



Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

Appunti universitari

Tesi di laurea

Cartoleria e cancelleria

Stampa file e fotocopie

Print on demand

Rilegature

NUMERO : 223

DATA : 2: /06/2013

# A P P U N T I

STUDENTE : I cttchc

MATERIA : Utcvgi kc "g'kppqxc| kpk

Prof. Ecnf gtlpk

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

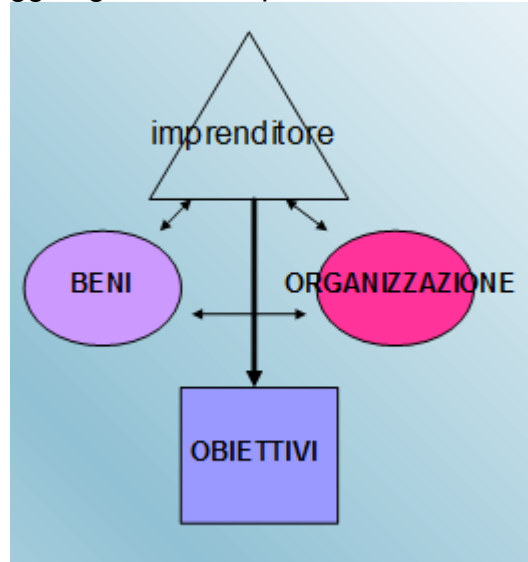
Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.  
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.

# Fondamenti di economia aziendale

## L'azienda

L'azienda è un insieme di beni e servizi organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa, ossia per il raggiungimento di specificati fini e obiettivi.



Ogni azienda è un sistema aperto, in quanto si hanno iterazioni con l'ambiente esterno, e dinamico, in quanto risulta sempre in evoluzione col passare del tempo.

Essa è formata da un insieme di persone e di elementi tecnici.

L'azienda interagisce continuamente con l'**ambiente** in cui si trova, sia da un punto di vista **generale** (tecnologico, economico, culturale, naturale, politico, sociale) che da un punto di vista **particolare** (settore economico, mercato di sbocco, mercato di acquisizione materie prime).

Le interazioni avvengono tramite scambi di mercato, come:

- acquisizione fattori produttivi;
- vendita beni/servizi;
- acquisizione o rimborso capitale.

All'interno del contesto aziendale bisogna procedere all'analisi della **domanda**, dell'**offerta** e dei legami tra le due. La domanda va studiata facendo riferimento ai beni/servizi **identici, dello stesso tipo e diversi** rispetto a quelli prodotti dall'azienda. L'offerta consiste nello studio delle altre aziende dello stesso tipo sul mercato, a seconda del numero di aziende presenti su quello specifico mercato possiamo distinguere tre principali casi:

- **monopolio**, vi è un unico venditore che offre un prodotto/servizio per cui non vi sono sostituti stretti;
- **oligopolio**, vi sono pochi ma importanti venditori, sanno che ognuna delle proprie decisioni avranno influenza diretta sul comportamento della concorrenza;
- **concorrenza perfetta**, vi sono svariati venditori che vendono a condizioni diverse beni simili;

Nei primi due casi le aziende sono **price maker**, in quanto stabiliscono il prezzo del bene/servizio, mentre nella concorrenza perfetta le aziende sono **price taker** in quanto subiscono il prezzo da quanto è stabilito dal mercato.

## Obiettivo d'impresa

L'obiettivo d'impresa è dato dall'insieme di tutti gli interessi dei soggetti che hanno potere decisionale in un'azienda, ponderati con il livello di potere che riescono ad esprimere.

Quindi l'obiettivo di un'impresa non deve necessariamente coincidere con il profitto.

Vale la pena sottolineare come gli stakeholder possano avere tutti interessi differenti in una qualsiasi azienda, e per chi gestisce l'azienda può essere molto difficile conciliare tutte le loro esigenze.

Le imprese hanno, inoltre, una **responsabilità sociale** cioè integrano in quelli che sono i propri interessi commerciali gli aspetti sociali ed ambientali, ed estendono questa preoccupazione anche a tutti coloro che portano interessi all'impresa.

Per poter interpretare i comportamenti aziendali e gli obiettivi cui ciascuna azienda si ispira è necessario identificare le **possibili tipologie** e configurazioni che il soggetto economico può assumere in modo da identificare gli interessi prevalenti.

Il soggetto economico esercita il suo potere attraverso le regole di **governance**, cioè i meccanismi che regolano l'esercizio del potere di governo di un'impresa.

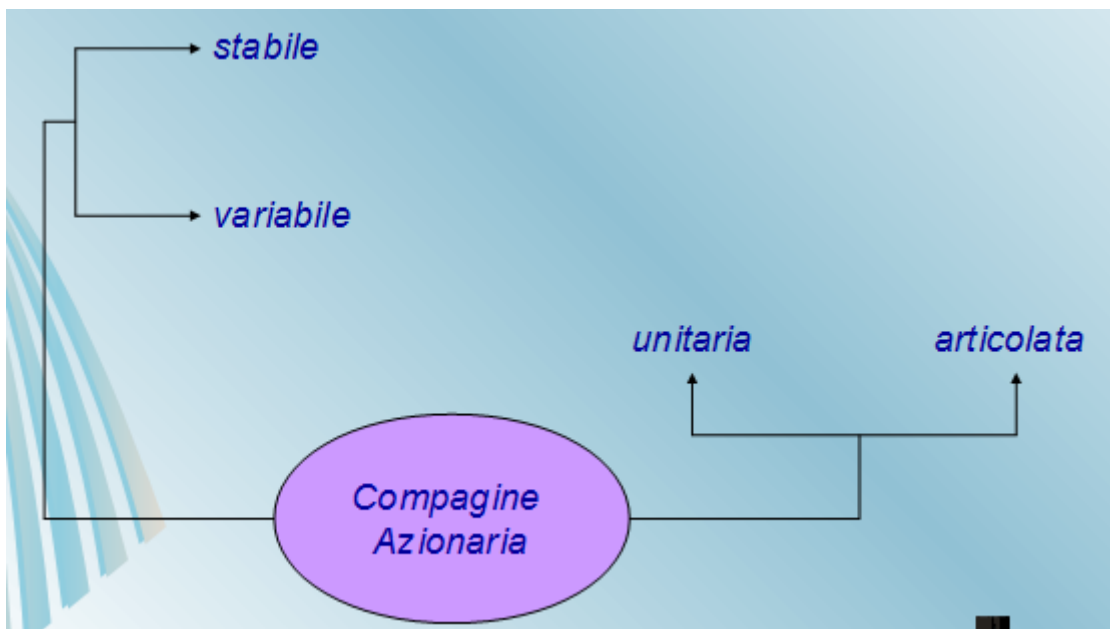
Particolarmente rilevante sono le caratteristiche che riguardano la **proprietà** dell'impresa, che può essere portatrice di interessi diversi.

## I modelli di governo dell'impresa

Un modello di governo dell'impresa è l'insieme delle regole, istituzioni e dei meccanismi che regolano il potere supremo del governo aziendale.

I **modelli di governance** si differiscono per:

- **composizione** della compagine azionaria;
- **stabilità** della compagine azionaria.



La composizione della proprietà dell'impresa può essere:

- **unitaria e monolitica** (una persona o una famiglia);
- **articolata e frazionata** tra una pluralità di soggetti anche eterogenei (risparmiatori, investitori istituzionali, manager, dipendenti) nessuno dei quali detiene da solo le quote che gli consentono il controllo dell'impresa.

Gli obiettivi dell'impresa, come detto, dipendono strettamente dagli interessi di tutti gli azionari.

conseguente rischio di perdere fette di mercato.

## Public company

Le public company sono l'esatto opposto dell'impresa padronale, in quanto si ha una polverizzazione del capitale aziendale tra una moltitudine di azionisti.

Questo modello è fortemente seguito dalle grandi imprese statunitensi come IBM e Coca cola.

Nessun azionista detiene quote elevate di capitale, per cui l'identificazione tra azienda e azionista è minima.

Per l'impresa ciascun azionista è anonimo e svolge un ruolo marginale, per l'azionista l'impresa è solo una possibilità di impiego del capitale fortemente interscambiabile con le altre.

I vantaggi principali di questo modello sono:

- **mancanza di vincoli finanziari**, il capitale è aperto e l'azienda può cogliere tutte le opportunità che le si presentano;
- **frazionamento del rischio** tra i vari azionisti;
- **management accurato**, in quanto viene effettuato da professionisti.

I limiti principali di questo modello sono:

- **il management agisce da padrone**, a volte disinteressandosi degli interessi degli azionisti;
- **diffidenza tra management e azionisti**;
- **necessità di meccanismi di controllo** del management da parte degli azionisti.

## Le forme giuridiche dell'impresa

Le **società di persone** sono società definite tali in quanto in esse prevale l'elemento soggettivo, rappresentato dai soci, rispetto al capitale.

Le società di persone non acquistano mai la personalità giuridica, cosa che invece avviene per le società di capitali, ma è sempre presente un certo grado di separazione patrimoniale tra il patrimonio della società e quello del socio che varia a seconda del tipo considerato.

La responsabilità dei soci nei confronti delle obbligazioni sociali è:

1. **Illimitata**, perché per i debiti sociali i Soci rispondono non solo con il proprio apporto, ma anche con tutto il patrimonio personale.
2. **Solidale**, in quanto i creditori della Società possono rivalersi per l'intero ammontare del loro credito sul patrimonio di uno qualsiasi dei Soci, i quali, fatto salvo il regresso, rispondono l'uno per l'altro.
3. **Sussidiaria**, perché essa scatta solo se il patrimonio sociale è insufficiente a pagare i creditori della Società (i Soci godono quindi del beneficio della preventiva escussione dei beni sociali).

Le **società di capitali** sono società definite tali in quanto in esse l'elemento del capitale ha una prevalenza concettuale e normativa rispetto all'elemento soggettivo rappresentato dai soci.

La partecipazione dei soci al capitale sociale può essere rappresentata da azioni o da quote a seconda della specifica tipologia societaria.

Le caratteristiche delle società di capitali sono:

- **personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta** (la società risponde soltanto con il suo patrimonio).
- **responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali limitata**: i soci rispondono per le obbligazioni assunte dalla società nei limiti delle azioni o quote sottoscritte; in

L'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari, a fronte di un apporto dell'associato. Possono riguardare uno, più affari o l'intera gestione.

## I consorzi

Contratto tra più imprenditori che esercitano la medesima attività economica (o connesse), con oggetto la disciplina delle attività stesse mediante un'organizzazione in comune. Ad esempio più imprese potrebbero ricercare clienti comuni o effettuare controlli di qualità congiunti.

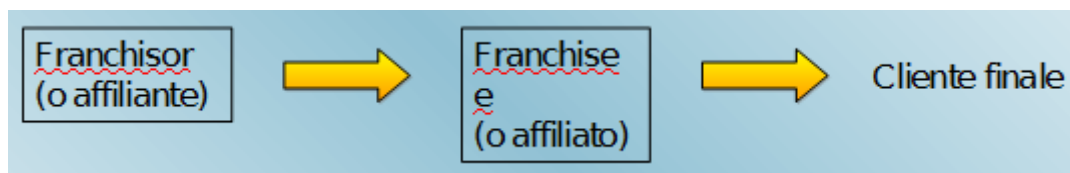
## Joint venture (impresa a controllo congiunto)

Una joint venture è un accordo di collaborazione in cui due o più imprese (mantenendo la propria indipendenza giuridica) collaborano per la realizzazione di un progetto di natura industriale o commerciale e che vede l'utilizzo sinergico delle risorse portate dalle singole imprese partecipanti, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento.

## Franchising

Il contratto di franchising è un contratto sullo sfruttamento commerciale di prodotti e/o servizi.

Esistono due figure, il franchisor che offre l'utilizzo dei propri segni distintivi e offre assistenza tecnica e commerciale (le sue strutture pubblicitarie ad esempio), e il franchisee



che paga al franchisor il compenso pattuito nel contratto e usufruisce dei servizi forniti.

## I gruppi economico

Un gruppo economico è un insieme di aziende giuridicamente distinte, la cui attività di produzione è realizzata mediante le indicazioni di uno stesso soggetto economico.

La struttura di un gruppo economico presenta i seguenti vantaggi:

- frazionamento del rischio di impresa tra le diverse unità;
- specializzazione delle funzioni produttive;
- economie di scala;
- diversificazione aziendale;
- facilitazione nell'accesso ai mercati esteri.

Esistono gruppi **economici** (condivisione della produzione), **finanziari** e **misti**. Si possono avere configurazioni diverse, l'integrazione può essere **verticale** (operatività in fasi diverse dello stesso ciclo produttivo) e **orizzontale** (attività simili dello stesso settore) e **a gruppi conglomerati** (attività produttive diverse ma le imprese sono collegate da logiche di tipo finanziario).

## Società collegate e controllate

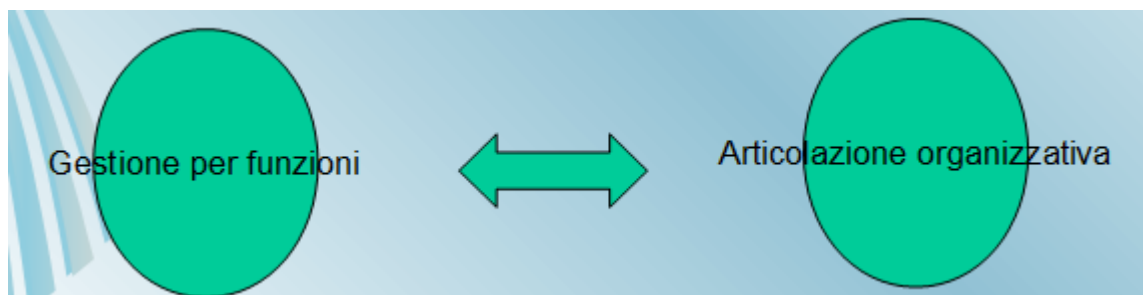
Si parla di società controllate in tre ipotesi distinte:

- nel caso di controllo di diritto, ovvero qualora una società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria di un'altra società.

# Il comportamento delle aziende

## La struttura di impresa

L'azienda, in quanto sistema, è scomponibile in più sottosistemi o aree funzionali. Gli insiemi di operazioni di gestione (funzioni) sono spesso svolte da persone appartenenti allo stesso organo (direzione, ufficio, dipartimento, ecc...).



La struttura d'impresa considera i seguenti aspetti:

- **gli organi** tra cui è suddiviso il lavoro;
- **le funzioni** assegnate a tali organi;
- **le relazioni** tra gli stessi organi.

La definizione e la rappresentazione della struttura formale (organigramma) non esclude l'esistenza di un'organizzazione "spontanea" strettamente interconnessa con quella formale.

I **gruppi informali** spesso sono molto importanti al fine di garantire una più pronta risposta aziendale alle sollecitazioni dell'ambiente

## Gli organi

Si distingue tra:

- **organi di line**;
- **organi di staff**.

Gli organi di staff sono "**specialistici**", prestano consulenza e assistenza alla line, cioè agli organi operativi di direzione e esecuzione.

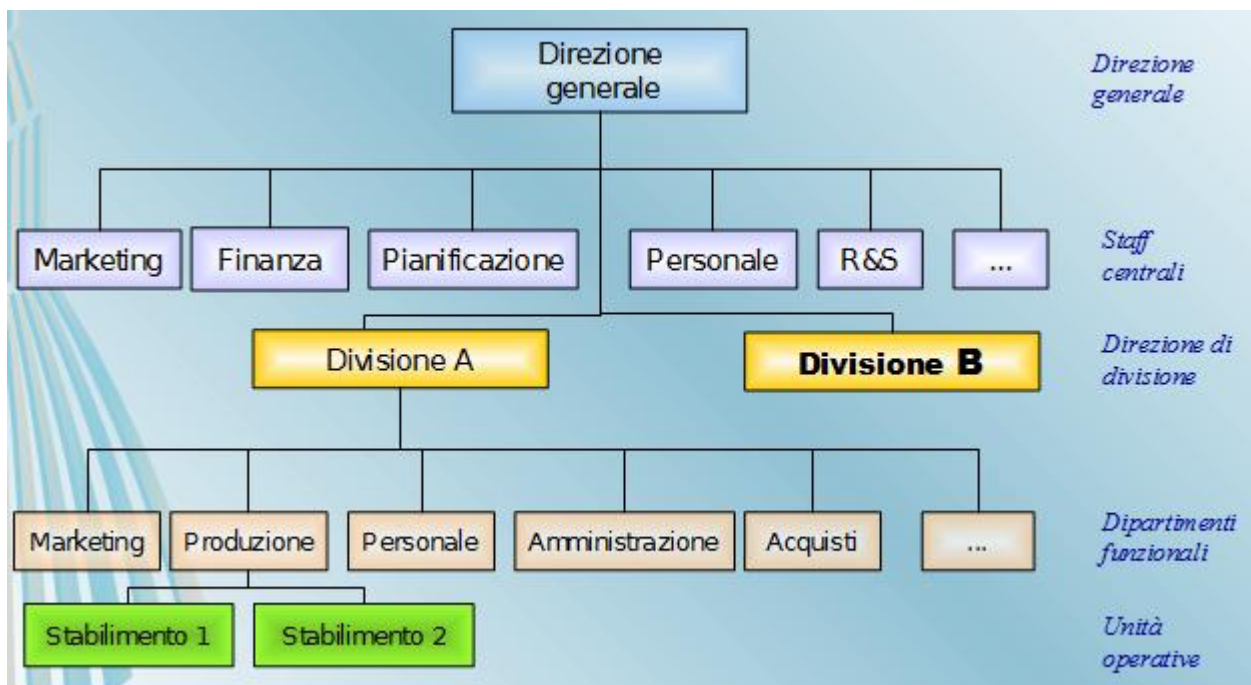
Rientrano nelle line l'area di produzione e l'area commerciale, più direttamente interessate al perseguimento degli obiettivi aziendali, mentre tutte le altre sono definite di staff (personale, amministrazione, finanza, ecc...).

# L'organigramma aziendale

## Struttura polifunzionale

La *macrostruttura polifunzionale* è caratterizzata da:

- almeno tre livelli della *line* gerarchica;
- **l'alta direzione**, amministra l'azienda come un sistema unitario e coordina le varie funzioni;
- **le direzioni di funzione**, sono specializzate sulle singole aree di competenza;



Va rilevato che il caso ideale, in cui le divisioni hanno al loro interno tutte le funzioni, è alquanto raro; di solito, per conseguire economie di scala, talune funzioni operano alle dirette dipendenze dell'alta direzione e prestano i loro servizi a tutte le divisioni; altre volte la parte decisionale e di coordinamento è a livello di alta direzione mentre l'operatività è a livello divisionale. Una variante della macrostruttura multidivisionale è la *holding*, nella quale le divisioni hanno un'autonoma soggettività giuridica.

Lo schema multidivisionale è solitamente adottato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, caratterizzate da un'elevata differenziazione in termini di *output* (prodotti, mercati, tipi di clientela, ecc.).

Vantaggi strutturali della macrostruttura multidivisionale sono:

- la possibilità di individuare un responsabile unico per un determinato prodotto, mercato o area geografica, evitando che debba essere l'alta direzione a farsi carico di assicurare una visione unitaria;
  - la facilità di tenere comportamenti adattivi differenti e mirati per ogni realtà produttiva o territoriale (si pensi ad esempio alla diversa legislazione presente nei vari stati).

Limiti strutturali della macrostruttura multidivisionale sono:

- la moltiplicazione di risorse che svolgono medesime funzioni e, quindi, dei costi;
- le possibili difficoltà di comunicazione tra le divisioni, che tendono a comportarsi come aziende a sé stanti;
- la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano come organizzazione di riferimento non l'intera azienda ma la propria divisione.

Condizioni ideali per l'impegno della macrostruttura multidivisionale sono:

- elevata eterogeneità dei prodotti dal punto di vista tecnologico e/o produttivo;
- elevata eterogeneità del mercato di sbocco o della clientela per lo stesso prodotto.

## Struttura a matrice

La *macrostruttura a matrice* è una variante della polifunzionale caratterizzata da:



- alti livelli di innovazione tecnologica;
  - necessità di impiegare competenze specialistiche e innovative;
- sempre che esistano valori professionali unificanti.

## Le funzioni aziendali

Le funzioni aziendali sono degli insiemi di operazioni di gestione con cui l'azienda realizza il proprio oggetto e persegue i propri obiettivi.

Nella figura sono riportati alcuni esempi di funzioni.



Elenchiamo le funzioni associate al caso delle **aziende industriali**, che sono quelle aziende che producono beni attraverso la trasformazione fisica di materie prime.

Tali funzioni sono:

- **pianificazione strategica;**
- **marketing;**
- **produzione e logistica;**
- **ricerca e sviluppo;**
- **finanza;**
- **organizzazione e personale;**
- **amministrazione e controllo;**

- chiarezza nella definizione delle competenze;
- efficienza attraverso la concentrazione delle professionalità.

I difetti, invece, sono:

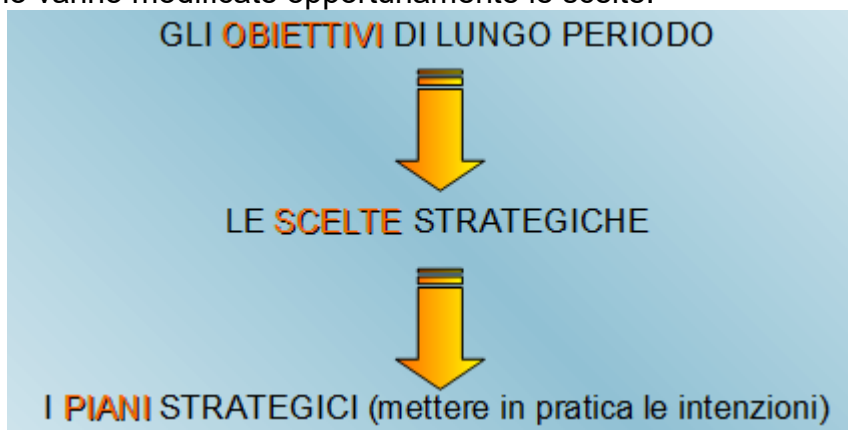
- gestione a "compartimenti stagni", si ha una forte frammentazione e si perde una visione unica delle problematiche aziendali;
- scarsa integrazione tra le funzioni, eccessiva settorialità.

## La pianificazione strategica

La pianificazione strategica, a partire da un'analisi della situazione corrente in azienda, effettua una formulazione delle previsioni dell'evoluzione futura.

A partire dagli **obiettivi di lungo periodo** vengono formulate delle **scelte strategiche**, che poi si concretizzano nella pratica con dei veri e propri **piani strategici**.

Va effettuato un monitoraggio continuo, in modo che le scelte strategiche di breve periodo, siano in accordo con gli obiettivi strategici di lungo periodo e producano i risultati sperati, in caso contrario vanno modificate opportunamente le scelte.



Le fasi principali della pianificazione strategica, elencate nel corretto ordine temporale, sono le seguenti:

- analisi della situazione di partenza e della sua possibile evoluzione;
- determinazione degli obiettivi di fondo;
- definizione dei comportamenti verso gli stakeholders;
- definizione del business in cui operare;
- analisi del profilo competitivo;
- scelta della missione del business;
- definizione della strategia di business;
- pianificazione operativa.

## Analisi della situazione di partenza

La situazione di partenza, come si è già detto, è composta da tanti elementi che concorrono tutti insieme al successo o al fallimento dell'impresa.

Questi elementi che devono essere considerati dall'imprenditore prima di iniziare la propria attività sono:

- l'ambiente in generale;
- il settore economico-produttivo (ambiente specifico);
- la posizione che l'azienda occuperà nel settore, e le condizioni interne all'azienda per lo svolgimento delle attività (azienda).



## Analisi del profilo competitivo

Consiste nello studiare dell'azienda dal punto di vista della sua situazione competitiva sul mercato. Vengono studiati gli eventuali vantaggi competitivi naturali che l'azienda possiede, i fattori critici di successo (CSF critical success factor) che determinano quali punti fondamentali a livello strategico permettono il successo su quello specifico mercato, i punti di forza e debolezza dell'azienda, le azioni opportune da compiere per potere avere successo maggiore sul mercato.



## Scelta della missione del business

Il business dell'azienda può avere missioni diverse, l'ingresso in un mercato, lo sviluppo del valore aziendale, lo sfruttamento degli extraprofiti e il disinvestimento da parte degli imprenditori.

## Il marketing

Il marketing è l'insieme di attività mediante le quali un'organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o altre organizzazioni, rendendo loro disponibili prodotti o servizi, oppure sostenendo idee o affermando "valori".

Esistono 4 tipici orientamenti di marketing:

- quello secondo cui l'obiettivo è produrre (tipico degli anni 50-60, si cerca di produrre ciò che si riesce a produrre meglio);
- quello secondo cui l'obiettivo è vendere (tipico degli anni 80, si cerca di produrre ciò che si riesce a vendere);
- orientato al consumatore (si vende ciò di cui il consumatore ha bisogno);
- legato alle responsabilità sociali.

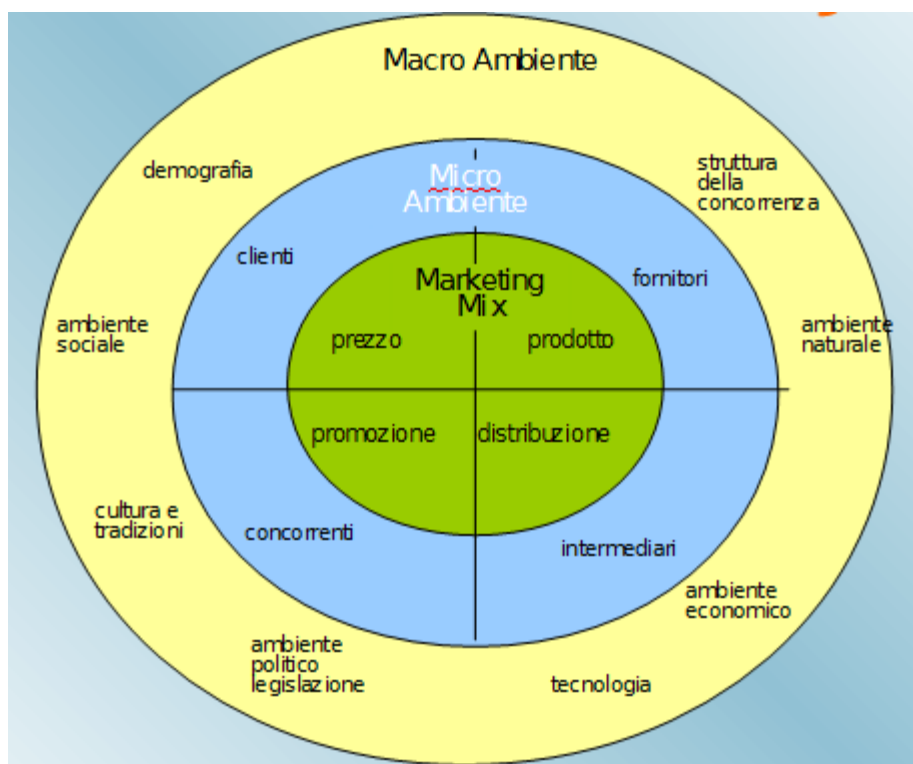
Le variabili del macro ambiente

Il marketing ha come risultato quello di collocare sul mercato un mix formato da:

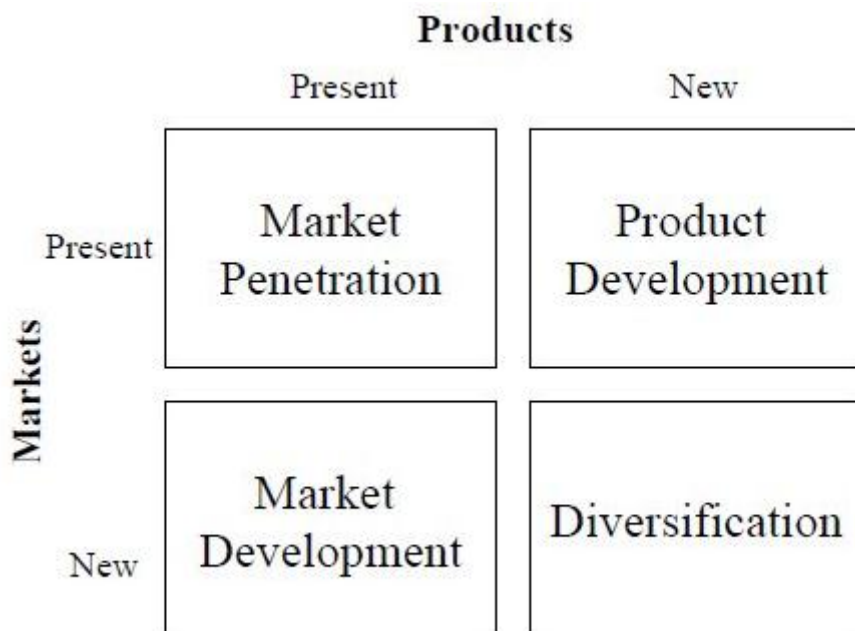
- prodotto;
- prezzo;
- promozione;
- distribuzione.

Certamente tale mix si colloca in un contesto dove è presente un micro ambiente aziendale, a sua volta collocato all'interno di un macro ambiente.

Il microambiente di una impresa è l'insieme di elementi che influenzano da vicino la capacità dell'impresa di soddisfare il proprio mercato. Con macroambiente intendiamo l'insieme di elementi che condizionano le imprese del settore per lo più considerati al di fuori del controllo dell'organizzazione.



## Piano di marketing



La matrice consiste di quattro strategie:

- **Market penetration** (prodotto esistente, mercato esistente) Questa posizione, caratteristica della maggior parte delle imprese, vede la proposta di un prodotto esistente in un mercato esistente. Esistono diversi modi per ottenere questo: il migliore è conquistare i clienti dei concorrenti, attraverso politiche di prezzo. Un altro modo, attuabile attraverso campagne pubblicitarie e di promozione, è quello di attirare nuovi clienti. Ovviamente non è possibile aumentare continuamente la propria quota di mercato e spesso le aziende *nascono* e *muoiono* in questo settore.
  - **Product development** (nuovo prodotto, mercato esistente) Un'azienda che controlla già un mercato può decidere di inserirvi nuovi prodotti. Ad esempio, nonostante McDonald's sia leader del settore fast food, sovente introduce nuovi panini. Una volta che un prodotto è stato introdotto, è importante poi trovare clienti che lo acquistino; per consentire ad un'azienda di rimanere competitiva, lo sviluppo di nuovi prodotti è di cruciale importanza.
  - **Market development** (prodotto esistente, nuovo mercato) Un prodotto esistente in un mercato può essere esportato in un segmento diverso di consumatori, a livello *geografico* o di *settore*. Questa strategia è meno rischiosa della precedente.
  - **Diversification** (nuovo mercato, nuovo prodotto) Questa strategia è caratterizzata da un alto rischio e da alti investimenti, ma in caso positivo garantisce i migliori risultati. Il concetto è quello di trovare un nuovo prodotto e di inserirlo in un nuovo mercato.

## La gestione del prodotto

Il prodotto è qualsiasi bene o servizio scambiato sul mercato che possa rispondere alle esigenze di un compratore. È tutto quanto il compratore considera quando decide per l'acquisto. La gestione di un prodotto da parte di un'azienda comprende varie attività necessarie per la commercializzazione del prodotto.

- il comportamento della concorrenza.

cioè alle modalità di vendita di un prodotto/servizio.

Tale tipo di innovazione fornisce un grosso vantaggio competitivo iniziale che poi va sostenuto dall'azienda, in quanto altre aziende concorrenti avranno la possibilità di mettersi alla pari col nuovo modello di business.

Ad esempio la Southern airlines è stata la prima compagnia low cost a vendere biglietti aerei online, Amazon è stato il primo sito a vendere grandi moli di libri (e poi di materiale multimediale generico) sulla rete, e la Dell è stata la prima casa produttrice di PC a venderli direttamente online, senza quindi appoggiarsi a dei punti vendita nelle varie città. Nei tre esempi riportati, sicuramente si è avuto un grosso vantaggio in termini economici da un tipo di innovazione che non è prettamente tecnologica.

## **Innovazione radicale e incrementale**

Per innovazioni radicali si intende la combinazione di novità e differenziazione; presentano un carattere di novità assoluto e significativamente differenti dai prodotti e dai processi produttivi già esistenti.

Innovazioni incrementali sono quelle che non presentano caratteristiche nuove o originali, ma rappresentano un adattamento o una miglioria di soluzioni già esistenti.

In realtà se una innovazione diventa radicale o incrementale, è determinato anche dall'impatto che essa ha sul mercato.

## **Innovazione continua e discontinua**

L'innovazione continua (**competence enhancing**) avviene quando nasce da un'evoluzione delle conoscenze già esistenti in un'azienda; quella discontinua (**competence destroying**) quando di fatto la nascita di un prodotto rende obsolete conoscenze precedentemente fondamentali.

Un'innovazione competence destroying può ribaltare completamente gli equilibri del mercato, ed è molto temuta dalle aziende leader di un settore in quanto potrebbero avere grossi svantaggi economici, e addirittura essere escluse completamente dal mercato.

## **Innovazione modulare e architeturale**

Per innovazione modulare si intende un'innovazione per cui, dato un sistema, si cambiano uno o più moduli, mantenendo intatta l'architettura. Per innovazione architeturale al contrario si intende un'innovazione che modifica completamente l'architettura, dunque il modo di montare assieme i vari moduli.

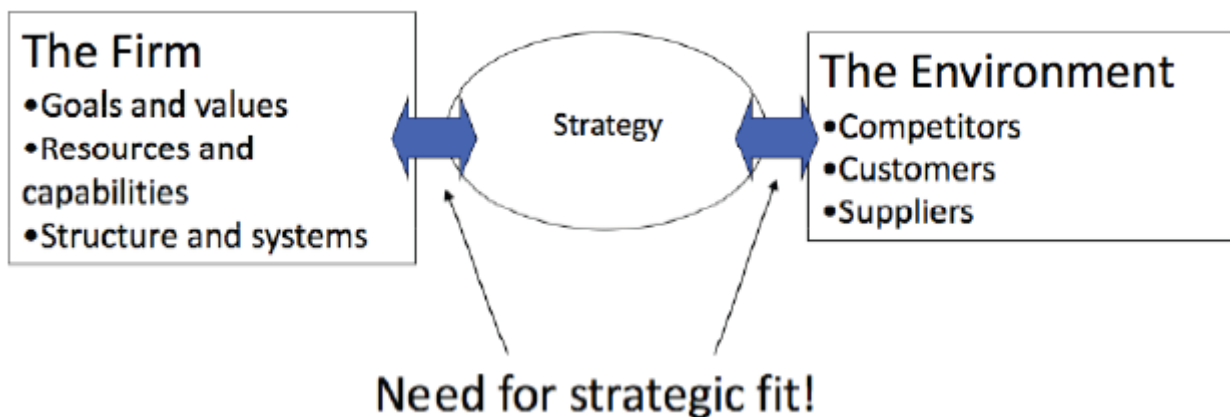
## **Serendipità**

Molte novità nascono da un semplice processo di feedback che parte dalle attività applicate normalmente. Il concetto di serendipità è associato al fatto che un'innovazione nasca in maniera non intenzionale e non volontaria a partire dalle attività di produzione o ricerca di una azienda. A volte addirittura un'innovazione nasce per serendipità, in maniera non del tutto lineare, da un errore o da un prototipo errato di un prodotto.

## Lecture 2

### Basi di strategia

La strategia di impresa è definita come il collegamento che l'impresa effettua tra le sue risorse interne e capacità, e i rischi e le opportunità associati all'ambiente esterno.



Ha come obiettivo la creazione di una preziosa, unica e sostenibile posizione che coinvolge diverse attività.

La strategia d'impresa venne definita anche come la percezione del profitto nelle menti più evolute, tuttavia talvolta le strategie d'impresa hanno come obiettivo non quello di effettuare un'ottimizzazione del profitto solo nel breve termine, ma anche nel medio-lungo termine.

In generale sviluppare, produrre e distribuire nuovi prodotti e/o servizi sono le unità base per acquisire vantaggio competitivo.

### Efficienza operativa e posizionamento strategico

L'efficienza operativa è il fatto di fare meglio attività interne caratteristiche dell'azienda (introdurre un nuovo pacchetto stipendi, usare un nuovo software), ma genera vantaggio competitivo solo a breve termine, in quanto è facilmente imitabile dalle altre aziende.

Al contrario il posizionamento strategico permette all'azienda di focalizzarsi su ciò che distingue l'azienda, effettuare attività diverse dai competitori o effettuare le stesse attività in maniera migliore, ciò permette spesso di raggiungere vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

Un esempio di posizionamento potrebbe essere il fatto che una compagnia di aerea decida di effettuare un servizio low-cost, che comporta una serie di precise scelte nello svolgimento dei servizi che l'azienda offre. Occorre ad esempio effettuare un rapido turnaround, conoscere in anticipo i punti da servire, sfruttare i sussidi dei governi locali per fare aumentare il traffico di determinati aeroporti, usare quasi esclusivamente personale onboard, usare un servizio di ticketing automatico ed effettuato online dal passeggero. Invece non è possibile servire clienti business in quanto bisognerebbe fornire servizi su tratte lunghe che sono contrari ai punti visti in precedenza.

Un altro esempio di posizionamento strategico è quello effettuato da IKEA, basato su un modello di vendita self service, una forte standardizzazione dei beni prodotti e la creazione di un nuovo mercato attraverso i clienti. Questi fattori permettono che l'azienda riesca a mantenere prezzi bassi e un profilo fortemente low-cost.

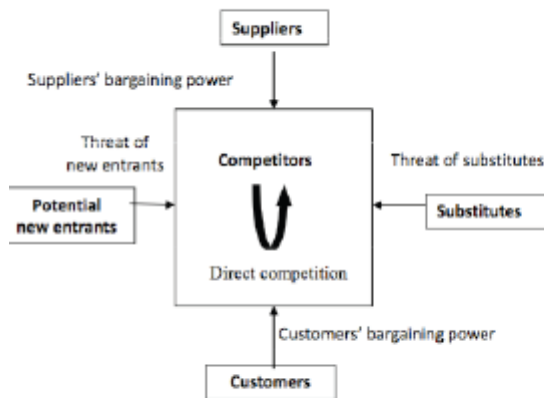
Si potrebbe argomentare che, dato un determinato contesto, tutto il valore ottenuto col posizionamento strategico è raggiungibile da altre aziende competitori, ma queste ultime possono solamente imitare gli strumenti che sono stati usati per raggiungere una migliore



- identificare e perseguire tradeoffs nell'azienda;
- creare il giusto fit tra le attività aziendali.

Esistono due approcci strategici dominanti: uno basato sul posizionamento e uno sulle risorse interne che l'azienda possiede.

- Positioning school



[Source: Porter, 1980]

- Resource-based view



(Source: Grant, 1991)

Il primo approccio, quello del posizionamento, è basato sulle 5 forze di Porter.

- **competizione non di prezzo:** i profitti diminuiscono per le spese in differenziazione e costi marginali (ad esempio per effettuare ricerca e sviluppo).

## Competizione di prezzo

Adesso elenchiamo i fattori che determinano la cosiddetta “guerra dei prezzi”.

- **Concentrazione di mercato:** viene misurata col seguente indice di Herfindahl:

$$HF = \sum a_i^2$$

dove i vari termini della sommatoria indicano il quadrato della quota di mercato delle varie aziende. Per cui HF tende a 1 nel caso di monopolio, e tende a 0 nel caso di competizione perfetta. Più è basso tale indice, più si ha un aumento della competizione di prezzo.

- **Costi fissi:** più alti sono i costi fissi (ad esempio quelli per ricerca e sviluppo) , meno possibilità si ha di abbassare i prezzi, per cui si ha una diminuzione della competizione di prezzo.
- **Sovracapacità intermittente:** si ha nelle aziende che lavorano stagionalmente (ad esempio alberghi in località balneari), si cerca di mantenere satura la capacità produttiva nei periodi di sovracapacità (che per gli alberghi in località balneari sono i periodi non estivi) facendo guerra di prezzo alle aziende concorrenti che si trovano nello stesso contesto.
- **Prodotti considerati omogenei dai clienti:** sono più soggetti a competizione di prezzo in quanto il cliente li percepisce come molto simili e la scelta avviene molto in base al prezzo.
- **Identificazione del brand:** ciascun brand arricchisce il valore di un determinato bene/servizio, per cui se in un mercato vi sono dei brand molto forti, vi è meno competizione di prezzo, in quanto l'utente sarà comunque più portato a scegliere il brand più forte, nonostante le variazioni sul prezzo.
- **Costi di switching:** rappresentano i costi che un cliente deve sostenere per passare da un'azienda del mercato ad una sua concorrente. Più è facile lo switching, più c'è dinamicità e ciò comporta un aumento della competizione di prezzo. Ad esempio cambiare operatore telefonico è molto semplice e ciò comporta uno switching basso (forte competizione di prezzo), mentre cambiare banca è molto più complesso e oneroso (bassa competizione di prezzo).
- **Complessità informativa della transazione:** rappresenta quanto è complessa l'informazione che descrive ciò che si sta acquistando. Se è facile per chi acquista classificare i beni come omogenei, sarà in grado di scegliere quello meno costoso fra prodotti simili (**osservabilità del prezzo**). Per tale motivo spesso si usano tecniche che aggiungono incomparabilità, ad esempio nei supermercati si usano spesso le raccolte punti, per evitare che un supermercato possa essere equiparato ad un altro.
- **Ordini di vendita infrequenti:** si tratta di grandi forniture vendute occasionalmente, la velocità di adattamento al nuovo prezzo da parte dei concorrenti può non essere così veloce da impedire che l'azienda che abbassa il prezzo si aggiudichi grosse entrate. Pertanto in questi casi si ha una fortissima competizione di prezzo.
- **Contatto multimercato tra aziende:** se le aziende hanno la possibilità di agire su più mercati si ha una minore competizione di prezzo.
- **Barriere d'uscita:** si tratta di mercati da cui un'azienda ha difficoltà ad uscire. Ciò può accadere ad esempio se si hanno delle forniture di lungo periodo, se l'azienda è specializzata fortemente in quel settore e non sa fare altro, se l'azienda ha acquisito un impianto specifico molto costoso e non rivendibile facilmente.

## Barriere d'entrata

- volume dei fornitori;
- fornitori sostitutivi;
- differenze di prodotto;
- identificazione del marchio;
- costi di switching;
- poche informazioni da parte del compratore;
- minaccia dell'integrazione in futuro (l'azienda effettuerà le forniture internamente).

E' molto difficile trovare delle capacità rare, alcuni ricercatori sostengono che le capacità rare di un'azienda siano ricollegabili ad assets e risorse di tipo organizzativo.

## La questione dell'imitabilità

Una capacità rara ha bisogno di non essere imitabile dalle altre aziende per poter portare vantaggio competitivo.

L'imitazione da parte di altre aziende può essere evitata:

- **condizioni storiche uniche**;
- **ambiguità casuale**, neanche l'azienda stessa ha ben chiaro il motivo per cui le risorse conseguono un determinato vantaggio competitivo;
- **complessità sociale**, impossibile ricostruire medesimi legami sociali tra le persone.

## La questione della sostituibilità

Non devono essere presenti risorse differenti che permettono di implementare la stessa strategia.

Si può avere due tipologie di sostituibilità di risorse:

- per **duplicazione**, le risorse sono strategicamente equivalenti anche se non del tutto uguali;
- per **sostituzione**, le risorse sono differenti.

## La questione della sfruttabilità

Bisogna stabilire se un'azienda ha una organizzazione in grado di sfruttare il pieno potenziale competitivo di una sua capacità.

## Sostenibilità

Avere un vantaggio sostenibile non è determinato dalla durata temporale e non è ovviamente detto che debba durare per sempre. L'importante è che il vantaggio duri abbastanza da fare in modo che i competitori smettano di imitare la stessa strategia dell'azienda.

## Capacità dinamiche

La dinamicità di una azienda è definita come la capacità dell'impresa di integrare, costruire, e riconfigurare competenze interne ed esterne in seguito alla rapida evoluzione dell'ambiente circostante. Al giorno d'oggi è una caratteristica molto importante, in quanto il mercato impone alle aziende di adeguarsi velocemente e in maniera innovativa.

La dinamicità deve essere messa in mostra, seguendo tre linee guida:

- i componenti dell'azienda devono imparare in fretta e costituire nuovi assets strategici;
- i nuovi assets strategici devono essere integrati all'interno dell'azienda;
- gli assets strategici esistenti devono essere reattivamente trasformati e riconfigurati.

L'apprendimento da parte dell'azienda deve avvenire mediante un codice di comunicazione e delle specifiche procedure. Solitamente la conoscenza organizzativa dell'azienda risiede nelle routine, cioè nei pattern di iterazioni che permettono di trovare una soluzione ad un problema. Un buon modo di acquisire capacità dinamiche per un'azienda potrebbero essere le collaborazioni e le partnership.

*asimmetria informativa e l'intangibilità;*

– **genera economia di scala nella ricerca e sviluppo**, il monopolista solitamente ha a disposizione una azienda di grande dimensioni, in grado di fare economia di scala nella ricerca;

– **favorisce l'accesso alle risorse finanziarie.**

**La competizione perfetta favorisce l'innovazione, perchè intervengono i seguenti fattori:**

– **stimolo all'innovazione dovuto alla competizione**, essendoci molte aziende sul mercato, le varie aziende provano a distinguersi provando ad innovare;

– **quiet life;**

– **fast second.**

In un mercato la dimensione dell'azienda influisce sull'intensità di innovazione, ma una struttura di mercato in cui ci sono aziende grandi non è da favorire ad una struttura di mercato in cui ci sono aziende piccole.

Consideriamo il caso in cui ci sono aziende grandi, si hanno i seguenti vantaggi:

– **economia di scala** da applicare alla ricerca;

– **serendipità**, essendo l'azienda grande ci sono più possibilità che si arrivi ad una innovazione per serendipità;

– **diversificazione dei rischi;**

– **assets complementari**, come la rete di distribuzione, utilissimi per valorizzare una innovazione.

I svantaggi, invece, sono:

– **aumento dei costi di coordinazione;**

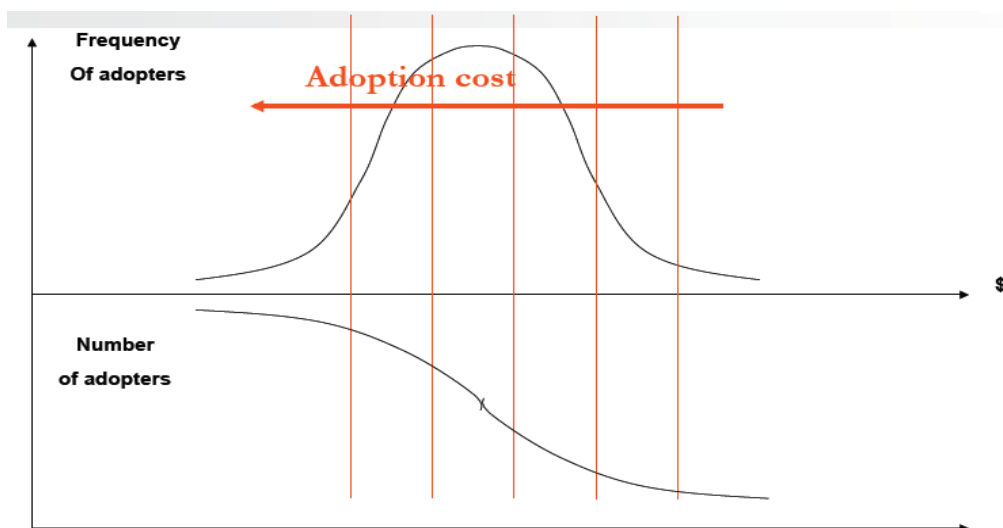
– **gerarchizzazione e selezione avversa**, i ricercatori con più esperienza e abilità arrivano ai ruoli manageriali.

In ogni caso le valutazioni empiriche su come le strutture di mercato incidono sull'innovazione sono molto difficili da fare, in quanto si hanno una serie di fattori esterni che sono difficili da considerare.

La curva a s per la diffusione

Il numero dei nuovi utenti che usano una nuova tecnologia ha un andamento ad s, all'inizio cresce lentamente (la tecnologia è usata da pochi utenti, fase di **incubation**), ad un certo punto inizia a crescere velocemente (la tecnologia ha una maggiore diffusione, fase di **diffusion**), ed infine si blocca e continua a crescere molto lentamente (sono rimasti pochi potenziali nuovi utenti, fase di **maturity**).

Quanto detto è mostrato nel seguente grafico:



La condizione di adozione da parte di un utente, è quindi che il prezzo della tecnologia sia inferiore o uguale alla possibilità di acquisto dell'utente.

E' da evidenziare anche come la curva nera possa venire alterata, dal cambiamento della capacità di acquisto degli utenti, ad esempio in seguito a crisi economiche o ad aumento della pressione fiscale.

## Modello di diffusione dell'informazione

E' un modello basato sul concetto di diffusione dell'informazione, all'inizio l'informazione (come fosse un virus) si propaga lentamente perchè in pochi sono a conoscenza della tecnologia, quando si ha una condizione di bilanciamento tra chi conosce la tecnologia e chi non la conosce, si ha il momento di maggiore incremento degli adottatori.

Infine quando ci sono pochi potenziali adottatori, la diffusione avviene molto lentamente. Come nel modello precedente si ottiene una curva ad s.

## Adozione della tecnologia

L'adozione di una tecnologia da parte di un utente è una decisione che comporta del rischio. L'utente può perdere dei benefici non adottando una tecnologia, tuttavia può decidere di attendere che la tecnologia sia consolidata per adottarla.

## Dominant design

Il dominant design è un concetto che identifica gli aspetti chiave di una tecnologia che diventa uno standard de-facto sul mercato.

Il dominant design è formato da più aspetti, ed è quindi dato da un insieme di cose.

Prima che un dominant design si affermi, vi è tipicamente un periodo di alta incertezza (periodo di turbolenza) in cui non le aziende non sono a conoscenza di quale sarà lo standard che si affermerà.

In questo periodo le aziende devono gestire dei forti rischi, se puntano su un determinato modello che secondo l'azienda è un modello innovativo, ma che non diventerà uno standard, allora tali aziende usciranno dal mercato. Per cui le aziende in questa fase cercano di essere molto prudenti.

Spesso quindi quando si definisce un dominant design molte aziende escono dal mercato, alcune perchè hanno puntato su un design sbagliato, altre perchè non riescono a fare innovazione di processo in maniera corretta sullo standard vincente.

Un dominant design è caratterizzato dai seguenti parametri:

- **tecnologia usata;**
- **tipo di prodotto;**
- **classe di utenti;**

# Lecture 6

## Esternalità e standardizzazione

### Esternalità di rete

Si ha esternalità di rete in quelle situazioni in cui chi usa un bene vede la sua utilità variare (in maniera positiva o negativa) in funzione del numero di persone che stanno usando lo stesso bene.

Mentre il valore di esternalità di un bene è dovuto al fatto che molti utenti stanno usando lo stesso bene, il valore intrinseco di un bene è dovuto alle sue caratteristiche specifiche.

Esistono due tipi di esternalità di rete:

- positive, quando il valore di un bene per un individuo aumenta all'aumentare delle persone che posseggono lo stesso bene (esternalità di rete **dirette**), o all'aumentare dei prodotti complementari (esternalità di rete **indirette**). Ad esempio l'utilità del telefono cresce con il numero di utenti collegati e che quindi è possibile chiamare e il formato standard mp3 al crescere della sua diffusione (esternalità di rete dirette). L'utilità del combustibile gas-auto aumenta al crescere del numero di pompe di benzina che lo vendono (esternalità di rete indiretta). Gli standard sono strumenti per creare esternalità di rete positive.
- negative, quando l'utilità di una infrastruttura diminuisce all'aumentare dell'utilizzo che se ne fa, ad esempio a causa di fenomeni di congestione.

### Standardizzazione

Le aziende comprendono il fatto che l'uso di uno standard unico relativamente ad una nuova tecnologia, sia più conveniente per gli utenti, in quanto il valore di esternalità del bene acquisito aumenterebbe come conseguenza del fatto che più gente userebbe quello stesso standard.

Tuttavia spesso le aziende hanno un proprio standard, e ciascuna azienda vorrebbe che il proprio standard diventi quello adottato da tutti sul mercato, per tale motivo le aziende hanno spesso difficoltà a collaborare in questo ambito.

		<b>B</b>	
		<b>Now</b>	<b>After</b>
<b>A</b>	<b>Now</b>	<b>4 ; 4</b>	<b>2 ; 1</b>
	<b>After</b>	<b>1 ; 2</b>	<b>3 ; 3</b>

**Excess inertia**

Infatti se uno dei due dovesse passare al nuovo standard rischia di trovarsi in una situazione di svantaggio, in quanto potrebbe perdere molto valore di esternalità se rimane a lungo l'unico ad avere adottato il nuovo standard.



Il fatto che un'azienda detenga il monopolio di una innovazione provoca sicuramente uno svantaggio allo sviluppo della collettività.

Infatti se il prezzo di mercato è  $C_0$  e un'azienda riesce ad effettuare innovazione di processo e a fare scendere il prezzo a  $C_1 < C_0$ , nel caso in cui l'innovazione si diffonda a tutte le aziende, il prezzo di mercato scenderà a  $C_1$ . Nel caso in cui l'innovazione rimane monopolio dell'azienda, il prezzo scenderà a  $C_1 - \epsilon$ . Per cui è interesse della società fare in modo che l'innovazione si diffonda.

La conoscenza è, quindi, un bene pubblico dove non vi è rivalità (due aziende possono essere contemporaneamente a conoscenza della stessa innovazione) e non vi è escludibilità (il fatto che una azienda conosca una innovazione non esclude l'altra azienda). La ricerca e sviluppo è tuttavia un investimento sottoposto a un **grosso rischio** da parte delle aziende, che potrebbero non trarne alcun beneficio. Il compromesso che si sceglie è quello di fare in modo che chi lancia l'innovazione abbia tramite i brevetti, l'esclusiva per un numero fisso di anni (20 anni) nella quale può trarre un forte vantaggio dal fatto che ha l'esclusiva per la sua innovazione sul mercato. Dopo questo tempo la società si appropria dell'innovazione e per chiunque sarà possibile usarla per il benessere comune. La società sostiene un costo nel favorire l'esclusiva a chi detiene il brevetto, ma ciò è giustificato dal fatto che bisogna riconoscere dei vantaggi a chi si è fatto carico dei costi e dei rischi per effettuare le operazioni di ricerca e sviluppo.

## Alcune caratteristiche dei brevetti

I brevetti presentano le seguenti caratteristiche:

- **nessuna ricompensa per chi arriva all'innovazione dopo**, solamente il primo ha protezione sul mercato;
- **il nome dell'inventore viene sempre registrato**, e non solo quello dell'azienda per cui l'inventore lavora;
- **non ci sono premi in denaro per le innovazioni** a parte l'esclusiva per un determinato periodo di tempo, sarà il mercato a premiare l'inventore con gli introiti dalle vendite, per cui ha poco senso brevettare qualcosa di inutile;
- **l'assegnatario può usare, vendere o concedere la licenza a chi crede**;
- **è concessa solo che venga data una descrizione tecnica**, in modo che chi abbia le conoscenze tecniche specifiche possa replicare;
- **non sono gratuiti e le tasse vanno pagate inizialmente e ogni anno**, in tal modo vengono scoraggiate innovazioni che non hanno a lungo valore.

Il diritto di usare un'invenzione brevettata è:

- limitato nel **tempo**;
- nello **spazio** (vale solo nelle nazioni in cui ho registrato il brevetto);
- nell'**applicazione** (vale solo per l'applicazione specificata).

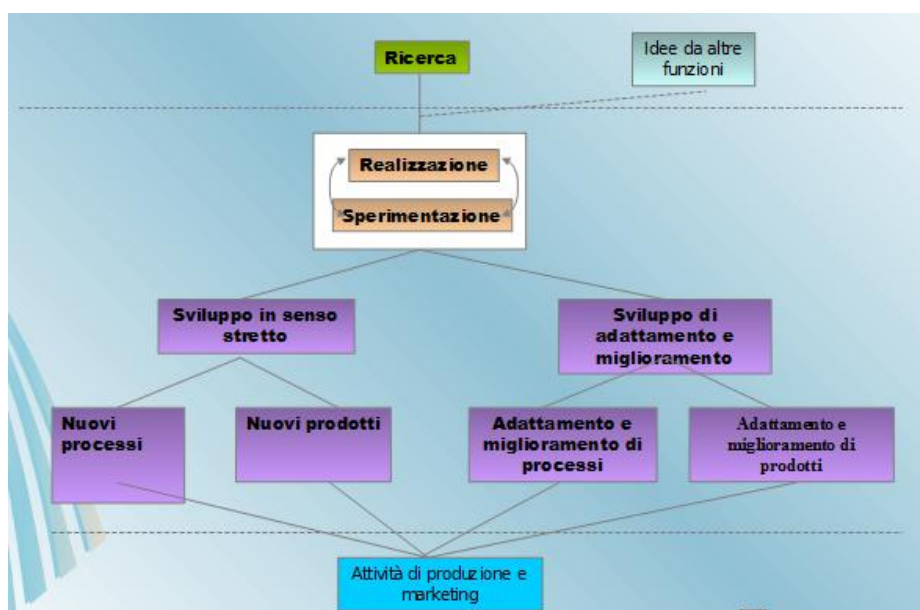
## Wasteful innovation

Se qualcuno detiene il controllo su un'innovazione, allora i competitori investiranno soldi per colmare il gap nello stesso settore, nonostante l'innovazione sia già disponibile. Tale circostanza presenta un costo per la collettività, in quanto i costi di ricerca potrebbero essere investiti in altri settori.

tipologia di ricerca viene anche svolta dalle industrie farmaceutiche, per lanciare nuovi tipi di farmaci sul mercato. La ricerca applicata consiste nella ricerca di nuovi strumenti tecnici, ed è volta alla realizzazione di nuovi prodotti. Una strategia di ricerca d'avanguardia consiste nel fatto che l'azienda investe molto nell'acquisire vantaggio tecnologico nei confronti dei competitori, mentre esistono altre strategie più prudenti quali quella d'inseguimento, che consiste nell'inseguire chi ha vantaggio tecnologico, e quella difensiva, che consiste nel procedere con cautela all'inseguimento di nuove tecnologie dei competitori. L'attività di ricerca ha come output, una serie di conoscenze (know how, idee, invenzioni) che sono l'input della successiva fase, quella di sviluppo.

## Attività di sviluppo

Consiste nel selezionare le migliori idee della fase precedente, attraverso un procedimento di sperimentazione dei prodotti e dei processi; vengono eventualmente anche dei prototipi associati ai prodotti venuti fuori dalle idee migliori.



In questa fase vengono considerati gli aspetti di fattibilità operativa e dell'industrializzabilità dei prototipi e delle idee selezionate.

La fase di realizzazione infatti consiste nel tradurre in qualcosa di producibile, il risultato della ricerca; mentre la fase di sperimentazione fa da anello di congiunzione tra il mercato e la ricerca, considerando l'efficacia tecnologica e la massima convenienza economica nella produzione.



richiedono un quantitativo di tempo e risorse leggermente superiore a quello previsto. Occorre controllare la capacità di utilizzo dei risultati della ricerca da parte tipicamente della produzione e del marketing al fine di utilizzare per primi, in forma duratura e conveniente il prodotto della ricerca.

Dopo che un progetto è avviato possono formarsi dei **meccanismi di inerzia**, che tendono a conservarlo e fargli superare ogni esame critico. La pianificazione deve fermare quei progetti che sottoposti a tali meccanismi siano controproducenti per l'impresa.

La pianificazione aziendale si occupa solo di quei prodotti o processi che hanno positivamente superato i successivi stadi di verifica sperimentale. L'inserimento nella pianificazione aziendale si concretizza in piani o programmi che contemplano:

- l'investimento "tecnico – produttivo";
- il graduale sfruttamento economico dell'innovazione che consente il realizzo degli investimenti effettuati.

## Le interazioni tra ricerca e sviluppo e organizzazione e personale

Le funzioni organizzazione e personale sono rivolte a definire la **struttura organizzativa** più adeguata e assicurare un'opportuna **gestione del personale**.

Il clima di lavoro nella funzione di ricerca e sviluppo deve essere altamente formativo e predisposto al cambiamento.

## Le interazioni tra ricerca e sviluppo e finanza

La funzione finanza deve tenere conto sia degli impieghi che delle fonti associate alla ricerca e sviluppo.

La funzione finanza deve valutare la **convenienza economica** degli investimenti in ricerca e sviluppo e quindi fornire le **risorse finanziarie necessarie**. Devono essere privilegiati gli investimenti che garantiscono **redditività a medio lungo termine** di tutto il sistema impresa. Le **fonti** di capitale devono essere equilibrate rispetto alla natura del fabbisogno finanziario collegato agli impieghi in attività di R&S. Esistono tre tipi principali di fonti:

- **Autofinanziamento in senso stretto** (no obblighi di rimborso, no necessità remunerative).

- **Aumenti a pagamento del capitale sociale:**

apporto di mezzi finanziari da parte dei soci dell'impresa.

- necessità di mezzi finanziari per remunerare il capitale proprio
- minaccia al precedente gruppo di comando (fattore destabilizzante)

- **Finanziamento con vincolo di credito:**

Es. prestiti obbligazionari, prestiti a breve medio o lungo periodo,

- rigidi piani di rimborso
- onere degli interessi passivi.

Spesso tra le fonti possiamo enumerare i finanziamenti pubblici che vengono dati alla ricerca.

## Utilizzazione economica dei risultati economici della R&S

La funzione di ricerca e sviluppo produce dei risultati che possono essere venduti dalle aziende sul mercato, per trarne vantaggio economico. I risultati che vengono venduti non danno direttamente vantaggio economico, ma l'azienda che li acquista per applicare le innovazioni deve spesso aumentare le proprie tecniche specifiche.

Il mercato di diffusione della tecnologia si caratterizza per la **poca trasparenza**, dovuta a numerosi vicoli:

- l'imperfezione dei canali di comunicazione;
- la presenza di barriere;

Lo stile di direzione è il modello di comportamento che l'azienda si aspetta dai suoi manager nei confronti dei loro dipendenti e collaboratori.

La cultura aziendale è costituita dall'insieme di valori, idee e principi di comportamento aziendale che dovrebbe accomunare tutti coloro che lavorano in azienda, affinché vengano condivisi gli obiettivi al fine del loro raggiungimento.

## Cenni storici circa le organizzazioni aziendali

Le organizzazioni aziendali in passato sono state basate su alcuni modelli, tra cui i seguenti:

- il taylorismo;
- la scuola comportamentale;
- scienza del management;
- l'approccio sistemico;
- il modello organizzazione e mercato.

**Il taylorismo** aveva come obiettivo quello di migliorare l'efficienza produttiva, e rendeva scientifica l'organizzazione del lavoro. Venivano assegnati compiti semplici e ripetitivi agli operai, il lavoro veniva diviso per funzioni e la divisione del lavoro avveniva anche verticalmente tra i vari livelli gerarchici.

**La scuola comportamentale** era basata sul fatto che l'uomo riesce a lavorare e rendere meglio in determinati contesti sociali, nella quale viene motivato e riceve sicurezza dall'ambiente.

**La scienza del management** aveva un approccio economico-tecnico, e si focalizzava sul fatto di rendere razionale il processo decisionale.

**L'approccio sistemico** secondo cui le variabili organizzative hanno grande flessibilità e dipendono dal configurarsi delle variabili extraorganizzative.

**Il modello organizzazione e mercato** stabiliva se è conveniente risolvere un determinato problema tramite le strutture aziendali, e quindi internamente all'azienda, o farlo risolvere ad altre entità esterne.

## Modelli di struttura organizzativa

Vedi dispensa precedente

## Le tre dimensioni della valutazione del lavoro

In un'azienda, per valutare il lavoro di un individuo, esistono tre criteri fondamentali:

- la valutazione della posizione;
- la valutazione della prestazione;
- la valutazione dell'individuo.

# L'equilibrio economico

## La funzione finanza

La funzione finanza si occupa della gestione del capitale di un'azienda, della sua **acquisizione** tramite l'uso delle fonti finanziarie, e del suo **utilizzo** nei vari impieghi. Ha il compito di conferire economica liquidità all' gestione dell'impresa, trovando un'equilibrio tra entrate ed uscite, fonti ed impieghi.

La struttura finanziaria di un'azienda ha una struttura statica (quella di fine anno) e una struttura dinamica, che cambia durante tutto l'anno.

**E' importante che il capitale permanente dell'azienda fornito da opportune fonti, copra le attività fisse, in modo che l'azienda abbia una stabilità finanziaria buona.**



Le principali fonti di finanziamento sono:

- capitale a pieno rischio;
- debiti a media/lunga scadenza;
- debiti correnti;
- particolari forme di finanziamento (leasing, factoring).

## Leasing

Il leasing è l'operazione mediante cui un'azienda riceve in locazione da un'altra impresa un certo bene dietro il pagamento di una determinata somma (canone di leasing).

Esistono due tipi di leasing:

- finanziario;
- operativo.

## Leasing finanziario

- **con pagamento dei crediti alla scadenza dei medesimi;**
- **con anticipazione dell'importo dei crediti** al momento della cessione (la società factor anticipa il denaro subito all'impresa).

L'impresa deve pagare i servizi resi dal factor e in caso di anticipazione dell'importo anche gli interessi sui crediti.

## Il costo del capitale

Il costo del capitale è il costo ponderato delle diverse forme di finanziamento che l'azienda ha usato in un determinato periodo della sua gestione.

Si deve effettuare:

- l'individuazione della struttura di finanziamenti più opportuna;
- la selezione dei progetti di investimento;
- individuazione del rapporto ottimale tra capitale di debito e capitale a pieno rischio.

## Investimenti in beni strumentali

Gli investimenti in beni strumentali (capitale immobilizzato) sono necessari ai fini dello svolgimento dell'attività produttiva. Tali investimenti generano uscite immediate, nell'istante di acquisto dei beni, ed entrate dilazionate nel tempo, quando vengono venduti i beni prodotti o i servizi erogati.

Prima di effettuare un investimento in beni strumentali, bisogna considerare:

- la **rischiosità** dell'investimento;
- il **processo inflazionistico**.

E' possibile classificare i beni strumentali in base agli obiettivi dell'impresa, in base al fatto che siano acquistati mediante investimenti di tipologia diversa:

- investimenti di **sostituzione**;
- investimenti di **razionalizzazione e ammodernamento**;
- investimenti di **espansione**;
- investimenti **strategici**.

Gli investimenti in beni strumentali sono fatti mediante proposta dell'area funzionale competente, dopo la verifica finanziaria della fattibilità dell'investimento e la proposta di **criteri di scelta** fra più investimenti alternativi.

I criteri di scelta possono essere:

- **aritmentici**, che hanno relativa facilità di calcolo ma non tengono conto del rischio e del tempo:
  - metodo del piano di recupero;
  - metodo del tasso annuale medio.
- **finanziari**, che danno il giusto peso ai fattori rischio e tempo, ma sono più difficili da calcolare:
  - metodo dell'eccesso di valore attuale;
  - metodo del tasso interno di rendimento.

## Metodo del piano di recupero

Questo metodo è basato sul concetto di periodo di recupero, cioè il numero  $t$  di anni impiegati per recuperare attraverso le entrate finanziarie, l'investimento fatto.

Dopo il periodo di recupero si ha:

## Metodo dell'eccesso di valore attualizzato

Questo metodo è simile a quello del piano di recupero, ma i flussi vengono attualizzati con la formula vista nel paragrafo precedente.

Per cui bisogna stabilire il numero di anni per cui si riesce ad ottenere la somma dei flussi attualizzati pari almeno all'esborso iniziale:

$$\sum_{t=1}^K \text{flussi attualizzati} = \text{esborso iniziale}$$

## Metodo del tasso interno di rendimento (TIR)

Fissato il numero di anni  $t$ , il tasso interno di rendimento è quel valore del tasso di attualizzazione  $i$  che rende uguale il valore dei redditi annui, all'investimento iniziale:

$$\text{TIR} \Rightarrow \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flussi di cassa}}{(1+i)^t} - I = 0$$

Per determinare il corretto valore di  $i$ , si procede per tentativi.

Il metodo del tasso interno di rendimento, fa in modo che si scelga l'investimento col TIR maggiore.

## Gli investimenti in circolante lordo

Gli investimenti in circolante lordo sono quelli che generano un fabbisogno di capitale per un breve periodo di tempo.

Possono essere di vario tipo:

- scorte di magazzino;
- crediti;
- tesoreria.

## Il piano finanziario

Il piano finanziario è una determinazione preventiva nel medio termine della dinamica delle entrate e delle uscite monetarie-finanziarie, della gestione d'impresa e del successivo controllo. **E' formato da un piano degli investimenti e da un piano dei finanziamenti.**

Il piano degli investimenti è formato da:

- **piano degli investimenti in circolante lordo;**
- **piano degli investimenti in capitale immobilizzato.**

Il piano degli investimenti in capitale immobilizzato viene formulato in una serie di fasi:

- individuazione delle opportunità di investimento;
- classificazione degli investimenti in base ad un'opportuno metodo;
- determinazione della soglia minima di accettazione;
- fissazione del tetto massimo di fondi spendibili in beni durevoli;
- individuazione degli investimenti da effettuare.

Il controllo finanziario si effettua attraverso:

- le cosiddette **autorizzazioni di spesa;**
- **l'analisi degli scostamenti**, in cui vengono analizzate le motivazioni che hanno prodotto gli scostamenti tra previsione e consuntivo.

# L'equilibrio economico

## La contabilità

La contabilità è un metodo di raccolta, di aggregazione e di analisi, in termini monetari, di un insieme di informazioni che riguardano un'impresa e che hanno rilevanza economica. In particolare, la contabilità generale registra i fatti aziendali attraverso scritture contabili. Le scritture contabili vengono raggruppate in un documento denominato **bilancio**.

## Il bilancio

La redazione del bilancio è disciplinata dal codice civile (articolo 2423 e seguenti) e dalle direttive comunitarie.

L'articolo 2423 stabilisce il fatto che gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo **stato patrimoniale**, dal **conto economico** e dalla nota integrativa.

Il bilancio deve essere redatto con **chiarezza**, e deve rappresentare in modo **veritiero e corretto** la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico di esercizio.

In breve, il bilancio sintetizza la passata gestione aziendale e ha il compito di permettere di esprimere un giudizio sull'impresa.

Per cui ha un'importante **funzione informativa**, in quanto viene usato da terzi per avere delle informazioni sull'azienda, e da chi gestisce l'azienda stessa per effettuare previsioni sui futuri incassi e esborsi.

Pertanto le informazioni contenute nel bilancio devono essere **universalmente fruibili** e di **comune interesse**.

Se il bilancio NON è fatto bene (non contiene informazioni chiare, o contiene informazioni fasulle) aumenta l'incertezza e il rischio nelle decisioni aziendali, e ciò può causare anche degli errori nella gestione dell'azienda.

## Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale presenta un elenco di "attività" e "passività", intese anche come impieghi e fonti finanziarie in un dato momento indicato come la data di chiusura dell'esercizio (31/12).

Lo Stato patrimoniale è a sezioni contrapposte, a sinistra vi è l'attivo e a destra il passivo.

Nell'attivo vengono inserite le attività o investimenti, nel passivo le fonti di finanziamento, ossia le passività e il capitale netto.

### Attività o Investimenti:

- liquidità immediate;
- liquidità differite;
- rimanenze (che possono essere riassunte con la voce *Attività correnti* o attivo circolante);
- immobilizzazioni tecniche (materiali e immateriali);
- immobilizzazioni finanziarie, che possono essere riassunte nella voce *Attività fisse* (o attivo immobilizzato).

### Fonti di finanziamento:

- passività a breve scadenza;
- passività a media e lunga scadenza (che rappresentano le *fonti esterne*);



## **La nota integrativa**

La nota integrativa precisa le regole e le convenzioni utilizzate per redigere lo stato patrimoniale e il conto economico.

pianificazione e la gestione dell'azienda.

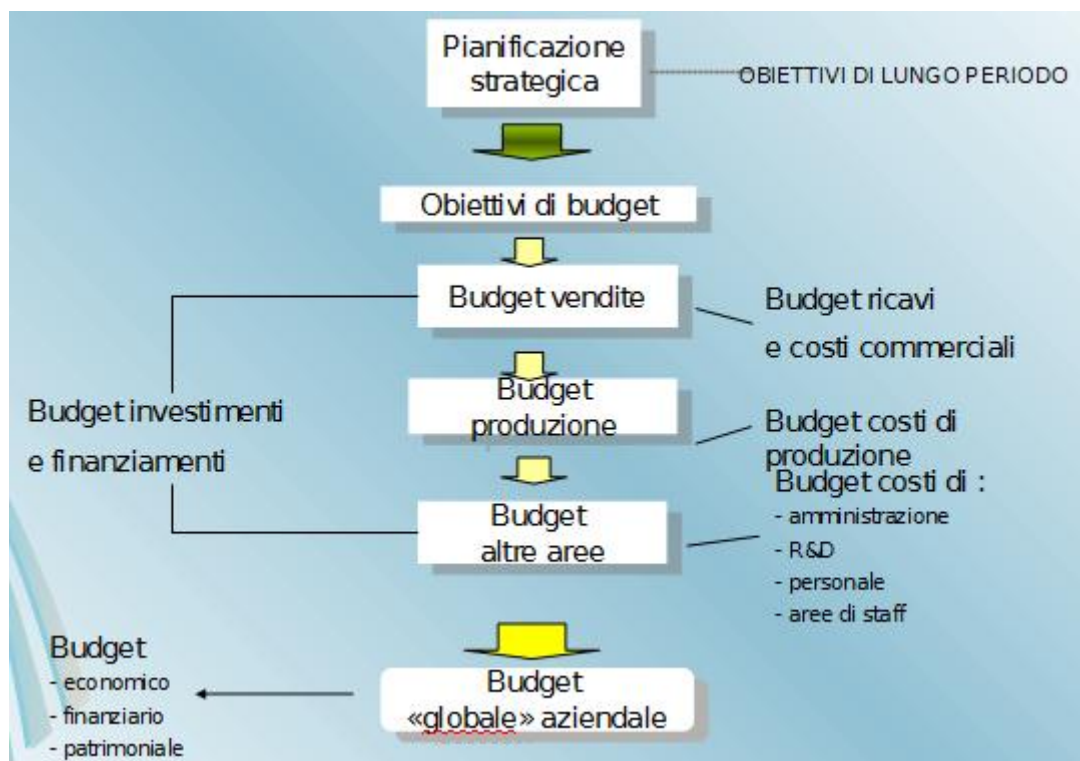
## Budget

Il budget è un programma di gestione annuale tradotto in termini economico-finanziari, rivolto al raggiungimento di specifici obiettivi di gestione.

Viene articolato in periodi infrannuali, specificando gli obiettivi quantitativi per ogni sottosistema aziendale, non è un semplice preventivo ma stabilisce un'impegno da parte dei manager, deve poter essere flessibilizzato in base ai cambiamenti significativi che si possono avere durante il periodo di gestione.

Si svolge in due fasi, una di **definizione delle operazioni previste**, un'altra di **quantificazione economica** delle stesse operazioni.

Da un punto di vista finanziario un budget è un vero e proprio bilancio preventivo, formato sia da un **conto economico preventivo** che da uno **stato patrimoniale preventivo**.



La seguente figura chiarisce come sia necessario scomporre il budget complessivo nei vari budget associati ai vari sottosistemi aziendali.

- centri di profitto;
- centri di investimento.

## **Centri di costo**

Sono unità operative (reali o fittizie) che raggruppano operazioni elementari o attività produttive per le quali sia possibile e utile rilevare i costi.

Si distinguono in:

- **centri di costo standard;**
- **centri di costo discrezionali.**

Nei centri di costo standard è possibile determinare con precisione gli input necessari per produrre le singole unità di prodotti o servizi, nonché il volume di produzione.

Nei centri di costo discrezionali la relazione fra input e output non è facilmente individuabile e il livello di produzione è difficilmente misurabile in termini monetari.

## **Centri di ricavo**

Sono unità operative nelle quali le azioni dei responsabili influenzano in modo diretto e in misura significativa i ricavi di vendita

## **Centri di profitto**

Sono unità in cui i titolari sono responsabilizzati sul profitto.

## **Centri di investimento**

Sono unità organizzative i cui titolari sono responsabili del rendimento conseguito rispetto agli investimenti effettuati.

I responsabili dei centri di investimento devono essere in grado di influenzare con le proprie decisioni i costi sostenuti, i ricavi conseguiti e gli investimenti realizzati

## **Activity based costing**

E' una tecnica di controllo di gestione, molto usata nelle aziende che non producono beni.

A ciascun progetto viene assegnato un costo a seconda di quali attività sono state effettuate per la sua produzione. Risulta facile da usare in contesti in cui ciascuna funzione o subfunzione aziendale viene scomposta in attività, inoltre mette in evidenza le interazioni tra le varie attività presenti in azienda.

base del valore patrimoniale delle attività dell'azienda stessa.

L'acquisizione di un'azienda può avvenire tramite operazioni che permettano al compratore di agire sulla capacità di credito dell'azienda acquisita per finanziare in parte significativa la transazione.

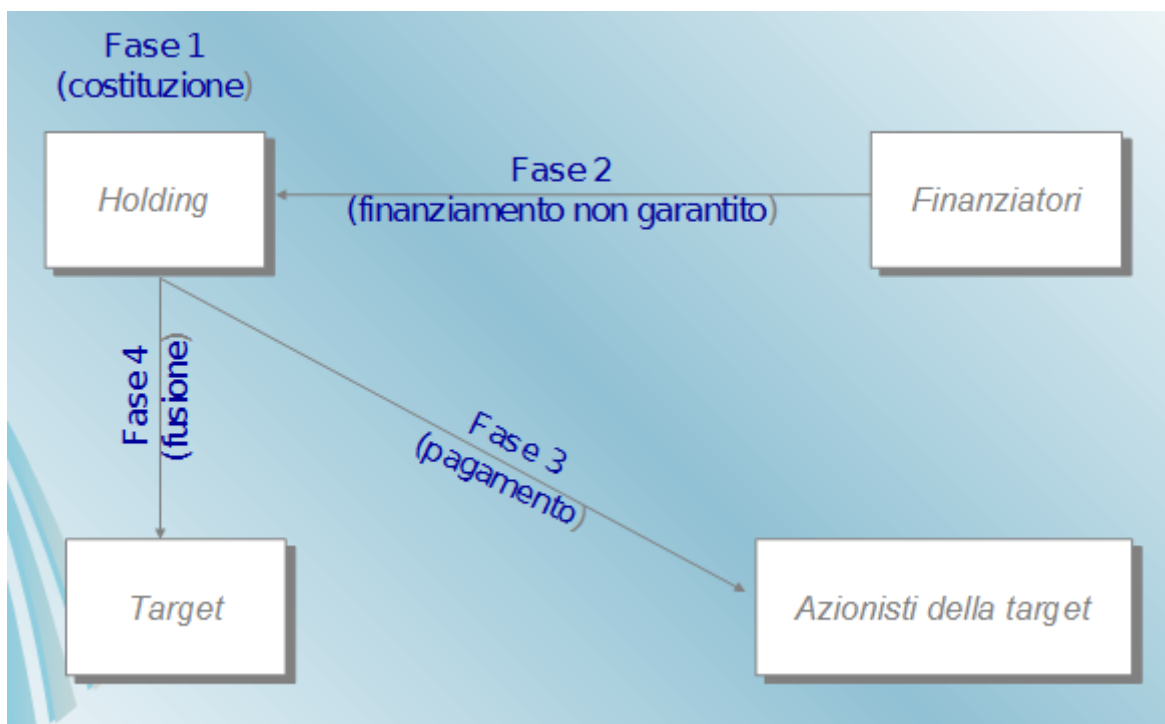
L'obiettivo che giustifica una generale operazione di leveraged può essere di natura industriale, strategica, finanziaria, speculativo.

Le tipologie di operazioni di leverage sono:

- a) **LBO (leveraged buy out)**: un soggetto acquisisce la proprietà di un'azienda o di una parte di essa avendo a disposizione limitate risorse finanziarie proprie (massiccio ricorso al capitale di debito);
- b) **MBO (management buy out)**: l'acquisizione viene effettuata da un gruppo di manager dell'azienda stessa spinti dalla volontà di mettersi in proprio ma che non sono in possesso delle risorse finanziarie sufficienti;
- c) **MBI (management buy in)**: gli attori principali in questo tipo di operazione sono alcuni managers esterni all'impresa oggetto di acquisizione, mossi da motivazioni di indipendenza e di propensione al rischio.

Le fasi delle operazioni di leveraged sono:

- a) La costituzione di una **nuova società** (holding) da parte dell'acquirente. L'apporto di capitale di rischio rappresenta soltanto una piccola parte dell'ammontare necessario per l'acquisizione della società oggetto di leveraged (società target).
- b) assunzione da parte della holding di un **prestito** che integra le risorse limitate e insufficienti.
- c) la liquidità a disposizione permette alla società acquirente la **conclusione dell'operazione** pagando l'importo pattuito agli azionisti dell'azienda oggetto di acquisizione.
- d) **fusione** delle due società; in questo modo il finanziamento non garantito erogato alla holding entrerà a far parte delle passività di una società operativa le cui attività costituiranno la garanzia per il credito stesso.



di)

## 2) Ripartizione geografica:

sono presenti in tutto il mondo ma la maggior parte è nei paesi industrializzati

## 3) Dimensioni:

elemento fondamentale delle imprese multinazionali è la grande dimensione.

A partire dagli anni 80 si è avuto un significativo sviluppo di imprese di dimensioni medio piccole (cioè con almeno 500 dipendenti nel paese di origine).

Esistono una serie di stadi, che le imprese multinazionali attraversano nella loro evoluzione:

- nel primo stadio l'azienda opera in mercati nazionali e effettua l'esportazione all'estero tramite opportune reti di distribuzione;
- nel secondo stadio l'azienda effettua la produzione all'estero;
- nel terzo stadio si accede ad alcuni mercati esteri;
- nel quarto stadio l'azienda ha una strategia multinazionale volta al mercato globale.

Stadio	Mercati prevalenti	Strategia di penetrazione
1	mercati nazionali	esportazione e reti di distribuzione
2	mercati nazionali	produzione all'estero: assemblaggio di parti componenti, cessione di know how
3	mercati naz. + alcuni mercati esteri	unità operative all'estero che si occupano di produzione e alcuni mercati di vendita esteri
4	mercati nazionali ed esteri	strategia multinazionale nella quale le varie funzioni sono integrate in una prospettiva internazionale

Oggi sempre più, si sta investendo molto nelle piccole imprese multinazionali in modo da rafforzare la loro posizione competitiva.

## Perché diventare una multinazionale?

Esistono varie motivazioni, la prima è sicuramente la ricerca di **maggior profitto** attraverso l'accesso ai mercati internazionali.

Ci sono anche altre motivazioni:

- **legate al reperimento degli input;**
- **legate al processo di trasformazione** (raggiungimento di economia di scala);
- **legate agli output** (come il mercato di sbocco e la concorrenza).

Infine anche i governi potrebbero avere degli interessi nel fare in modo che un'azienda diventi una multinazionale, ad esempio per attirare degli investimenti nel proprio territorio.

## Nuovi orientamenti strategici

Attualmente le imprese industriali cercano di raggiungere la differenziazione, agendo su fattori di vario tipo, quali:

- la localizzazione;
- le sinergie di portafoglio;
- l'apprendimento;
- la scala dimensionale;
- i fattori istituzionali;
- la flessibilità;
- le protezioni legali;
- l'integrazione.

## Qualità totale e customer satisfaction

La qualità totale è considerata, dagli anni 80, uno degli obiettivi principali di un'azienda. Consiste nel fare in modo che vengano soddisfatti il più possibile i clienti (customer satisfaction).

La qualità viene perseguita gestendo meglio i processi produttivi, spesso aumentando i costi. Le risorse umane svolgono un compito fondamentale per il successo delle iniziative.

## Customer relationship management CRM

Il CRM è una strategia di business che consiste nel fornire relazioni personalizzate di lungo periodo col cliente, per cercare di soddisfare al meglio i suoi bisogni. Vengono analizzati in maniera molto attenta i dati estrapolati dalle varie interazioni con i clienti.

## Il Business Process Reengineering (BPR)

Per BPR s'intende il drastico, esteso e radicale ripensamento dell'azienda o meglio dei processi in maniera da ottimizzare i costi, tempi e qualità usando quali leve fondamentali il potenziamento delle risorse umane e l'information technology.

## L'outsourcing

Consiste nel far fare ad altri tutte quelle attività che sono considerate non strategiche per l'azienda.

Per non strategiche s'intendono tutte quelle attività che in precedenza erano effettuate all'interno dell'impresa ma che non era necessario che lo fossero.

Si cerca di fare in modo che l'azienda si focalizzi su ciò che sa fare meglio, diminuendo così i costi dovuti al dover fare internamente delle attività per cui non si è specializzati. Di contro la scelta è spesso irreversibile, e si perde il controllo completo sull'attività.

## Il benchmarking

È un approccio **sistematico e continuo** per **identificare gli standard di prestazione**, confrontare se stessi con questi, e identificare le prassi che permettono di diventare il nuovo standard di riferimento.

Esistono quattro tipi di benchmarking:

- **competitivo o strategico** (*confronto con aziende simili o identiche*);
- **funzionale di processo** (*confronto di parti o fasi di processi*);
- **interno** (*confronto di prestazioni/iter nelle unità di business*);
- **generico** (analizza uno o più processi elementari di aziende appartenenti a settori diversi).

L'innovazione tecnologica è l'utilizzo economico/commerciale di un'invenzione. Coinvolge due diversi aspetti: uno tecnico, relativo alla diffusione reale (product-in-use) dell'innovazione e alla sua producibilità, e uno economico, legato alla sua diffusione sul mercato economico.

## Sviluppo prodotto

Lo sviluppo prodotto è il processo organizzativo in cui avviene l'innovazione di prodotto, per cui indica l'insieme di attività che sono effettuate per sviluppare un prodotto o un processo e la definizione di sistemi che saranno utili nel ciclo di vita del prodotto.

È interfunzionale e interdisciplinare, e ciò può causare diversi problemi in fase di progettazione in quanto progettisti che curano aree diverse possono usare **linguaggi diversi** e vorrebbero ottenere **diverse tipologie di ottimalità** nella progettazione del prodotto, legate alla loro area di competenza.

**In parte è formalizzabile, in parte è informalizzabile** e basato su aspetti non osservabili (spesso l'esperienza nello sviluppo di un prodotto non è facilmente trasmissibile, e fa parte dell'azienda e delle persone che la compongono).

Inoltre lo sviluppo prodotto è dipendente dal cammino seguito (**path-dependent**), cioè strettamente legato all'azienda in cui viene effettuato e alla sua storia passata, ai suoi prodotti e alle sue interazioni interne.

## Le varie fasi dello sviluppo di un prodotto

### Product Planning

Ha come obiettivo il fatto di giungere alla definizione delle prime soluzioni progettuali, derivandole dallo studio dei fabbisogni del mercato, dalla concorrenza e dalla formalizzazione dei bisogni del cliente, sulla base delle opportunità tecnologiche disponibili. Inoltre si giunge ad immaginare le specifiche di prodotto e del processo produttivo associato, una prima rappresentazione della forma esterna del prodotto, della distinta base e del suo layout, una prima definizione dei costi e dei tempi di produzione per verificarne le possibilità di successo sul mercato.

Il settore di **ricerca e sviluppo** si occupa della definizione del prodotto e delle sue caratteristiche tecnologiche, il settore **commerciale o di marketing** si occupa dell'analisi del mercato, la pianificazione delle fasi di processo avviene dal settore di **produzione**.

### Concept Design

Consiste nello giungere a definire l'architettura definitiva del prodotto, e a definire per ogni sistema e per ogni componente le sue sottospecifiche. Inoltre si ottiene un prototipo funzionale del prodotto su cui effettuare il testing.

Questa fase è di progettazione concettuale e viene del tutto sviluppata dal settore di **progettazione** dell'impresa.

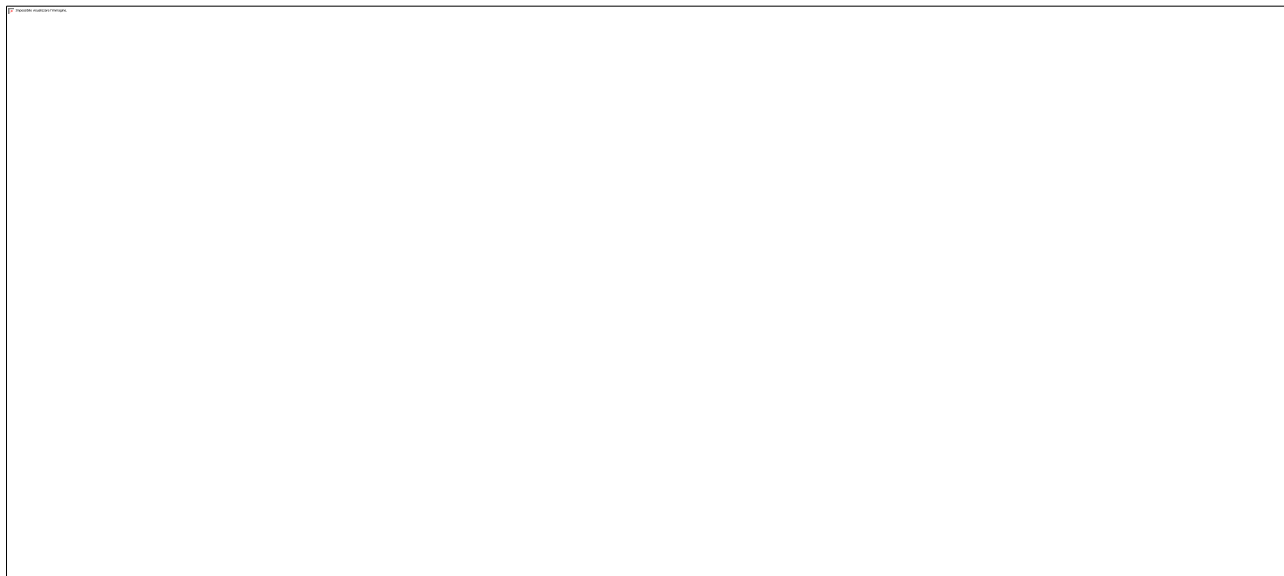
### Detailed design: product

Si giunge allo studio di fattibilità di dettaglio che verifica la producibilità del prodotto, che definisce la distinta base e la lista di fornitori di materie prime e/o semilavorati definitiva, che definisce le possibilità di servizio da associare al prodotto che effettua un ulteriore prodotto, un'ulteriore analisi dei costi di prodotto e un confronto con il budget previsto.

Avviene la progettazione nel dettaglio,

selezionando i componenti, dimensionando con precisione le forme e definendo per esse le tolleranze, scegliendo i materiali ed indicando i possibili processi produttivi, definendo le modalità collaudo.

Questa fase viene condotta prevalentemente dal settore di **progettazione**, che interagisce in numerose occasioni col resto dell'impresa, ad esempio con la sezione **acquisti** per il reperimento delle materie prime.



Ad ogni sviluppo prodotto sono associati uno o più project manager, questi ultimi devono mantenere alta l'attenzione durante tutto il ciclo di vita del prodotto, tuttavia si ha necessità di un particolare sforzo all'inizio dello sviluppo (fase di planning), e alla fine (fase di production ramp-up, definizione delle quantità di produzione in proporzione alla domanda).

Modalità di sviluppo di un prodotto

### **Taylorismo (1920-1970)**

Ha come principali proprietà la sequenzialità e la specializzazione, che portano all'efficienza. Ovviamente non è adatto al caso in cui si abbiano interazioni non sequenziali tra le varie attività.

Le verifiche vengono effettuate alla fine.

### **Design reviews (1970-1990)**

Nel processo di sviluppo prodotto ci sono delle milestones che indicano delle verifiche da effettuare sul lavoro svolto, se vengono rilevati errori si rifà tutto a partire dall'ultima milestone in cui non si sono rilevati errori.

### **Concurrent engineering (1990-Oggi)**

Concurrent engineering è l'approccio sistematico alla progettazione integrata e concorrente di prodotto e dei relativi processi, ivi inclusi manifattura e supporto. Questo approccio ha lo scopo di forzare gli sviluppatori del progetto a considerare tutti gli elementi del ciclo di vita del prodotto a partire dalla concezione fino alla sua dismissione, includendovi aspetti relativi alla qualità, ai costi, alla pianificazione ed ai requisiti dell'utente. Tutte le attività avvengono in maniera concorrente.

I vantaggi principali sono una riduzione del tempo di sviluppo del prodotto e l'aumento della qualità (se qualcosa non funziona me ne accorgo prima). Gli svantaggi principali sono le specifiche vaghe che devono usare i progettisti di basso livello, il fatto che i progettisti di basso livello devono rivisitare il loro progetto quando le specifiche di alto livello cambiano (evitare design freeze), il fatto che si ha un notevole aumento della complessità difficile da sostenere in processi molto ampi.

### **Riduzione del tempo di lancio sul mercato**

E' uno degli effetti dell'uso di concurrent engineering, si ha il vantaggio del **first mover** nel lancio del prodotto, e la tecnologia usata nel prodotto può essere la migliore al momento del lancio. Tuttavia gli aspetti tecnici del prodotto non sono approfonditi in fase di progettazione per risparmiare tempo, e i fattori del successo del prodotto sono particolarmente difficili da controllare in quanto si ha poco tempo per l'analisi.

In generale si hanno due prospettive: approfondire gli aspetti innovativi a scapito del time



# Produzione e logistica

## Produzione

La funzione produzione è l'insieme di attività di trasformazione delle materie acquistate dall'impresa (INPUT) in prodotti per soddisfare le aspettative del mercato (OUTPUT).



La produzione ha la responsabilità della realizzazione del **prodotto** utilizzando risorse stabilmente collegate all'azienda (personale, impianti, attrezzature, conoscenze) e approvvigionando materiali, energia e servizi di terzi.

Alla produzione corrisponde un **flusso di attività e di materiali**, che ha origine dagli approvvigionamenti e termina con la consegna del prodotto al cliente.

La funzione produttiva deve assicurare la predisposizione della necessaria **capacità produttiva**, e aiutare l'azienda nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

## La matrice di Boston

La matrice di Boston è una modalità di classificazione delle attività delle aziende associate ai vari prodotti in base al mercato.

E' costruita impostando su un asse il tasso annuale di crescita del mercato e sull'altro la quota relativa di mercato detenuta dall'impresa.

La quota di mercato è il rapporto tra il fatturato dell'impresa e il fatturato realizzato complessivamente dalle imprese che rientrano nel settore di riferimento.

Rapportando questo indicatore alla quota di mercato del concorrente principale si ottiene la quota di mercato relativa dell'impresa.

Sulla base di queste due dimensioni, il prodotto è classificato in quattro tipologie.

Per poterle meglio comprendere analizziamole con l'ausilio del grafico.

- **Wildcats**

**E' presente un alto tasso di crescita del mercato e una bassa quota di mercato.**

Per ciascuna di queste attività l'impresa deve decidere tra una strategia di sostegno e una strategia di disinvestimento. assorbono risorse finanziarie per via della crescita del mercato e della necessità di guadagnare posizioni rispetto all'impresa leader o conquistare maggiori quote di mercato rispetto ai concorrenti se non si è in presenza di una posizione dominante. L'impresa deve decidere se investire in question mark e trasformare in star oppure disinvestire.

## Progettazione produttiva

Consiste nella progettazione della produzione di un prodotto. Esistono tre fasi nella progettazione produttiva:

- progettare il prodotto;
- progettare il processo;
- progettare prodotto e processo.

### Progettare il prodotto

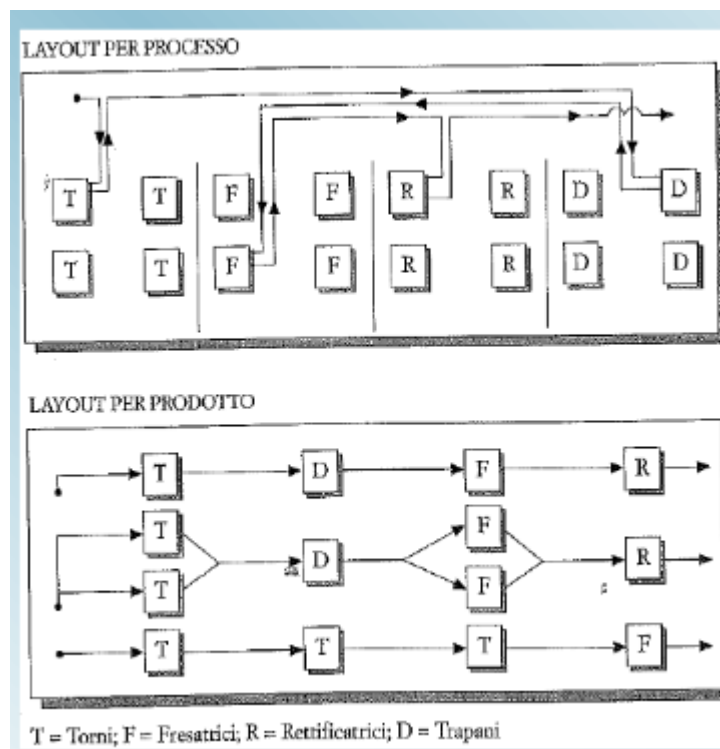
Il marketing rileva e interpreta le **esigenze** e le **opportunità** del mercato e individua le caratteristiche che il nuovo prodotto dovrebbe avere per essere competitivo.

Vengono quindi definite le specifiche tecniche ed estetiche del prodotto, le soluzioni costruttive e tecnologiche del prodotto e la sua accettabilità economica.

Il risultato di queste fasi è la produzione di un prototipo del prodotto.

### Progettare il processo

Nella progettazione è centrale la scelta del lay-out: la disposizione planimetrica di tutte le risorse infrastrutturali e impiantistiche necessarie allo svolgimento delle lavorazioni: i fabbricati, i magazzini, ma soprattutto gli impianti, le macchine e i posti di lavoro.



I principali modelli di layout sono.

- layout **per processo**: gli impianti sono raggruppati per tecnologie omogenee (è il prodotto che si muove);

- approvvigionamento produzione;
- distribuzione.

## Il processo di gestione del magazzino

Bisogna stabilire che e quanto materiale approvvigionare e quando farlo.

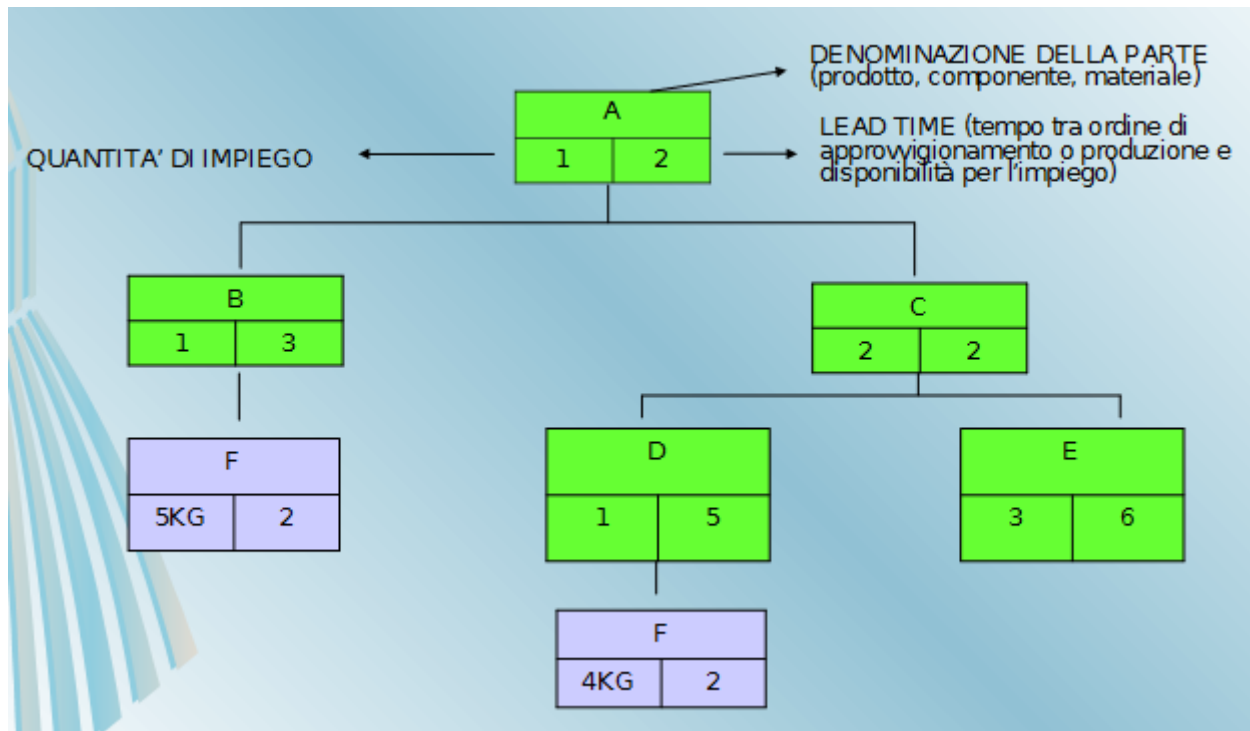
Esistono due modelli di gestione dei materiali:

- a scorta;
- a magazzino.

Nella gestione a **scorta** ogni codice di materiale viene tenuto a magazzino e se ne controlla il livello; al di sotto di un determinato limite fissato (livello di riordino) si provvede a riordinare (lotto di approvvigionamento).

## Distinta base

La distinta base è una struttura gerarchica che ci permette di determinare cosa c'è dentro un oggetto in termini di materiale e ore/uomo.



- sviluppo delle competenze professionali in tutti i ruoli di produzione (efficacia e flessibilità nella gestione delle variazioni).

dell'idea base, la formazione dello staff e l'analisi di fattibilità del progetto.

La fase successiva è quella di pianificazione, o di **planning**, in cui si effettua la definizione dei requisiti e si stabilisce il design finale del prodotto.

A questo punto è possibile effettuare la fase di **implementation**, tipicamente formata da una sottofase di *budgeting*, in cui si definisce il budget associato ad ogni aspetto del progetto, e una fase di *scheduling* che consiste nel determinare le date previste di ultimazione dei vari passi nello sviluppo del prodotto.

Per permettere che queste due sottofasi vengano svolte nella maniera migliore possibile esistono degli strumenti adatti, quali ad esempio i diagrammi GANTT e PERT, i metodi AOA e AON, o la matrice DSM.

Dopo l'implementation, si ha la fase di **execution**, nella quale viene sviluppato il prodotto nelle modalità definite nella fase precedente. In tale fase si effettua attivamente del *controllo*, e non del semplice *monitoraggio*, cioè si controllano i risultati delle scelte effettuate ed eventualmente si modificano tali scelte per ottenere migliori prestazioni. Infine nella fase conclusiva, ossia la fase di **end**, si effettua auditing e mantenimento.

## Planning e budgeting di un progetto

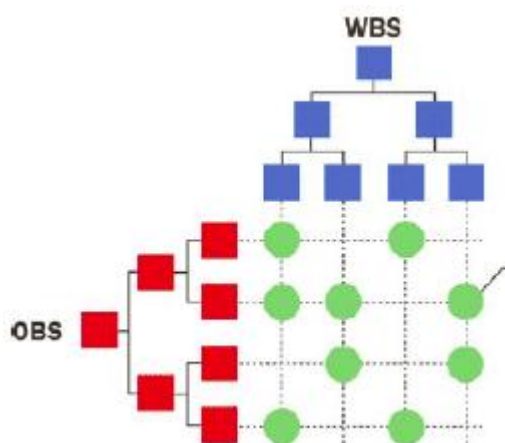
Le fasi di planning e budgeting consistono nell'individuare delle attività organizzate gerarchicamente a cui vengono attribuiti delle previsioni di costi e tempi in maniera il più possibile verosimile.

Ai vari livelli gerarchici bisogna fare in modo che le attività abbiano la stessa complessità, inoltre bisogna distinguere le attività dai risultati che bisogna ottenere nello svolgimento delle stesse.

Ciò che va definito in queste fasi è sicuramente uno schema che determini la **precedenza tra le varie attività**, e **l'assegnazione di tali attività alle varie figure aziendali**.

Esistono vari metodi per effettuare questi compiti.

- liste gerarchiche, descrivono la struttura gerarchica di attività che fanno parte del progetto.
- **WBS (working breakdown structure)**, consiste nello scomporre graficamente con



una struttura ad albero le varie attività in sottoattività. La WBS definisce il prodotto, o i prodotti, da sviluppare o da produrre. Essa mette in relazione con il prodotto finale e fra di loro gli elementi di lavoro che sono necessari alla sua realizzazione. La WBS può articolarsi in un numero qualsiasi di livelli.

- **OBS (organization breakdown structure)**, si presenta come un organigramma di progetto (scomposizione gerarchica dei compiti e delle responsabilità) che permette di definire i ruoli all'interno del team.
- **Diagrammi procedurali (flow charts)**.
- **Cost/quality plan**.

- **AON (Activity on node)** in cui ogni attività è assegnata ad un nodo e gli archi indicano le relazioni di precedenza tra le varie attività;
- **AOE (Activity on edge)** in cui ogni attività è assegnata ad un arco e ad ogni nodo è assegnato un evento, può essere difficoltosa la comprensione di un grafo così formulato, anche perchè è necessaria in alcuni casi l'introduzione di archi che rappresentano attività fittizie.

## CPM Critical Path Technique

E' una tecnica di analisi dello scheduling di un progetto, basata sullo slacktime e effettuata come descritto nel seguito.

Consideriamo il grafo AOE delle attività, con un nodo inizio e un nodo fine.

Con EST si intende il tempo di inizio minimo di un'attività, mentre con EOT si intende il tempo minimo di occorrenza di un evento.

Procediamo dal nodo inizio e calcoliamo EST e EOT per tutti i nodi e gli archi (eventi e attività) del grafo.

Calcoliamo il **LST (latest starting time)** per ogni attività, come la differenza tra l'EST del nodo a cui l'arco associato all'attività arriva (EST de) e la durata dell'attività (d):

$$LST = EST_{de} - d$$

Lo **slacktime** di ogni attività rappresenta di quanto posso ritardare l'attività corrente senza alterare il tempo complessivo del progetto. Si calcola come:

$$SLACKTIME = LST - EST$$

Una **attività critica** ha slacktime pari a zero, mentre un **percorso critico** è un percorso formato solo da attività critiche.

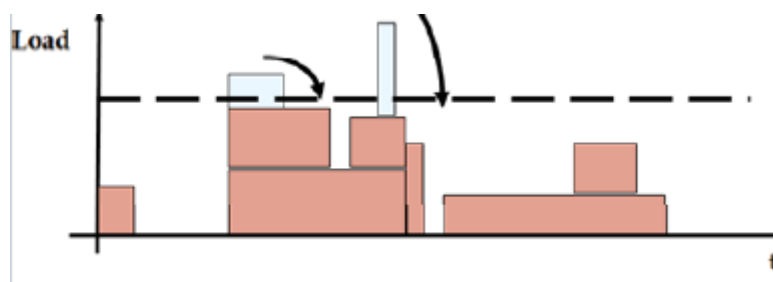
## GANTT chart

Un GANTT chart è un grafico a barre che illustra lo scheduling di un progetto, illustra la data di inizio e fine per tutte le attività di un progetto, sia quelle terminali che quelle gerarchicamente più complesse. I vari livelli di attività coincidono con quelli esposti nel WBS del progetto.

Possono essere usati vari criteri per scegliere su quale attività effettuare il crashing.

## Allocazione di risorse

Consiste nell'associare ad ogni risorsa il proprio carico di lavoro, che può essere visualizzato da un diagramma di carico.



Bisogna trovare delle maniere poco costose e efficienti di dividere le attività tra le varie risorse, inoltre non si devono avere risorse in overbooking, cioè con più attività assegnate rispetto a quelle che la risorsa può sostenere.

Solitamente bisogna trovare un opportuno tradeoff tra la possibilità di avere risorse interne al progetto, e quindi completamente allocate al progetto stesso e risorse interne allocabili ad attività di più progetti.

L'allocazione delle risorse può essere effettuata a mano o usando complesse euristiche e regole di priorità.

## DSM Design Structure Matrix

Una DSM è una rappresentazione compatta di un progetto, nelle righe e nelle colonne sono riportate le varie attività e in ogni cella vengono specificate informazioni sullo scambio di informazioni tra una coppia di attività e/o informazioni sulla loro eventuale dipendenza.

finanziarie vi deve essere una correlazione negativa.

La creazione di un portafoglio si spiega con l'esigenza per l'investitore di operare una diversificazione dei propri investimenti, così da ridurre il più possibile il rischio di subire perdite a causa della perdita di un singolo titolo.

E' possibile creare un portafoglio associato a beni immateriali.

## Valutazione del brand

La valutazione del brand prevede le seguenti valutazioni quantitative e qualitative.

La valutazione economico-finanziaria del business a cui è associato il brand

**(branded business)** che può essere l'azienda monobrand, una divisione, una linea prodotto/servizio, un canale (channel brand), un prodotto/servizio specifico. La valutazione viene eseguita utilizzando un mix ottimale di strumenti di analisi strategica/marketing e metodologie di valutazione quali, ad esempio, valutazione reddituale, valutazione patrimoniale, multipli, DCF, ecc.

**La valutazione strategico-finanziaria complessiva del portafoglio dei beni**

**immateriali** viene eseguita con una metodologia proprietaria **Intangible Equity Score**® che prevede l'identificazione, la qualificazione e il rating degli asset intangibili associati al branded business. Il valore del portafoglio dei beni intangibili viene calcolato con il metodo residuale, sottraendo, al valore economico del branded business, il valore degli asset finanziari e materiali. Gli asset intangibili vengono organizzati in un portafoglio secondo la tipologia e la possibile ed affidabile valutazione economica e vengono, altresì, identificati gli asset critici per la mission e il successo aziendale (es. know-how, tecnologie, brevetti, relazioni con i canali, ect.).

**La valutazione business-marketing, in termini di forza del brand e del potenziale del brand**, viene eseguita con una metodologia proprietaria denominata **Brand Equity Score**® che valuta il contributo, i rischi e le opportunità del marchio relativamente a cinque aree di analisi composte da 22 elementi:

- attrattività/Potenziale del mercato indirizzato dai brand (tassi di crescita, intensità competitiva, innovazione, rischi di mercato, rischi legali e regulation);
- supporto del brand alla differenziazione (Point Of Difference) di servizio: design, qualità dei prodotti/servizi, ampiezza della gamma servizi, customer experience, servizio al canale/cliente finale, ecc);
- impatto del brand sul business (profittabilità, quota di mercato, sostegno al price premium);
- immagine del brand sul mercato: notorietà, fedeltà, percezione, rilevanza ;
- modalità di gestione del brand (brand architecture, investimenti marketing, protezione, strategia di sviluppo, stato delle attività di branding).

**La valutazione finanziaria del brand viene eseguita utilizzando il metodo royalty-relief** dove il valore del marchio coincide con il valore attuale degli ipotetici flussi futuri di royalty che il business in esame dovrebbe pagare per l'utilizzo del marchio oggetto di valutazione nell'ipotesi che non ne fosse proprietaria.

Il tasso di royalty viene calcolato in base al settore di appartenenza del business in analisi opportunamente corretto con il **Brand Equity Score** risultato della valutazione business-marketing. La sostenibilità del valore del marchio viene verificata sulla base dell'entità della redditività residuale associabile agli asset intangibili.

Nel caso di brand tecnologico-industriali (B2B) la valutazione del marchio richiede un ulteriore passo che analizzi il contributo al business del portafoglio tecnologico





Le nazioni colorate di scuro sono quelle che aderiscono all'IFRS.

Lo IAS 38 è un principio contabile internazionale, approvato dal Board dello IASC nel luglio 1998.

Lo IAS 38 stabilisce i criteri di contabilizzazione e l'informativa di bilancio relativi agli asset intangibili che non sono specificatamente trattati da altri Principi contabili internazionali.

Lo IAS 38 non si applica alle attività finanziarie, ai diritti minerari e ai costi di esplorazione e di sviluppo, per l'estrazione di minerali, gas naturale e risorse naturali simili non rigenerabili e alle attività immateriali delle imprese assicurative derivanti da contratti con i propri titolari di polizza.

Lo IAS 38 si applica, fra l'altro, alle spese di pubblicità, formazione del personale, costi d'impianto, attività di ricerca e sviluppo.

## Quantificazione degli assets intangibili

Esistono tre classi di metodi di classificazione:

- **metodi basati sui costi**, assegnano un valore all'assets intangibile in base ai costi sostenuti per ottenerlo, mostrati in figura;

Costo d'acquisto
+ Oneri accessori d'acquisto
+ Costi diretti
Costo di iscrizione

- **metodi basati sui redditi conseguibili**, assegnano un valore all'assets intangibile in base ai redditi che da esso scaturiscono in un certo periodo di tempo;

- **metodi basati sui parametri di mercato**, si assegna un valore agli assets intangibili a seconda di moltiplicatori ricavati dalla pratica professionale.

Il metodo di quantificazione lo scelgo in base all'attendibilità dei parametri da inserire nel calcolo, da cui poi scaturisce la validità della quantificazione.

Nella quantificazione degli assets si devono avere dei requisiti di:

- neutralità;
- razionalità;
- obiettività.

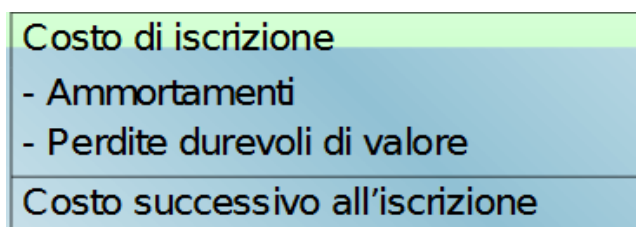
Le fasi di quantificazione degli assets intangibili sono tre:

Consiste nello stabilire qual è il valore dell'asset intangibile passato un determinato tempo dalla valutazione iniziale.

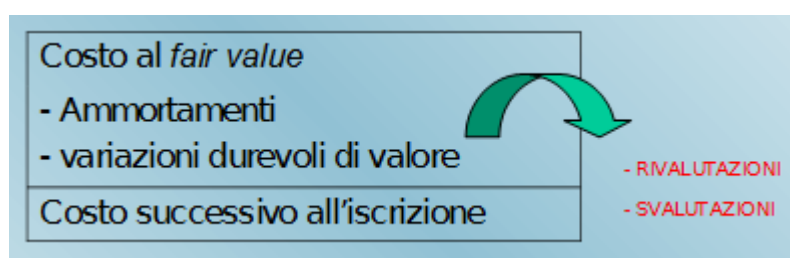
Esistono due metodi:

- **metodo del costo;**
- **metodo della rideterminazione del valore**, cioè del fair value, quel valore al quale un'attività può essere scambiata in una libera transazione fra parti consapevoli e disponibili.

Il metodo del costo assegna come valore all'asset il costo sostenuto, diverso da quello rilevato inizialmente, e riportato nella seguente figura.



Secondo il metodo della rideterminazione del valore, il valore dell'asset intangibile risulta pari a:



Il fair value è un valore, che coincide, quando questo esiste, col valore di scambio che si forma in un mercato perfettamente efficiente.

Ad esempio, il fair value di uno strumento finanziario quotato in borsa è dato dal prezzo che si determina sul mercato.

## Ammortamento di un assets intangibile

Un assets intangibile deve essere ammortizzato nei bilanci di un determinato periodo di tempo, che deve essere la migliore stima del suo periodo di vita.

Secondo l'IAS 38, il periodo di vita deve essere di un massimo di 20 anni, eccetto casi eccezionali.

## Valore residuo

Il valore residuo di un'asset intangibile deve essere assunto pari a zero a meno che:

- vi sia un'impegno da parte di terzi ad acquistare l'attività alla fine della vita utile dell'attività;
- vi sia un mercato attivo dell'attività e- il valore residuo possa essere determinato con riferimento a tale mercato- sia probabile che tale mercato esisterà alla fine della vita utile dell'attività.

## Stomo degli assets intangibili

Un'attività immateriale deve essere eliminata contabilmente in caso di dismissione o se