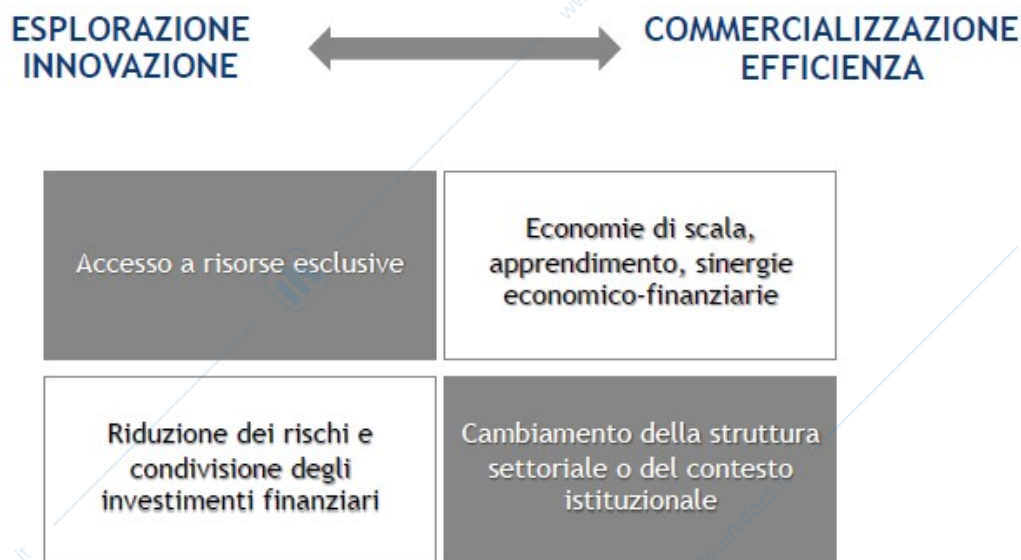
- resistenza della target
- costo dell'operazione
- limiti finanziari
- ostacoli politici
- possibile obbligo di Offerta Pubblica d'Acquisto (OPA)

La Leverage Buy Out é una tecnica di acquisizione in cui le risorse dell'azienda target vengono utilizzate per finanziare l'acquisizione, offrendo gli asset della societ  target e il piano industriale di sviluppo come garanzia ai finanziatori del capitale di debito.

### La crescita contrattuale

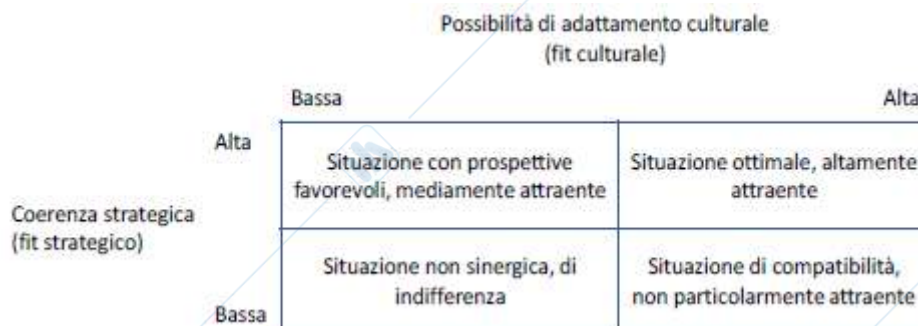
Si sostanzia nella formazione di alleanze o accordi di collaborazione tra due o pi  imprese sullo scopo di raggiungere obiettivi condivisi, o far fronte a criticit  comuni, pur mantenendo una reciproca indipendenza organizzativa, giuridica e funzionale. I partner si impegnano a scambiare e/o condividere risorse, rischi e risultati, cos  da sviluppare nuovi prodotti, servizi ecc.

Gli obiettivi:



### I fattori critici di successo della forza contrattuale

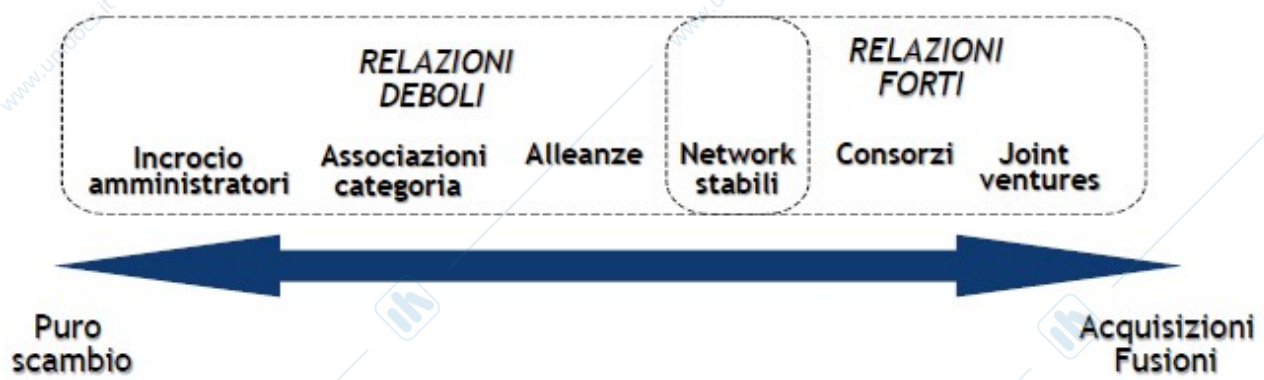
Le modalit  di gestione del rapporto e l'identit  dei partner sono critici per il successo dell'operazione.



### Le forme

Le relazioni cooperative si possono rappresentare sulla base dell'intensit  del rapporto:

- relazioni forti: i partecipanti sono legati da strutture formali
- relazioni deboli: il collante   una comunanza di interessi



### Cross-sector social partnership

È una forma di collaborazione volontaria tra organizzazioni appartenenti a diversi settori, con il fine di scambiare risorse, conoscenze e informazioni per la risoluzione di problemi sociali complessi. È possibile classificarle in base al grado di coinvolgimento tra le parti, il potere di influenza e la necessità di integrazione. Possono verificarsi, per esempio:

- philanthropic exchange
- marketing exchange
- operational exchange, alleanza strategica con obiettivi operativi e joint ventures sociali

## La produzione

### Management delle operations

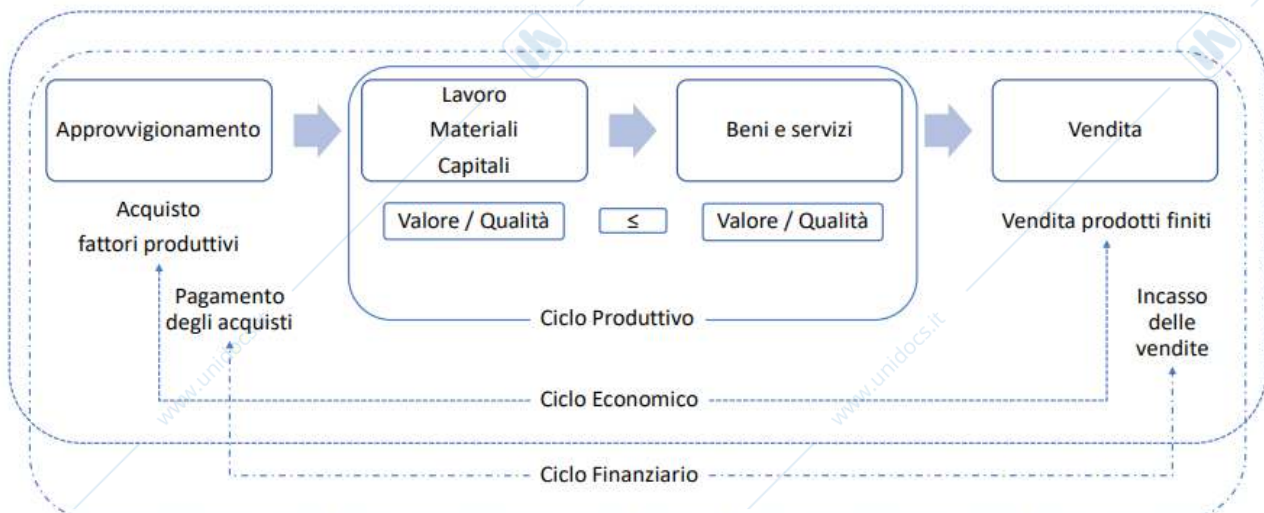
Fa riferimento alle attività di approvvigionamento, input, trasformazione, assemblaggio e movimentazione verso l'interno, all'interno e verso l'esterno dell'impresa di prodotti, servizi e dati.

### La produzione

La produzione riguarda lo svolgimento delle attività di trasformazione fisica di input (fattori produttivi, beni e servizi) al fine di ottenere degli output (fattori produttivi, beni e servizi) da destinare al consumo finale o da utilizzare quali input di altre produzioni.

- produzione strategica: consiste nel progettare o riprogettare il sistema produttivo mediante scelte di investimento, che riguardano il processo produttivo, la tecnologia, la capacità produttiva, il layout e l'ubicazione delle unità produttive
- produzione operativa: configura le decisioni di produzione operative mediante scelte di gestione orientate alla programmazione, al controllo della produzione e alla gestione dei flussi di materiali e di qualità

Le scelte attinenti all'ambito della produzione devono essere connesse alle valutazioni di investimento per delineare la fattibilità economico-finanziaria delle stesse.



## Gli investimenti

Nell'ambito della produzione, le decisioni di investimento afferiscono all'identificazione, valutazione e selezione di tutte le risorse concernenti le infrastrutture, la tipologia di impianti e le tecnologie da utilizzare nel processo produttivo, la capacità produttiva installata, il grado di integrazione verticale e l'eventuale decentramento o delocalizzazione delle unità produttive. Configurano il come, dove e con quali mezzi del processo produttivo. Rispetto alle modalità con cui si susseguono esborsi e incassi, si possono distinguere quattro categorie di investimenti:

- P.I.C.O. (Point Input – Continuous Output)
- C.I.C.O. (Continuous Input – Continuous Output)
- P.I.P.O. (Point Input – Point Output)
- C.I.P.O. (Continuous Input – Point Output)

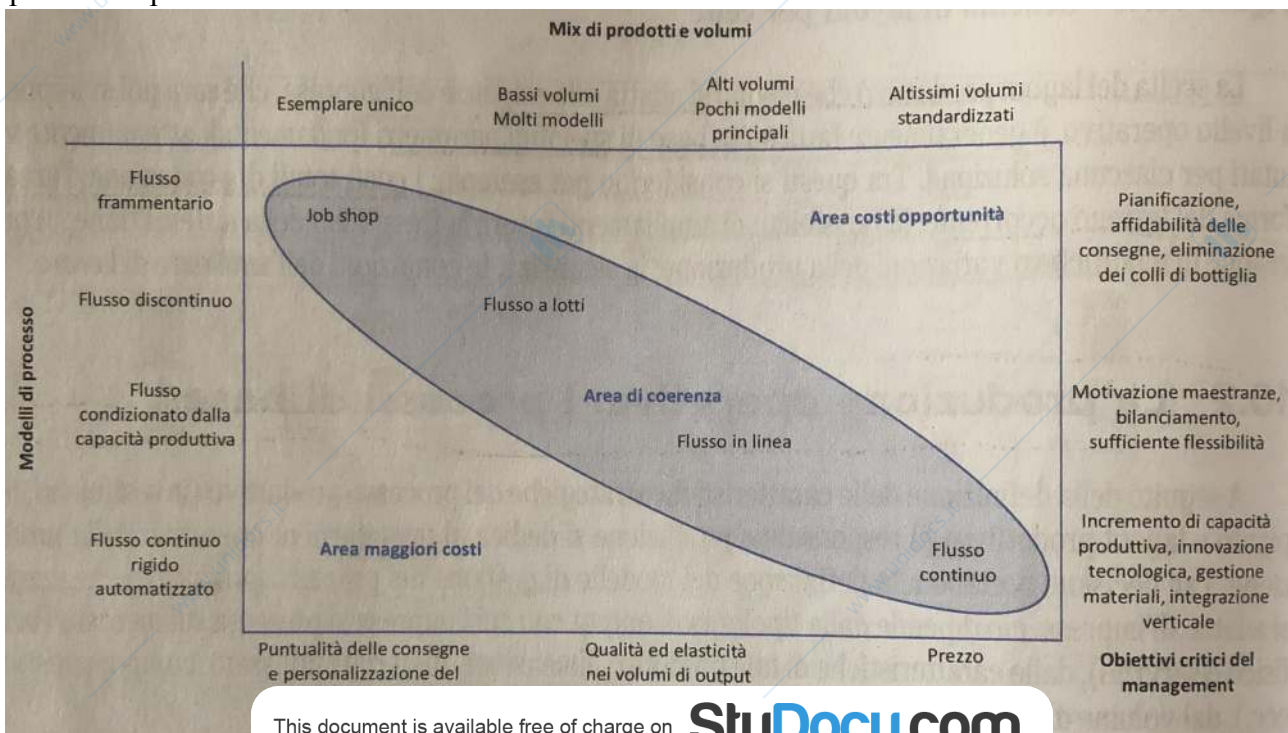
## Gli impianti e il layout produttivo

Con il termine impianto si fa riferimento all'insieme di macchine e mezzi tecnici di supporto che costituiscono la fabbrica. Tipicamente un'impresa si dota di un nuovo impianto per aumentare la capacità produttiva, oppure per sostituire o aggiornare tecnologicamente gli impianti presenti. Le decisioni di layout produttivo riguardano la disposizione delle aree, strutture murarie, impianti e attrezzature al fine di ottimizzare i flussi fisici di materiali e prodotti, nonché informativi e umani, attraverso scelte di collocazione delle postazioni e sequenze delle fasi. L'obiettivo delle scelte di layout è il raggiungimento del massimo impiego e flessibilità, nel minore spazio possibile e movimentando al minimo materiali e giacenze. È possibile identificare diverse scelte di layout:

- a punto fisso: il prodotto non si muove durante il processo. Sono le attrezzature, le macchine, la struttura produttiva e le persone che eseguono il processo
- in linea: il prodotto segue un percorso rigidamente ordinato al fine di massimizzare la produttività
- per processo: il prodotto transita attraverso reparti ove sosta per l'esecuzione di operazioni omogenee al fine di massimizzare la flessibilità
- per gruppo tecnologico: impianti e attrezzature vengono raggruppati in isole in modo tale da assegnare le risorse all'esecuzione di operazioni omogenee per famiglie di tecnologie

## Modelli di produzione

Ogni impresa deve gestire la produzione in funzione delle proprie esigenze e degli investimenti strategici effettuati. Le condizioni ideali per l'applicazione di uno specifico processo produttivo sono quelle identificabili in corrispondenza dell'area di coerenza lungo la diagonale della matrice prodotto – processo.



### La produzione job-shop

Riguardano la produzione di bassi volumi di un prodotto vario e variabile, generalmente su commessa. Si caratterizza per la sua elevata personalizzazione. Le scorte sono quasi inesistenti, mentre sono consistenti i work in progress e si basa su competenze generiche e adattabili.

### I sistemi per lotti

Riguardano la produzione di prodotti caratterizzati da un'elevata varietà e da una ridotta variabilità. La produzione può avvenire su ordine acquisito o su previsione della domanda. Si basano prevalentemente su competenze generiche a meno di specificità richieste a fronte di particolari lavorazioni.

### La produzione in linea

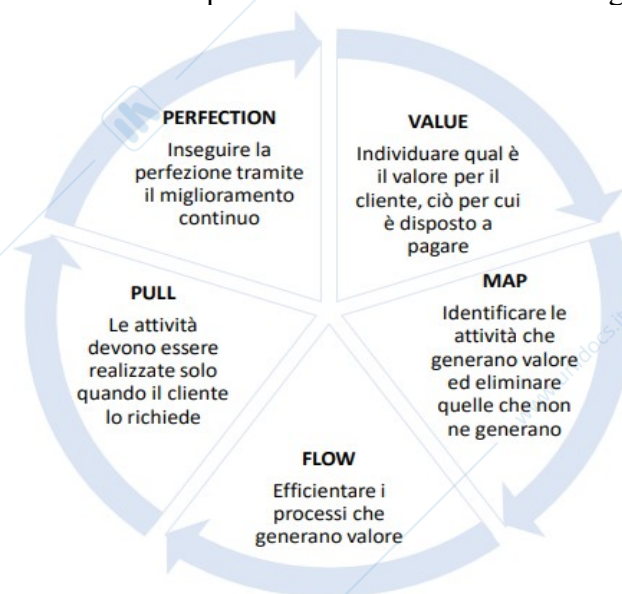
Realizza elevati volumi di prodotti con varietà e variabilità contenute tali da giustificare investimenti specifici. I cicli produttivi sono ripetitivi ed omogenei, il prodotto è il risultato dell'assemblaggio di componenti di fabbricazione interna o esterna e sono consistenti le scorte.

### I sistemi a flusso continuo

Riguardano prodotti fortemente standardizzati ottenuti in volumi ingenti. I materiali in ingresso subiscono modifiche in seguito alle quali è impossibile identificare gli elementi che costituiscono il prodotto e realizzano una produzione che è quindi irreversibile.

### La lean production

Si basa su flessibilità e snellezza della produzione al fine di eliminare gli sprechi.



### Produzione sostenibile

La produzione ha la responsabilità di pianificare e gestire i processi produttivi in modo tale da contribuire alla minimizzazione degli impianti e ricadute sugli stakeholder e per limitare danni ed esternalità. La produzione sostenibile prevede la creazione di beni e servizi attraverso l'adozione di processi e sistemi non inquinanti, meccanismi di conservazione di energie e risorse naturali in un ambiente economicamente sostenibile, sicuro e salubre per molteplici stakeholder. La produzione sostenibile per l'ambiente è chiamata green production. Le imprese che intraprendono iniziative di green production traggono vantaggio dal miglioramento del posizionamento del marchio, dalla conformità delle regolamentazioni, dalla migliore reputazione e della migliore capacità di attrarre talenti, dalla fidelizzazione dei clienti e dai potenziali risparmi sui costi.

### L'erogazione di servizi

Le attività di produzione dei beni differiscono da quelle di erogazione dei servizi in ragione delle

specifiche tecniche di quest'ultimi, tra cui l'immaterialità e la contestualità di produzione e consumo, la necessità della presenza dell'utente nel momento dell'erogazione. Per le aziende che erogano servizi, è fondamentale il corretto dimensionamento della capacità produttiva, data l'impossibilità di immagazzinare l'output. Richiede più alti investimenti in capitale umano che in impianti, rendendo più flessibile la capacità produttiva.

### Ottimizzazione della produzione

È il miglior sfruttamento degli impianti e degli asset aziendali a disposizione. Sono presenti sei leve che la caratterizzano:

- impiego della tecnologia e dei processi di automazione
- visibilità estesa a livello di network
- flessibilità
- competenze delle persone
- focus su operational excellence e lean
- contract manufacturing

### L'economicità della produzione

È la capacità dell'impresa di progettare un processo produttivo che consenta di produrre le quantità necessarie per soddisfare la domanda di mercato raggiungendo il minimo livello di costo possibile. Dipende dalle dinamiche che caratterizzano la produzione in impresa.

### La capacità produttiva

È l'unità di misura della produzione. È il livello di output che permette di utilizzare i fattori nel modo tecnicamente ed economicamente più efficiente. Si misura in modo diverso in base alla produzione.

- capacità teorico-nominale: massimo flusso fisico di beni ottenibile in un dato arco temporale dichiarato da chi ha prodotto l'attrezzatura
- capacità teorico-effettiva: massimo flusso fisico ottenibile date condizioni di utilizzo in cui non ci sono interruzioni o rallentamenti e l'impianto è utilizzato al massimo
- capacità ottima: flusso fisico di beni ottenibile al costo unitario più basso possibile
- produzione effettiva: flusso fisico che si intende raggiungere o che viene raggiunto in un dato arco temporale

Grado di utilizzo = produzione effettiva/capacità produttiva

### Analisi della struttura di costo

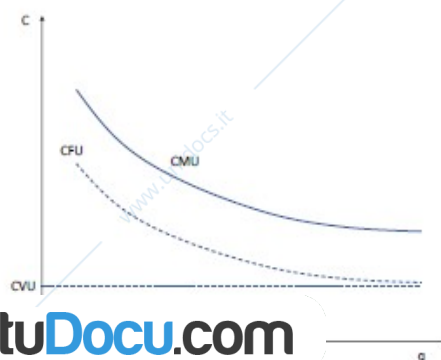
A partire dall'analisi della capacità produttiva, mira a comprendere a quali condizioni sia possibile conseguire l'economicità della produzione, qualificando il costo medio unitario di produzione.

C'è la necessità di comparare costi fissi e costi variabili.

$$CMU = \frac{\text{Costi totali}}{\text{Produzione effettiva}} = \frac{CF}{q} + \frac{CV}{q} = CFU + CVU$$

### Cosa accade al crescere della quantità prodotta?

- Costi variabili totali (↑)
- Costi fissi (=)
- Costi variabili unitari (=)
- Quota unitaria costi fissi (↓)

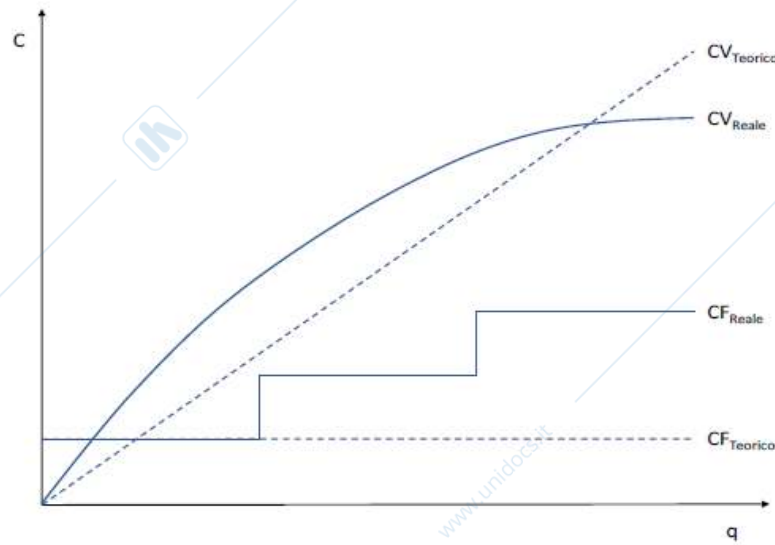


- Co. This document is available free of charge on

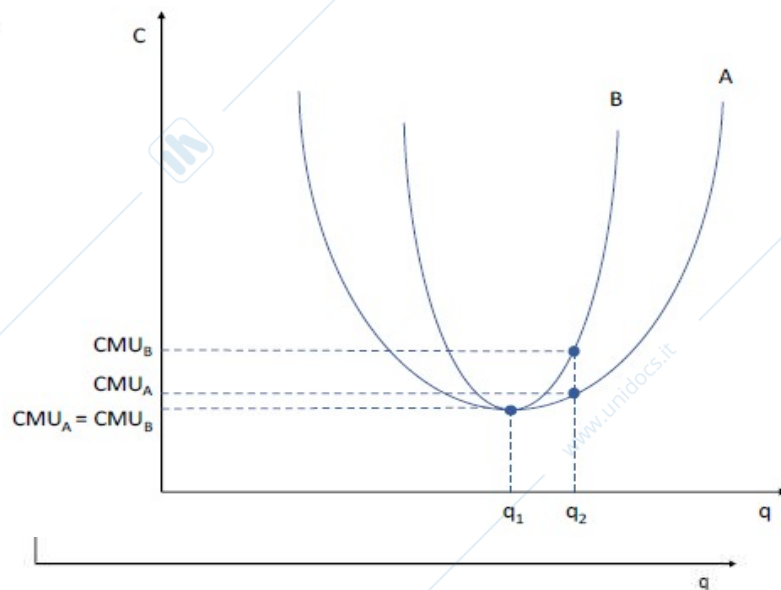
StuDocu.com

Al crescere della quantità prodotta, i costi variabili totali aumentano, la quota unitaria di costi fissi si riduce, quindi il costo medio unitario si riduce.

### CF e CV teorici e reali



### Elasticità operativa degli impianti



### Economia

Con questo termine si intende un vantaggio economico nella realizzazione di un'attività e l'efficientamento del processo produttivo. Il vantaggio economico si spiega in termini di un minor livello di costi a parità di risultati ottenuti. Le economie sono classificate in base al fattore che le determina.

### Economia di scala

Riduzione di costi medi unitari derivanti dall'incremento della capacità produttiva installata, a parità di grado di utilizzo. Il calcolo richiede il confronto tra due diverse capacità produttive a parità di utilizzo. In presenza di economie di scala, nell'aumentare delle dimensioni si riduce il costo medio unitario. Le determinanti sono:

- indivisibilità dei componenti: determinati fattori produttivi non possono essere ridotti di dimensione e costo al di sotto di una soglia minima.

- Maggiore produttività degli input in seguito alla maggiore specializzazione: al crescere della capacità produttiva è possibile che l'impresa sia in grado di gestire risorse sempre più specializzate, sia umane che tecniche
- proprietà geometriche dei contenitori, si può aumentare il volume senza aumentare proporzionalmente il volume
- maggiore efficienza degli impianti di maggiori dimensioni
- minori costi unitari di acquisto, dovute all'incremento del potere contrattuale delle imprese di maggiori dimensioni

Il miglioramento della struttura di costo per effetto delle economie di scala trova un limite (diseconomie):

- nella capacità di assorbimento da parte del mercato
- esigenze di differenziazione dei consumatori
- minore flessibilità degli impianti produttivi
- maggiore complessità gestionale
- costi di trasporto

### **Economie di saturazione**

Sono riduzioni costi medi unitari connessa al grado di sfruttamento degli impianti. I costi variabili crescono, ma i costi fissi si ripartiscono. Le economie di saturazione sono tanto maggiori quanto maggiore è l'incidenza dei costi fissi.

### **Economie di apprendimento**

Sono riduzioni di costo unitario, conseguentemente all'accumulo di esperienza, si realizzano ogni volta che si producono quantità aggiuntive di beni. Dipendono dal volume di produzione accumulata. Il costo dell'ennesima quantità prodotta si riduce man mano che si assume esperienza e la produzione aumenta. Non si riferiscono solo alla produzione, ma a tutte le attività aziendali. Le economie di apprendimento sono regolari e prevedibili. I costi dell'output prodotto si riducono regolarmente in base al raddoppio della produzione. Per misurare il solo effetto esperienza, tutte le condizioni produttive devono rimanere invariate. Si ottiene rapportando i costi relativi a due produzioni che rappresentano un rapporto 2 a 1. Dipendono da:

- crescente abilità nello svolgimento delle attività
- migliore selezione delle risorse
- coordinamento più efficiente
- più elevata programmabilità dell'attività
- semplificazione dei prodotti

### **Break-even point**

Svolgere un'analisi costi-volumi-risultati consente di:

- analizzare il variare del risultato economico al variare dei volumi di vendita: punto di pareggio (break-even point)
- confrontare ipotesi di configurazione di prezzi e costi
- confrontare ipotesi di internalizzazione ed esternalizzazione: integrazione verticale

Il break-even point è il livello di produzione necessario a che l'impresa raggiunga il pareggio tra ricavi e costi. Può essere inteso in:

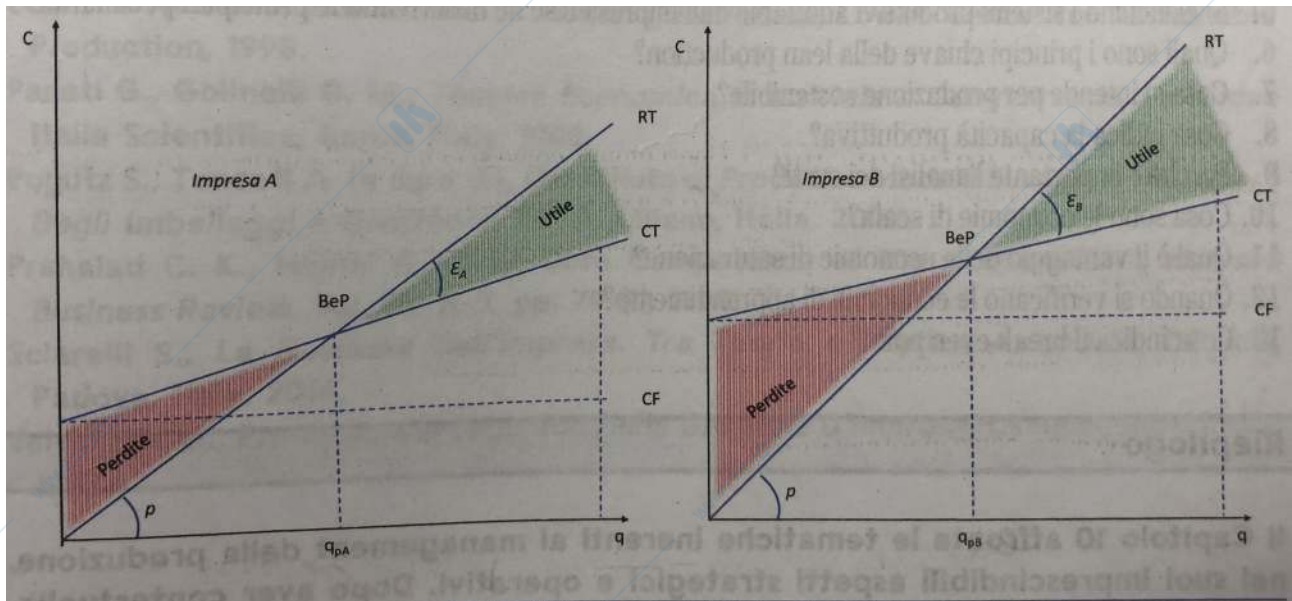
- numero di pezzi da produrre e vendere per andare a pareggio
- fatturato da conseguire per andare a pareggio

**Punto di pareggio** =  $\frac{\text{totale dei costi fissi}}{\text{ricavi unitari} - \text{costi variabili unitari}}$

Il calcolo del BEP è funzionale all'analisi di quali siano le variabili sulle quali intervenire per migliorare il processo produttivo. È difficile intervenire sui costi fissi nel breve periodo. I costi

variabili si possono modificare con l'esternalizzazione.

Il margine di contribuzione unitario é il contributo che la vendita di ogni unità porta alla copertura di costi fissi di gestione, finanziari e fiscali e formazione dell'utile netto.



**Volume di pareggio** = Costi fissi / Mdcu

$$\text{Mdc\%} = (Ru - Cvu) / Ru$$

Si può utilizzare anche il ricavo totale

**Fatturato di pareggio** = costi fissi / mdc%

É utile nei settori in cui é difficile calcolare il Mdcu.

### Rischio operativo

É la probabilità più o meno elevata di subire risultati reddituali positivi o negativi in relazione a volumi di produzione e vendita. É legato a:

- livello del BEP (alto = più rischio)
- elasticità operativa, ovvero l'incidenza dei costi variabili sui ricavi, misurabile con l'ampiezza della forbice

$$\text{Elasticità operativa} = (Cvu \times QP) / Cf$$

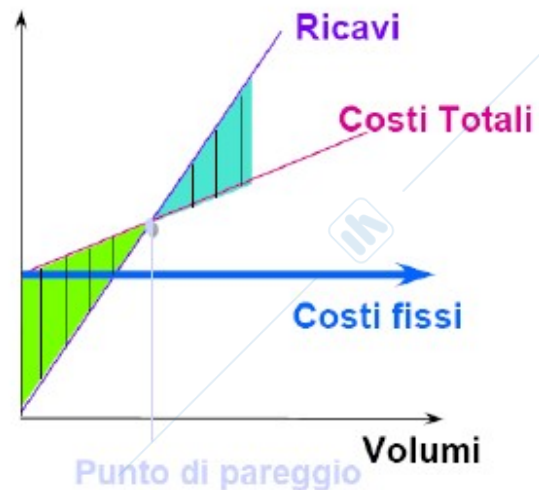
Se il BeP é alto, ci sarà un'elevata rigidità, se é basso un'elevata flessibilità. A parità di BEP l'elasticità operativa può essere differente.

**Azienda operativamente flessibile**

Elevata incidenza dei costi variabili sui ricavi

All'aumentare dei volumi: rapido aumento dei costi variabili

Alla riduzione dei volumi: Elevata capacità di comprimere i costi

**Azienda operativamente rigida**

Ridotta incidenza dei costi variabili sui ricavi

All'aumentare dei volumi: Aumento contenuto dei costi variabili

Alla riduzione dei volumi: Limitata possibilità di comprimere i costi (in gran parte fissi)

## Gestione degli approvvigionamenti

L'approvvigionamento è il processo volto all'ottenimento di tutti i beni e servizi (input) necessari per lo svolgimento dell'attività tecnico-produttiva e per l'attività manageriale. L'approvvigionamento viene visto come un processo di gestione, connesso a:

- economicità, cioè la capacità di garantire efficienza nella gestione dei costi
- continuità nel garantire un regolare flusso di input
- qualità, ovvero la capacità di adattarsi rispetto alle specifiche dei processi produttivi

La gestione degli approvvigionamenti si è evoluta nel tempo grazie a:

### FATTORI ESOGENI

- Globalizzazione dei mercati dei fattori di produzione
- Innovazione tecnologica di processo e dei materiali impiegati
- Complessità dei prodotti e delle loro componenti
- Lievitazione dei costi dei materiali
- Dinamiche socio-ambientali

### FATTORI ENDOGENI

- Scelte di esternalizzazione di lavorazioni e fasi del processo produttivo
- Flessibilità strategica con strutture di costo orientate al variabile
- Razionalizzazione degli stoccaggi, collocati a monte

Una strategia di approvvigionamento consiste nella pianificazione, organizzazione e monitoraggio del flusso di materiali, dati e informazioni funzionali al processo produttivo e manageriale, e deve essere orientata verso il lungo periodo. Il management strategico degli approvvigionamenti ha un'evidente ricaduta sulla redditività dell'impresa. Dipende da:

RILEVANZA DEGLI ACQUISTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valore aggiunto per la linea di prodotto</li> <li>▪ Peso del costo delle materie prime</li> <li>▪ Impatto dei costi sulla redditività</li> <li>▪ Rischio connesso alla mancanza di un materiale</li> </ul>

COMPLESSITÀ DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carenza di offerta</li> <li>▪ Tasso di sviluppo tecnologico di nuovi materiali</li> <li>▪ Barriere all'entrata</li> <li>▪ Costo e complessità logistica</li> <li>▪ Grado di concorrenza nel mercato di fornitura</li> </ul>

### Il ricorso all'outsourcing (esternalizzazione)

Significa lasciare che i fornitori approvvigionino l'impresa di attività o materiali non critici. Accade quando l'impresa ha una specializzazione tecnica molto elevata, esistono vincoli di capacità produttiva e la struttura di costo può essere resa più flessibile. Può essere completa (tutte le attività e operazioni inerenti a una funzione) o parziale. Ha però dei rischi:

- opportunismo
- innalzamento di costi di transizione
- perdita di know-how
- difficoltà di monitoraggio
- rischi socio-ambientali

### Procurement mix

Sono decisioni operative che riguardano:

- prodotto: decisioni relative agli input approvvigionati (diretti o indiretti)
- fonti di approvvigionamento: identificazione, valutazione, selezione e controllo dei fornitori
- prezzi d'acquisto: negoziazione dei prezzi d'acquisto
- comunicazione: produzione dell'immagine aziendale presso i fornitori. È funzionale a una gestione efficace ed efficiente delle fonti di approvvigionamento

### Prodotto

Sono decisioni legate alla rilevanza strategica dei portafogli di materiali e componenti, che si basa sul bilanciamento tra impatto sulla redditività e rischio di approvvigionamento.



## Fonti di approvvigionamento



### Prezzo

Il prezzo è valutato come componente del costo d'acquisto. È composto dal prezzo di vendita dell'input e oneri accessori di imballaggio, trasporto, stoccaggio e manutenzione. È influenzato dal potere contrattuale, dalla qualità e dall'ampiezza del servizio offerto. Varia in funzione della sua esclusività e della sua durata.

### Comunicazione

La comunicazione verso i fornitori ha l'obiettivo di creare o rafforzare l'immagine dell'impresa nei mercati di sbocco. Un'immagine solida presso il mercato di fornitura è funzionale a una gestione efficace ed efficiente delle fonti di approvvigionamento. È importante per:

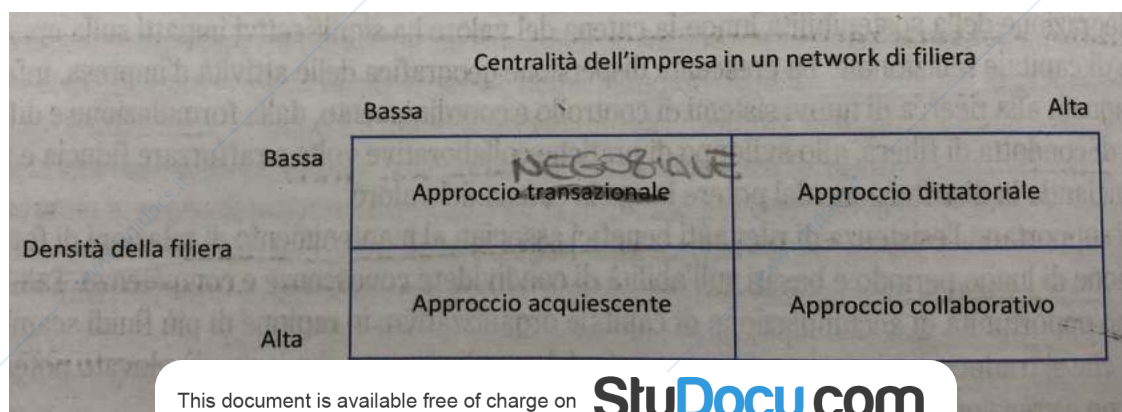
- la programmazione delle attività legate alla vendita dei prodotti
- ricadute di natura tecnica
- vantaggi finanziari

### Gestione sostenibile degli approvvigionamenti

È l'integrazione strategica e il raggiungimento di obiettivi sociali, ambientali ed economici d'impresa attraverso il coordinamento sistematico dei processi aziendali per migliorare le prestazioni dell'impresa e delle sue filiere di approvvigionamento. Si possono presentare dei benefici associati al mantenimento di relazioni di fornitura e distribuzione nel lungo periodo. Si attua attraverso:

- politiche e materiali informativi
- questionari e audit
- incontri periodici
- formazione e assistenza tecnica
- ricerca e sviluppo collaborativa
- relazioni partenariali

La centralità è la misura in cui un'organizzazione occupa una posizione centrale nel proprio network. Questo determina il potere di fornire o negare l'accesso e influenzare e controllare comportamenti e attività.

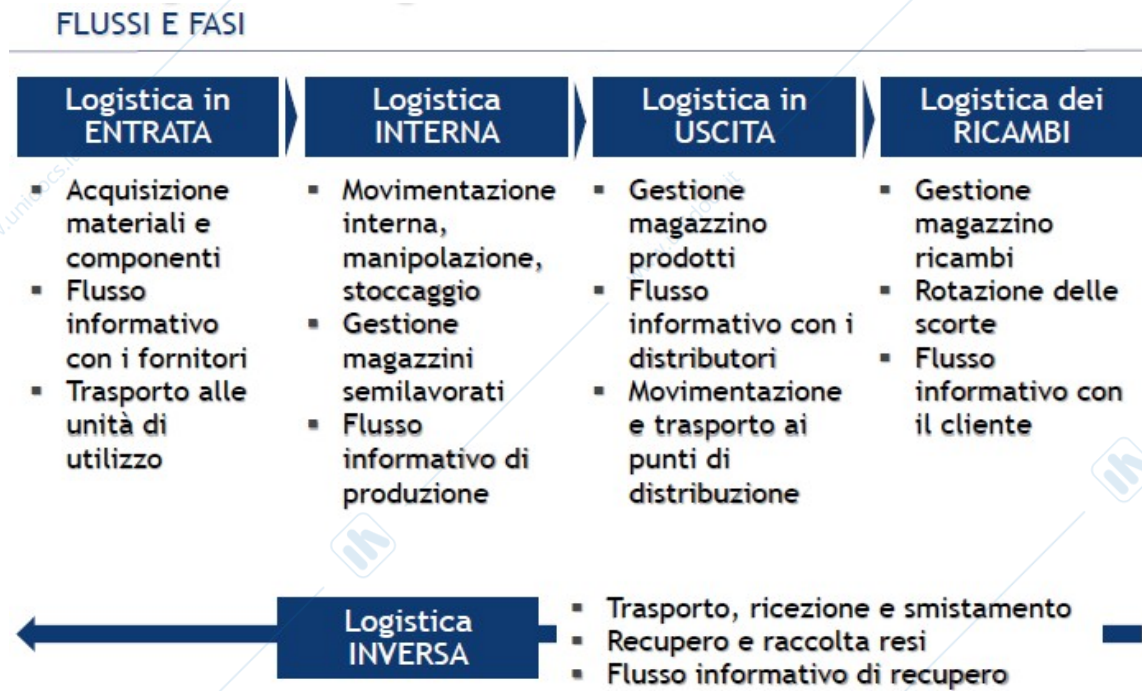


La densità è il livello di connessione tra gli attori del network.

## La gestione logistica

### Logistica integrata

È il processo di pianificazione, gestione e controllo dei flussi fisici dei materiali e informativi. Dalla funzione logistica dipende la capacità di far pervenire il prodotto al cliente finale e la capacità di coprire il fabbisogno finanziario. Il suo obiettivo è rendere i prodotti disponibili nel tempo, nello spazio e nei volumi richiesti. Comprende anche il flusso informativo di produzione e monetario.



### Logistica strategica

Consiste nella pianificazione del servizio logistico. Un sistema di logistica integrata comporta scelte circa l'ubicazione, la numerosità, la capacità e la proprietà dei nodi di cui si compone. Tale processo è funzione delle scelte strategiche che conseguono dagli obiettivi di customer satisfaction definiti dall'impresa. È supportata da un sistema di rilevazione, misura e reporting capace di prevedere e valutare gli impatti di soluzioni e processi. Sono necessari due tipi di controlli: feed-back, per misurare gli scostamenti registrati rispetto ai valori standard o ai dati di progetto stabiliti, e feed-forward, per le indicazioni diagnostiche al fine di stimare parametri tecnici e gestionali.



### 1. Scelte strategiche: livello di servizio

Si possono distinguere diversi orientamenti di base della strategia logistica:

- orientamento ad alto rischio
- orientamento alla logisitca
- orientamento al marketing
- orientamento alla produzione

Le componenti principali del servizio logistico sono il servizio (qualità) e il suo livello (quantità). Il costo del servizio é dato da mix e ampiezza delle prestazioni e intensità di erogazione per ciascuna prestazione. Più queste variabili sono elevate, più il costo aumenta. Gli obbiettivi del servizio logistico sono velocità e puntualità.

### Tipologie di sistemi logistici



### 2. Scelte strutturali: scelte di canale e di rete

#### Scelte di canale

Sono le scelte che riguardano il canale fisico e la rete logistica. Dipendono da:

- profilo logistico, cioè la capacità di un prodotto di assorbire i costi di distribuzione
- profilo informativo, ovvero le informazioni richieste dal cliente
- profilo di valore, inteso come valore delle transazioni



#### Scelte di rete

É il vero e proprio layout della logistica. É una rete di nodi e canali logistici attraverso cui avviene la regolazione ordinata del flusso fisico. É l'insieme delle decisioni relative a quali e quanti nodi attivare.

**Scelte di POLARIZZAZIONE**  
 Accentramento o decentramento della rete in funzione di densità di valore del prodotto (valore unitario / peso) e grado di incertezza dei flussi logistici (costo operativo e di compensazione)

**Scelte di POSTPONEMENT e SPECULATION**  
 Dilazione nel tempo delle scelte di personalizzazione (distribuzione ritardata) o anticipo dei tempi di domanda (distribuzione anticipata)

**Scelte di OUTSOURCING**

		Incertezza dei flussi	
		Alta	Bassa
Densità di valore del prodotto	Alta	<b>Logistica a elevata flessibilità</b> Struttura logistica polarizzata, focalizzata su interventi di compensazione	<b>Logistica a elevata polarizzazione</b> Struttura logistica polarizzata, focalizzata su recuperi di efficienza
	Bassa	<b>Logistica a elevata reattività</b> Struttura logistica decentrata, focalizzata su interventi di compensazione	<b>Logistica a elevata efficienza</b> Struttura logistica decentrata, focalizzata su recuperi di efficienza

### Scelte di compensazione

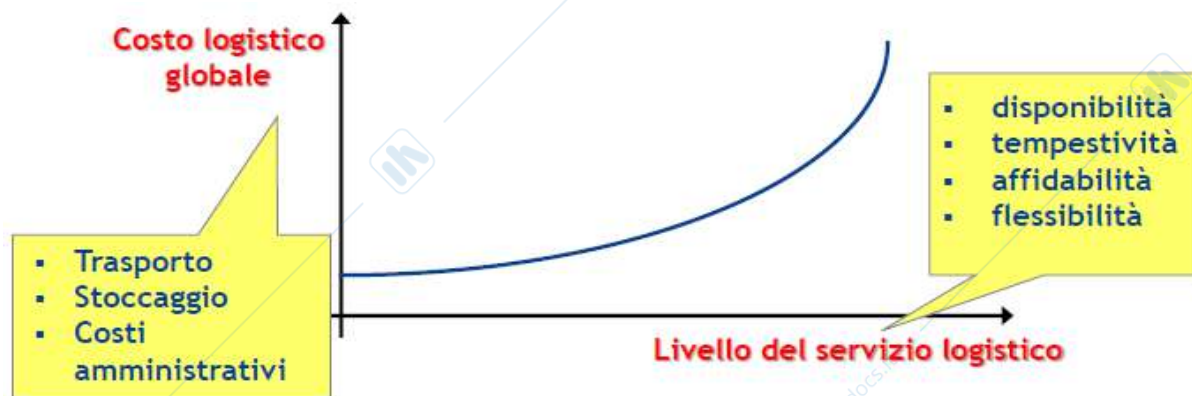
Sono scelte di logistica strategica volte a compensare eventuali oneri accessori generati dalla personalizzazione di un prodotto da parte del cliente. Possono essere:

- postponement: le opzioni di personalizzazione sono dilazionate nel tempo, portando le scelte di differenziazione “al più tardi” del momento di acquisto. Portano l'impresa ad avere scorte anticipate presso uno o pochi centri nodali strategici, posticipando il loro trasferimento nelle posizioni periferiche
- speculation: cercano di anticipare, rispetto ai tempi della domanda, le scorte periferiche così da aumentare la tempestività delle consegne e sfruttare economie di scala e logistiche

### 3. Logistica operativa: macro e micro scelte di gestione

#### Gestione dei flussi fisici

Consiste nelle decisioni di spazio, tempo, volumi richiesti ed economicità nell'impiego delle risorse.



L'insieme di tali caratteristiche consente di monitorare la qualità complessiva del servizio di logistica.

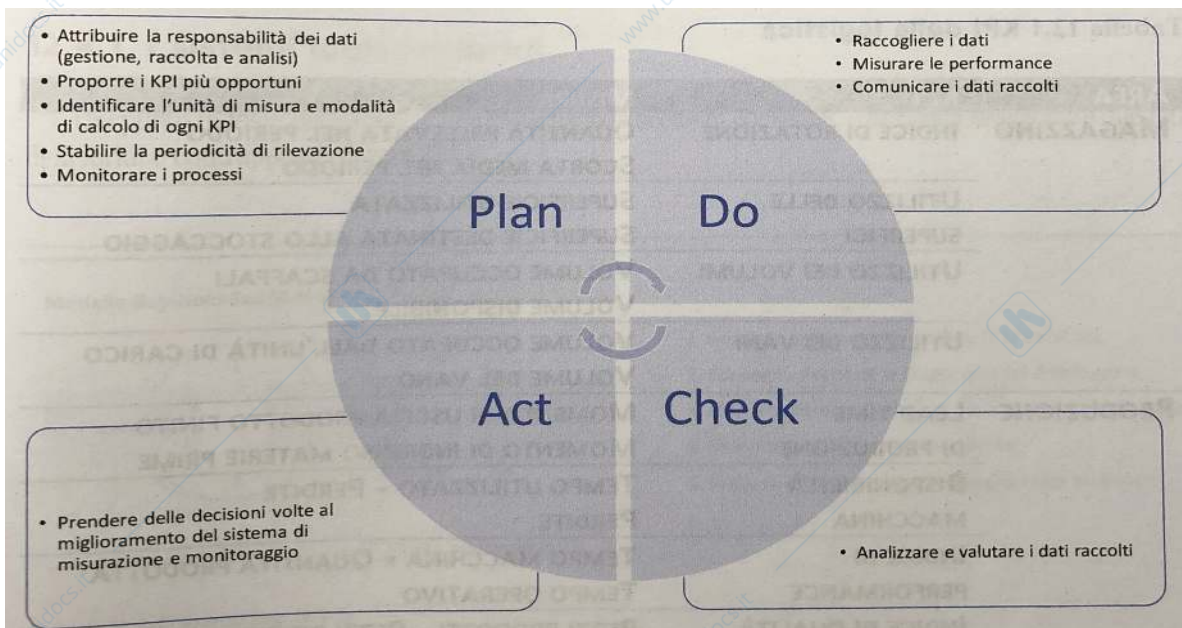
#### Gestione del magazzino

La funzione del magazzino è quella di dividere due o più fasi del processo produttivo e distributivo al fine di ridurre i costi di produzione, gestire la capacità di stoccaggio e garantire il corretto scorrimento dei flussi fisici. Il management delle scorte garantisce la disponibilità dei materiali e ottimizza l'utilizzo della capacità produttiva nel breve-medio periodo.

#### Misurare la performance

Le imprese attivano sistemi di misurazione con la necessità di controllare l'avanzamento dei processi, monitorare le prestazioni nei confronti di clienti e fornitori, misurare le performance dei fornitori terzi e assumere decisioni coerenti con la strategia di impresa.

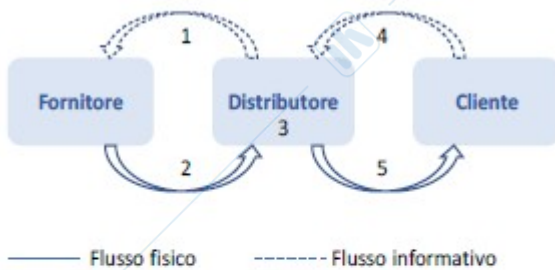
- KPI di volume: misurano il carico di lavoro, le risorse disponibili o i vincoli operativi
- KPI di efficacia: valutano la qualità del processo riferita al livello del servizio
- KPI di efficienza: quantificano i costi del processo e l'utilizzo delle risorse



Un elevato indice di rotazione indica che le scorte restano ferme. Un elevato indice di rotazione è sinonimo di elevata produzione e, sperabilmente, di fatturato per l'impresa. Il lead time di produzione è l'intervallo di tempo necessario per soddisfare le richieste dei clienti. Quanto più l'indice è basso, tanto più l'impresa è veloce e flessibile.

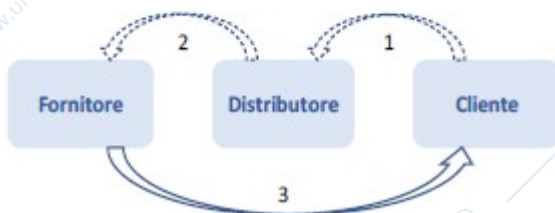
### La logistica nell'era di internet

#### Modello Buy-Hold-Sell (B-H-S)



1. Acquisto anticipato (*speculation*) al fornitore
2. Consegna del bene al magazzino del distributore
3. Mantenimento a scorta del bene presso il distributore
4. Ricevimento dell'ordine dal cliente
5. Prelievo dal magazzino e consegna fisica al cliente

#### Modello Sell-Source-Skip (S-S-S)



1. Ricevimento dell'ordine dal cliente
2. Trasmissione dell'ordine al fornitore
3. Prelievo dal magazzino del fornitore e consegna fisica diretta al cliente

### La logistica preventiva

Detta anche anticipatory logistic, è un metodo di anticipazione della domanda e conseguente movimentazione delle scorte prima ancora che l'ordine sia eseguito dal cliente, sfruttando algoritmi predittivi capaci di operare su una grande quantità di dati e riducendo i tempi di consegna.

## Il marketing e le vendite

### Il marketing

È il processo di pianificazione ed implementazione volto alla realizzazione del concetto, del prezzo, della comunicazione e della distribuzione di idee, prodotti e servizi ed è il presupposto di base per

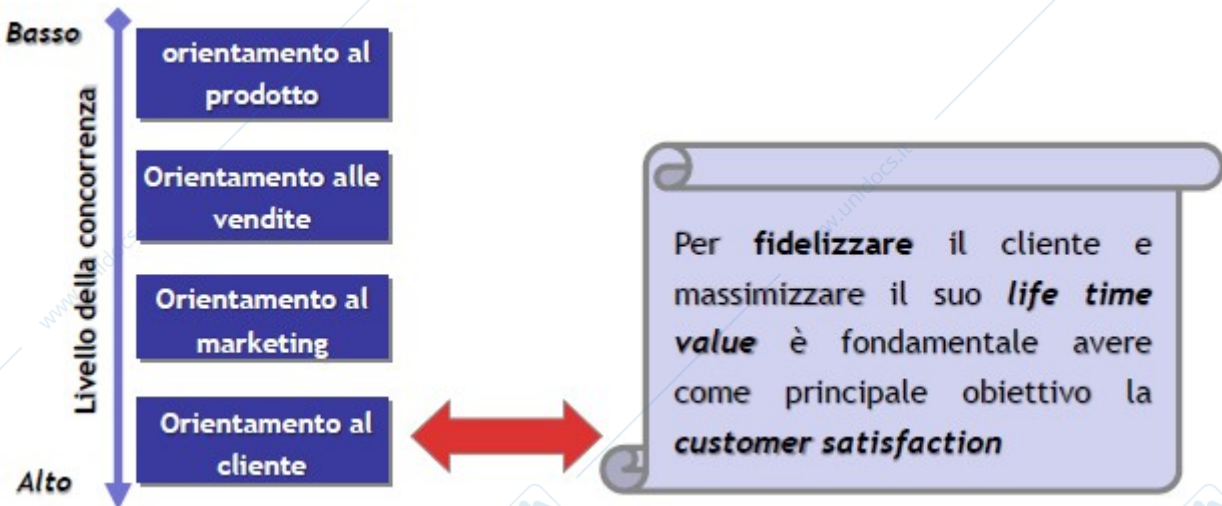
una serie di obiettivi: fatturato, margini, quota di mercato e brand reputation. Tale processo è finalizzato a creare scambi per soddisfare i bisogni di singoli individui e/o organizzazioni. Comprende l'analisi, la comprensione, l'acquisizione, e la soddisfazione con l'obiettivo di stringere un rapporto di fiducia con clienti e stakeholder, per consentire un flusso di ricavi necessario a mantenere un'economicità sostenibile.



### L'area vendite

Avvia e alimenta la serie di relazioni attraverso cui l'impresa entra in contatto diretto con il cliente, per generare e concludere positivamente il processo di trasferimento del bene/servizio offerto e gestire un rapporto che determini il desiderio di essere riconfermato nel tempo. Il management delle vendite è organizzato e strutturato in base alle dimensioni dell'impresa e al mercato servito. Alle vendite è affidato il compito di tradurre in risultati tangibili tutti gli sforzi effettuati dal marketing.

### Gli orientamenti



- orientamento al prodotto: classico delle imprese appartenenti alla prima stagione dello sviluppo industriale. Si tratta di produzioni con elevata standardizzazione in cui il fattore determinante per la vendita è il prezzo. Si pone attenzione sulla riduzione dei costi, principalmente ottenuta attraverso un efficientamento tecnico nelle operation
- orientamento alle vendite: tipico delle imprese con elevate capacità produttive, così elevate che l'offerta supera i volumi che il mercato potrebbe assorbire. Le riduzioni dei costi sono raggiunte mediante economie di scala. Il marketing si concentra su promozioni e continui aggiornamenti tecnici, cercando di stimolare la domanda
- orientamento al marketing: il focus sui bisogni della clientela diviene la prospettiva determinante. Le vendite che si riescono a ottenere sono il risultato di una continua attenzione al mercato e alle sue evoluzioni. L'orientamento al marketing cerca di seguire i

trend, mirando a soddisfare le richieste dei consumatori

- orientamento al cliente: é la massima espressione dell'evoluzione del marketing. Il focus é sulla necessità del singolo cliente. Il consumatore assume un ruolo attivo, in quanto il suo parere e la sua esperienza sono la base di un nuovo processo di marketing.

### La fiducia

La fiducia é la capacità dell'impresa di mantenere le promesse d'acquisto. Cerca di carpire gli elementi principali su cui é fondata la scelta del consumatore. Viene acquisita tramite:

- frequenza d'acquisto
- trading-up
- passaparola
- sensibilità al prezzo
- knowledge sharing
- cross-buying (acquistare prodotti della stessa impresa)
- costi gestione
- propensione al rischio

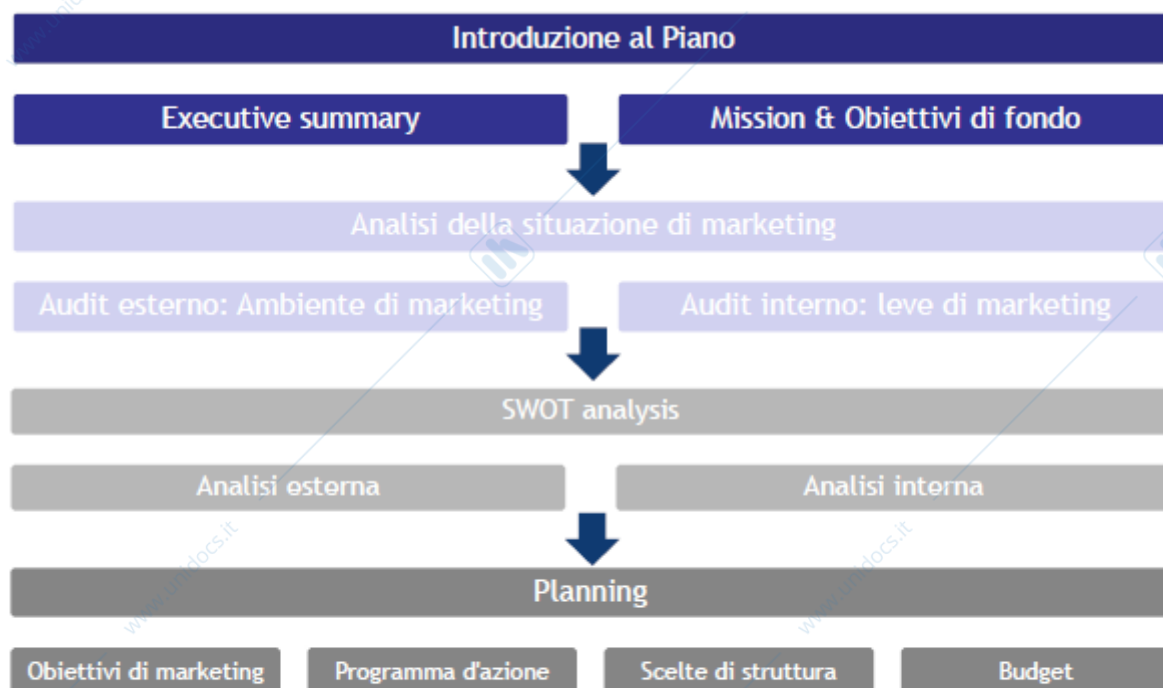
### Il marketing olistico

La visione olistica raggruppa tutti gli ambiti di interesse in cui opera chi si occupa del marketing. Si possono individuare quattro dimensioni all'interno dell'impresa:

- marketing interno: la divisione di marketing, il senior management e le altre funzioni
- performance marketing: ricavi, brand e customer equity, etica, ambiente, legalità e comunità
- relationship marketing: clienti, canale e partner
- integrated marketing: prodotti e servizi, comunicazioni e canali

### Piano di marketing

É l'insieme delle linee guida che tutta l'organizzazione d'impresa é chiamata a seguire per raggiungere i risultati prefissati. Rappresenta la sintesi del lavoro che svolgeranno tutte le funzioni coinvolte. É una valutazione di opportunità e risorse, determinazione degli obiettivi e definizione delle azioni di marketing. Con esso, l'impresa comunica a sé stessa e agli stakeholder il mercato, la proposta di valore, i canali o reti di vendita, i tempi e il budget.





## Marketing analitico

Il mercato é un gruppo di soggetti che condivide:

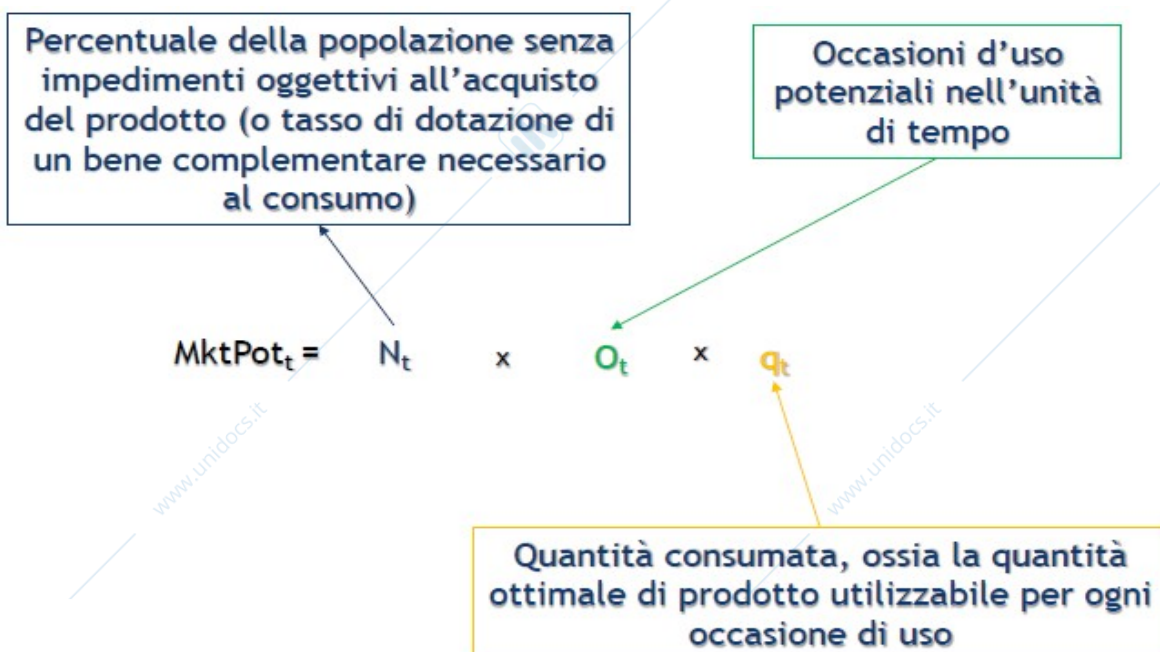
- desideri o bisogni di un prodotto
- possibilità di acquistarlo
- volontà di usare il potere di acquisto
- legittimità / autorità per acquistare

## Analisi quantitativa

L'analisi della domanda rappresenta il processo attraverso cui si riesce a delineare la quantità richiesta di un determinato prodotto, in un mercato e in un arco temporale ben definiti. Consiste nell'identificazione e studio di mercato potenziale, domanda primaria e domanda secondaria.

### 1. Mercato potenziale

É la quantità massima di un prodotto che il mercato può assorbire. Analizza quanti soggetti utilizzano e quanto un prodotto. É la domanda massima possibile.

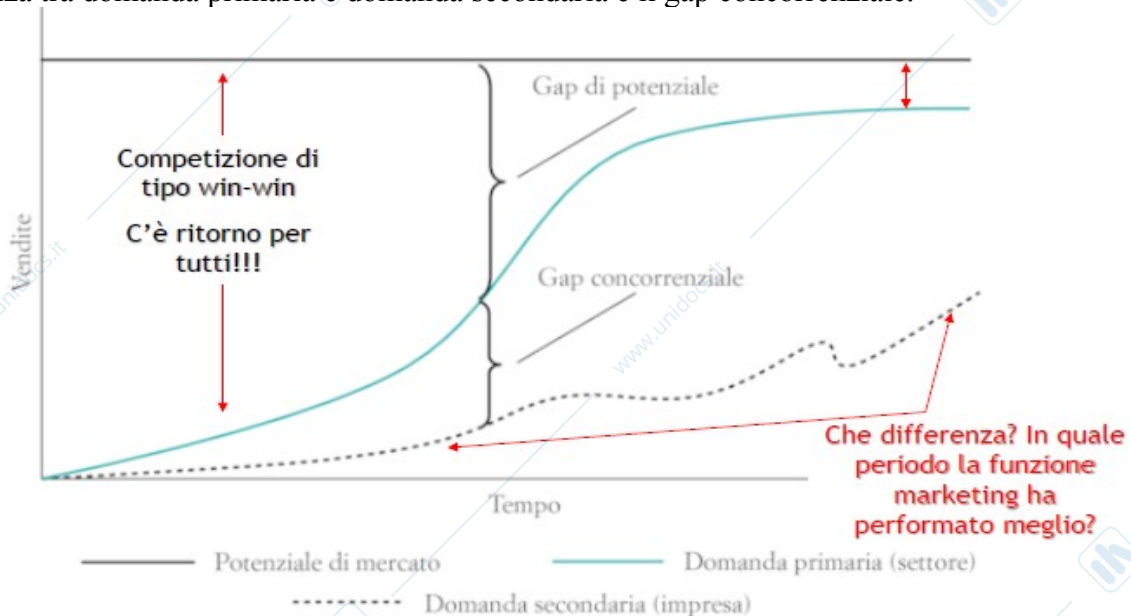


## 2. Domanda primaria

È il numero di unità di prodotto vendute da tutti i produttori del settore al momento  $t$ . Rappresenta i volumi effettivamente acquisiti dai consumatori. La distanza tra mercato potenziale e domanda primaria è il gap potenziale. Questa distanza è utile per comprendere effettivamente quanto le vendite possono ancora crescere e in quanto.

## 3. Domanda secondaria

È la quantità di unità vendute da ogni singola impresa. È la domanda effettiva di una marca. La distanza tra domanda primaria e domanda secondaria è il gap concorrenziale.



Cause del gap potenziale:

- primo livello:
  - gap di non utilizzatori
  - gap di occasioni
  - gap di uso leggero
- secondo livello:
  - gap di prodotto
  - gap di comunicazione
  - gap distributivo
  - gap di prezzo

$$\text{Quota di mercato} = V_i / V_m$$

È il rapporto tra le vendite effettuate direttamente dall'impresa ( $V_i$ ) e le vendite registrate complessivamente nel mercato ( $V_m$ ). Può essere determinata in volumi o in valori.

$$\text{Quota di mercato relativa} = V_i / \text{Vendite del leader di mercato}$$

Sintetizza la distanza competitiva tra l'impresa e i suoi principali concorrenti.

## Analisi qualitativa

Prevede lo studio di una serie di passaggi effettuati dall'acquirente: percezione del bisogno, ricerca delle informazioni, valutazione pre-acquisto e post-acquisto, fedeltà. È la compressione delle attività cognitive e comportamentali che comportano le scelte di acquisto di un prodotto.

## Marketing strategico

Le decisioni hanno un impatto di medio-lungo periodo. È composto da:

- segmentazione: come l'impresa interpreta le differenze del mercato

- targeting: dove l'impresa indirizza il marketing
- posizionamento: cosa l'impresa propone al mercato

### Segmentazione

I mercati sono insiemi di preferenze diverse. È compito delle imprese scoprirli e decidere quali servire e come. La segmentazione è un processo che organizza potenziali clienti in gruppi detti segmenti. Un segmento è un gruppo di consumatori che esprimono caratteristiche omogenee in termini di prodotti/servizi richiesti. È finalizzata a massimizzare l'omogeneità all'interno del gruppo e la disomogeneità tra gruppi diversi. Ci sono due tipi di segmentazione:

Ex ante	Ex post
<p>Le caratteristiche distintive dei segmenti sono preimposte. Il focus è sulle motivazioni dell'acquisto. I criteri sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variabili geografiche</li> <li>- variabili socio-demografiche</li> <li>- variabili psicografiche</li> </ul>	<p>Le preferenze e i desideri dei clienti sono dedotti dalle loro scelte e reazioni. I criteri sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benefici ricercati (raccolta esplicita delle preferenze dei consumatori)</li> <li>- utilizzo di un prodotto</li> <li>- post-acquisto, indagini su soddisfazione, fedeltà ecc.</li> </ul>

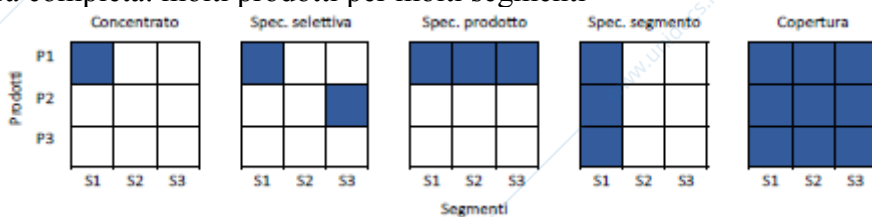
### Targeting

È la selezione del segmento a più alto potenziale per l'impresa. I criteri di valutazione seguono una logica di SWOT analysis:

- analisi esterna di concorrenza e domanda
- analisi interna di ricerca e competenze
- analisi reddituale

Il targeting può essere:

- concentrato: unico prodotto per un unico segmento
- specializzazione selettiva: si servono segmenti diversi con prodotti diversi
- specializzazione di prodotto: un solo tipo di prodotto per segmenti diversi
- specializzazione di segmento: più prodotti per un solo segmento
- copertura completa: molti prodotti per molti segmenti



### Posizionamento

Si intende come la definizione di come il prodotto o la marca si differenzierà nella mente dei clienti, selezionando una o più caratteristiche del prodotto al fine di renderlo presente nella mente del cliente, differenziandolo il prodotto dell'impresa da quello dei competitors.

Scelte delle caratteristiche:

- prodotto
- consumo
- utilizzatori

Scelte dei punti di riferimento:

- distinzione
- in relazione per dissociazione
- in relazione per contro

### Marketing operativo

Dipende dalle strategie impostate precedentemente e consiste della manovra di leve che costituiscono il marketing mix (product, price, promotion, point of sale). Queste leve consentono di stimolare la domanda e ottenere l'affermazione del bene/servizio proposto dall'impresa.

### **Prodotto**

Ciò che è offerto sul mercato e può rispondere alle esigenze di un consumatore. Comprende anche l'insieme di vantaggi, benefici, attese e opportunità di relazione con il cliente. Un prodotto può appartenere alla macrocategoria consumer o business. È composto da:

- caratteristiche materiali e gamma
- servizi collegati
- caratteristiche immateriali (immagine, reputazione, marchio)

I prodotti possono rientrare in diverse categorie:

- prodotti consumer
- prodotti universali
- servizi

Un articolo è una versione specifica del prodotto. La linea è un gruppo di articoli con l'obiettivo di soddisfare la stessa classe di bisogni. La gamma è l'insieme di tutti i prodotti offerti sul mercato da un'impresa. Tra le caratteristiche del prodotto prende parte anche il packaging.

### **Prezzo**

È la leva più facilmente modificabile. È mezzo di stimolo della domanda e fattore determinante della redditività. Il prezzo è:

- formalmente: denaro ceduto dall'acquirente / beni ceduti
- per l'acquirente: costi / soddisfazioni ottenute

È composto da:

- prezzo base
- termini di scambio (condizioni di pagamento, servizi ecc.)
- costi di trasferimento monetari (costi di training, organizzazione)
- costi di trasferimento non monetari (costi psicologici)

Il prodotto genera molteplici benefici per il cliente. Il prezzo si fissa seguendo diverse alternative:

- profitto
- volume
- concorrenza

Per definire il prezzo, l'impresa segue essenzialmente 6 fasi:

- definire il prezzo obiettivo
- stimare la curva di domanda
- stimare la variazione dei costi per differenti livelli di produzione e per differenti politiche di marketing
- esaminare i costi/offerte/prezzi dei competitors
- identificare e selezionare una tecnica di pricing
- definire il prezzo finale

Alcune tecniche che possono essere utilizzate per l'individuazione del prezzo sono:

- mark-up pricing: al costo diretto del prodotto viene aggiunto un ricarico percentuale per coprire i costi indiretti
- cost-plus pricing: si somma al costo pieno del prodotto un ricarico in valore assoluto o percentuale
- prezzo obiettivo: analisi del break-even point per determinare un prezzo che copra i costi e raggiunga la marginalità
- costo differenziale: prezzo sulla base dei costi differenziali che la produzione genera

### **Distribuzione**

È il percorso che il prodotto segue per passare dal produttore al cliente. È anche l'insieme dei

soggetti che svolgono funzioni ed attività relative alla distribuzione. Svolge un ruolo informativo e di raccolta di feedback, un ruolo di promozione e un ruolo amministrativo rilevante. La rete può essere diretta o indiretta. Si possono porre intermediari tra il produttore e il cliente come agenti, grossisti e dettaglianti. Occorre una scelta del canale distributivo da utilizzare, in base a:

- volumi da consegnare
- tempistiche per la consegna
- posizionamento geografico delle piattaforme distributive
- assortimento dei prodotti
- servizi connessi
- contenuto dell'offerta
- concorrenti
- operatori commerciali
- caratteristiche dell'impresa

La scelta del canale può prevedere una distribuzione esclusiva o intensiva.

### **Promozione**

È l'insieme di attività e mezzi con l'obiettivo di pubblicizzare e far conoscere con l'obiettivo di migliorare le relazioni commerciali o di altro tipo e la fidelizzazione. Le principali funzioni possono essere informare, persuadere e ricordare.

### **Il management delle vendite**

Gli sforzi effettuati dal marketing trovano un importante riscontro nelle vendite che l'impresa riesce a realizzare. È strutturato mediante una funzione specifica che prevede dei responsabili e degli operatori che mantengono costante il rapporto con la clientela. Prevede una divisione per area geografica o per tipologia di cliente. Può essere:

- diretto: la stessa impresa segue tutti i processi e può intervenire per colmare inefficienze. Se il personale non è opportunamente stimolato, si può incorrere in un rendimento non ottimale.
- Indiretti: il processo di vendita è affidato all'esterno. Comporta un minor controllo sull'operato degli agenti, perché sono a loro volta dei singoli imprenditori con stimoli diversi

Prevede una serie di fasi, dal primo contatto con il cliente fino al management post-vendita, mirando alla fidelizzazione del cliente e alla sua accettazione di nuove offerte future.

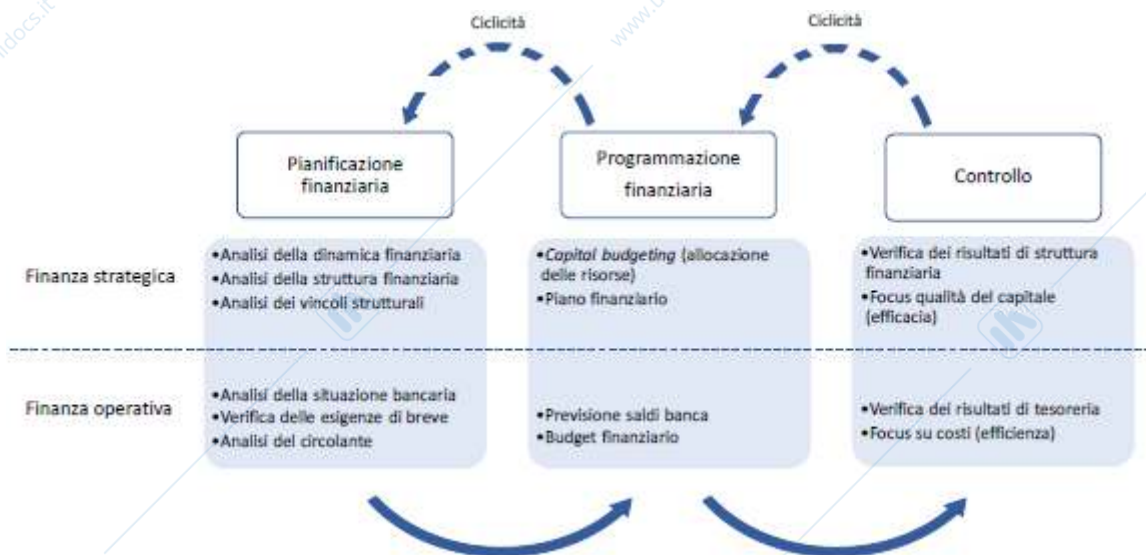
## **La finanza d'impresa**

Rappresenta l'interfaccia tra l'impresa e i mercati di capitale, con il fine di assicurare la migliore allocazione di risorse finanziarie. Occorre avere competenze per la comprensione delle dinamiche dell'impresa e conoscenza tecnica e relazionale dei mercati di capitale.

- finanza strategica: ha un impatto sul medio-lungo termine. Supporta le decisioni di investimento e definisce le modalità di raccolta dei finanziamenti.
- finanza operativa: gestione della liquidità connessa al ciclo acquisti/produzione/vendita necessaria a bilanciarsi con costi e pagamenti. Supporta attività relative al capitale circolante e al ciclo del circolante

Insieme provvedono alla pressione e alla gestione del fabbisogno finanziario.

### **Pianificazione finanziaria**



Le analisi nella prima fase hanno l'obiettivo di:

- identificare la relazione che intercorre tra le fonti di breve e lungo termine al fine di pianificare la struttura ottimale delle fonti di finanziamento
- identificare le motivazioni che producono o assorbono cassa nel periodo di pianificazione
- identificare i vincoli strutturali che possono influenzare la complessiva strategia finanziaria (capitale conferito dai soci, livello di indebitamento, decisioni di investimento, dinamiche settoriali e di mercato)

La prospettiva strategica influisce prioritariamente nella costruzione del piano finanziario, che consente di costruire e presentare la previsione dei flussi finanziari nel lungo termine delle decisioni di investimento. Questa analisi prende il nome di *capital budgeting*. In prospettiva operativa, la programmazione finanziaria si concretizza nelle previsioni di breve, medio e lungo termine con il fine di definire il budget finanziario per le diverse attività dell'impresa.

## Finanza operativa

La gestione operativa e lo sviluppo dimensionale delle imprese determinano l'emergere del fabbisogno finanziario. Il fabbisogno finanziario si può coprire con utile d'esercizio, capitale di rischio o capitale di debito. L'emergere del fabbisogno è legato all'entità di costi e ricavi e la connessa dinamica temporale dei movimenti monetari. La funzione finanza funge da raccordo tra l'aspetto economico e quello finanziario-monetario. L'impresa deve quantificare con anticipo il fabbisogno finanziario in riferimento a importo, tempo di manifestazione e durata del fabbisogno.

In tal modo è **possibile preservare:**



La solvibilità dell'impresa é la sua capacità di far fronte alle proprie obbligazioni contrattuali.

### Capitale circolante

Le attività di acquisto/traformazione/vendita generano attività e passività correnti.

**Capitale Circolante Netto Operativo:** attività correnti – passività correnti

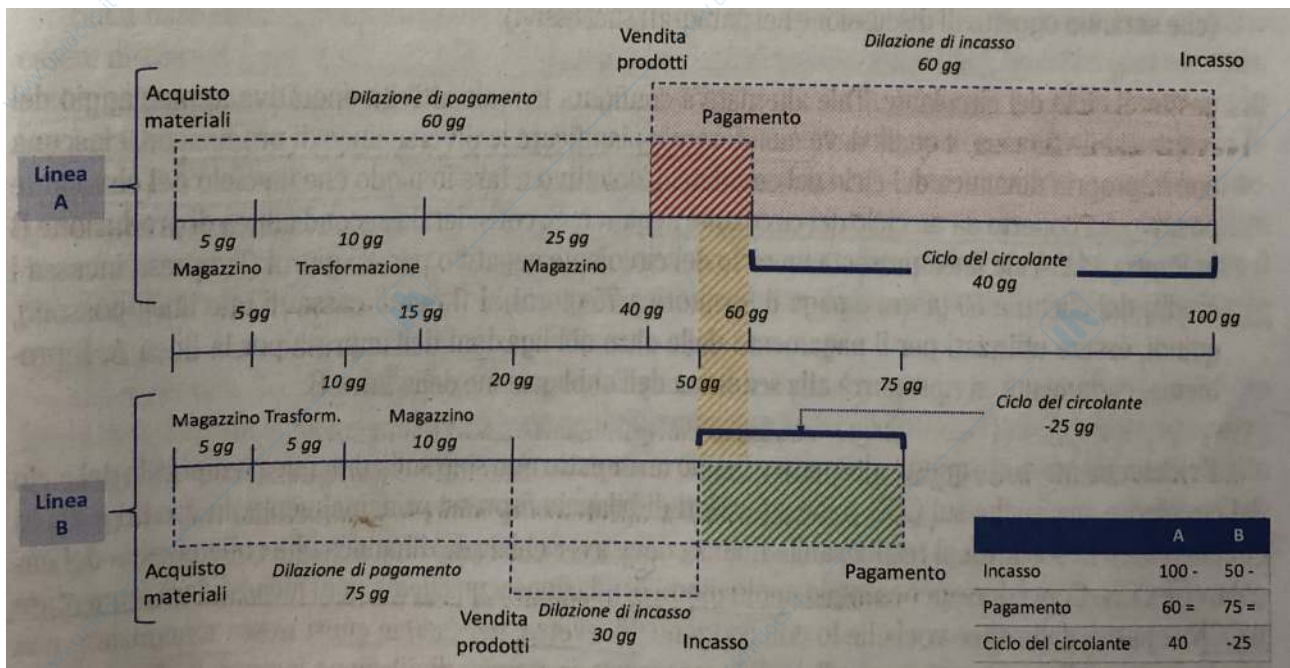
Un aumento del CCN porta ad un aumento del fabbisogno finanziario, e una sua diminuzione porta ad una diminuzione del fabbisogno finanziario. Il working capital é l'insieme di tutte le attività e passività a breve termine che sono di natura monetaria, ma non finanziaria e non contabile.

INDICATORE	ATTIVO CORRENTE	PASSIVO CORRENTE
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (CCN)</b>	CASSA	DEBITI VERSO FORNITORI
	TITOLI FACILMENTE LIQUIDABILI	DEBITI VERSO COLLABORATORI
	CREDITI VERSO CLIENTI	DEBITI TRIBUTARI DI BREVE
	CREDITI FINANZIARI A BREVE	RATEI E RISCONTI PASSIVI
	RIMANENZE DI MAGAZZINO	
	ANTICIPI A FORNITORI	
	RATEI E RISCONTI ATTIVI	
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO (CCNO)</b>	CREDITI VERSO CLIENTI	DEBITI VERSO FORNITORI
<b>CAPITALE OPERATIVO (WORKING CAPITAL)</b>	RIMANENZE DI MAGAZZINO	
	CREDITI VERSO CLIENTI	DEBITI VERSO FORNITORI
	RIMANENZE DI MAGAZZINO	DEBITI VERSO COLLABORATORI
	ANTICIPI A FORNITORI	DEBITI TRIBUTARI DI BREVE

### Ciclo del circolante

I giorni che intercorrono tra il momento dell'incasso dei crediti e il momento del pagamento dei debiti rappresenta il ciclo del circolante.

**Ciclo del circolante** = incasso - pagamento



Le leve operative che si possono utilizzare per la riduzione del ciclo del circolante possono essere:

- rinegoziare le scadenze con fornitori e/o clienti o rivedere il processo di trasformazione
- identificare fonti di finanziamento a breve termine
- gestire il ciclo tra le linee produttive

## Finanza strategica

### Fonti di investimento

Riguarda le decisioni finanziarie di investimento, reperendo capitali per supportare l'impresa in tutte le sue fasi del ciclo di vita. Un investimento è un'operazione di trasferimento nel tempo di risorse. Gli elementi rilevanti per la valutazione finanziaria di un investimento sono:

- l'entità dei flussi generati dall'operazione, cioè la somma delle entrate e delle uscite
- la distribuzione dei flussi nel tempo
- il valore finanziario del tempo

Per poter capire la convenienza di un investimento, occorre calcolare il valore attuale.

$$\text{Valore Attuale} = \text{Fattore di sconto} \times \text{Ammontare futuro}$$

L'entrata futura deve essere scontata.

$$\text{Fattore di sconto} = \frac{1}{1 + i}$$

Valore finanziario del tempo e rischiosità dell'investimento

Anticipare un flusso futuro implica il ricorso a mezzi monetari

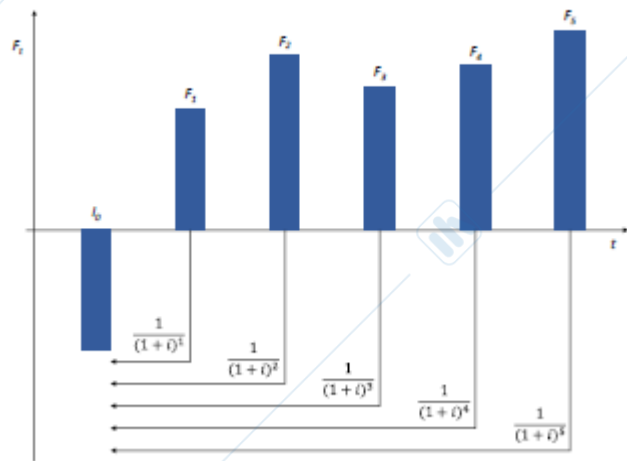
## Criteri di valutazione dell'investimento: il **Valore Attuale Netto**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I_0$$

**Ipotesi implicita:**  
il costo del capitale coincide con il rendimento dello stesso

I flussi devono essere:

- monetari
- differenziali
- netti d'imposta
- lordi di oneri finanziari



**Ft** = flussi

**i** = tasso di attualizzazione

**I** = investimento

### Il rendiconto finanziario per il calcolo dei flussi di cassa

#### REDDITO OPERATIVO INCREMENTALE

(-) Imposte incrementali

(=) **REDDITO OPERATIVO NETTO INCREMENTALE**

**OBIETTIVO:** Quantificare la convenienza finanziaria (€€) di un investimento

Sommiamo tutte le operazioni che generano un'entrata di cassa (o non comportano un'uscita di cassa) e sottraiamo tutte le operazioni che erodono cassa

(+) Ammortamenti

(=) **FLUSSO DI CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE**

Flusso finanziario potenziale in assenza di dilazioni ricevute e concesse

(+/-) Variazione del capitale circolante netto

CCN positivo -> Si sottrae (assorbe liquidità)  
CCN negativo -> Si somma (rilascia liquidità)

(=) **FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE**

(-) Nuovi investimenti

(+) Disinvestimenti netti d'imposta

Flusso finanziario reale in assenza di investimenti o disinvestimenti in beni pluriennali

(=) **FLUSSO DI CASSA OPERATIVO**

Il compito della finanza strategica è anche supportare le decisioni relative alle fonti di finanziamento a cui ricorrere. I criteri per la selezione sono:

- natura del fabbisogno finanziario
- costo del capitale
- fit strategico della fonte