



A.A. 2025/2026

BLAB

DISPENSA

ECONOMIA AZIENDALE E BILANCIO (MODULO 1)

-SECONDO PARZIALE-

SCRITTA DA

JENNIFER LA ROSA

A CURA DI

GIUSEPPE LIARDO



TEACHING DIVISION

“

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari.

Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia, ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa al fine del superamento dell'esame quanto il materiale consigliato dall'università.

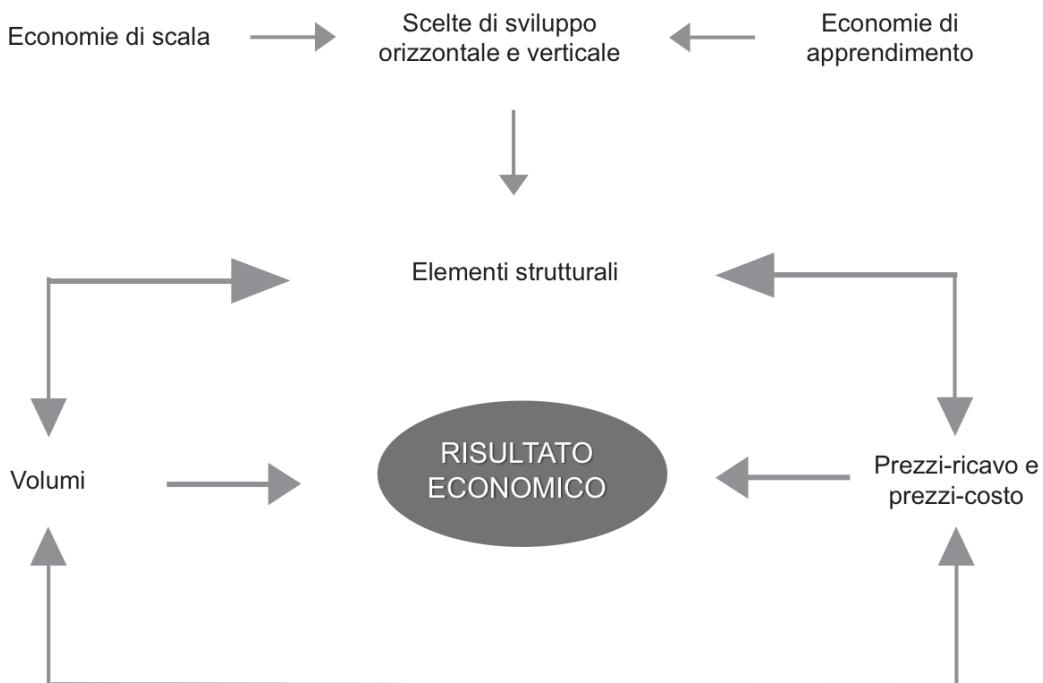
Il contenuto potrebbe contenere errori e non è stato in alcun modo rivisto né approvato dai docenti. Si consiglia di utilizzarlo come supporto integrativo, da affiancare in ogni modo alle fonti e materiali ufficiali indicate nei programmi d'esame.



LE SCELTE DI ESTENSIONE: STRUTTURA DEI COSTI FISSI E VARIABILI. ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI → cap. 13.3-13.4

Il **conto economico** di un'azienda è fatto di costi e ricavi, ma la presente trattazione si riferisce solo ai costi relativi alla gestione caratteristica, ossia quell'area relativa alla produzione del prodotto. Nella prima parte del corso fra i costi venivano considerati anche gli interessi passivi sul debito, mentre in questa parte ci si concentra soltanto sui **costi di produzione** (lavoro, input, impianti...). L'obiettivo è capire quali sono le strategie possibili che portano a chiudere in pareggio: ciò significa che alla fine dell'anno la **differenza tra ricavi e costi**, quindi, l'utile è **uguale a zero**.

Principali determinanti del risultato economico



I fattori che determinano il risultato economico conseguito dalle imprese possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- **Elementi strutturali:**
 - Riguardano la configurazione della capacità produttiva (CP) e l'esperienza maturata dall'impresa.
 - Includono le scelte di sviluppo orizzontale e verticale (integrazione, internalizzazione o esternalizzazione).
 - Determinano livelli di costi di struttura e di transazione, nonché l'efficienza operativa.

→ Esempi: dimensionamento impianti, layout, economie di scala e di apprendimento.
- **Livello dei prezzi: (prezzi-costo e prezzi-ricavo)**
 - È dato dal prezzo che l'impresa riesce a spuntare sul mercato e dai costi a cui si approvvigiona.
 - Dipende da fattori interni (politiche di prezzo, brand, potere contrattuale) e fattori esterni (concorrenza, condizioni di mercato, evoluzione tecnologica).
 - Influenza diretta sul margine unitario (ricavo – costo per unità).

- **Volumi:** data una certa capacità produttiva e dati i costi fissi e variabili a questa associati, l'effettivo ammontare dei costi aziendali è legato ai volumi effettivamente realizzati e alle conseguenti economie di saturazione della capacità produttiva installata.
 - Dato un certo livello di CP e struttura dei costi fissi e variabili, i volumi effettivi di produzione e vendita determinano l'ammontare totale dei costi.
 - All'aumentare dei volumi si riduce il costo fisso unitario, generando economie di scala.
 - Influiscono quindi sia sui costi totali sia sull'effettiva redditività dell'impresa.

Analisi costi-volumi-risultati

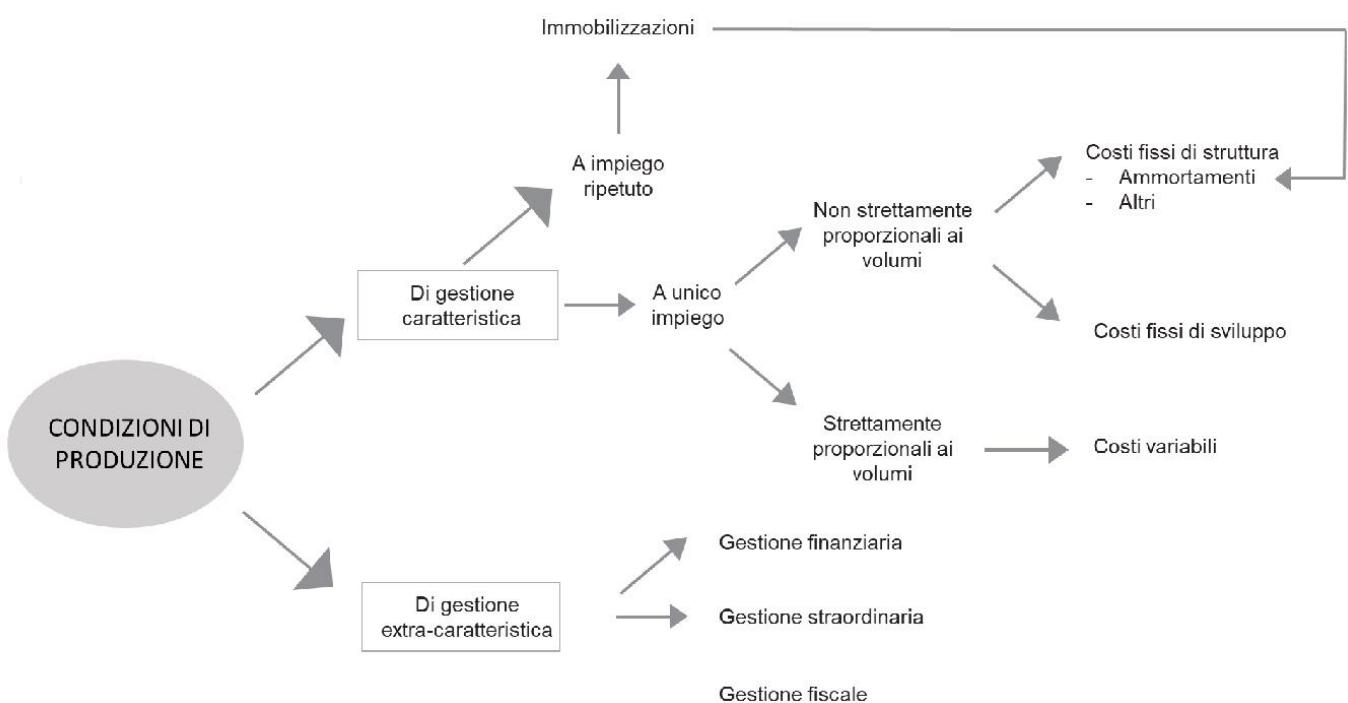
L'analisi dei costi-volumi-risultati consente di illustrare le relazioni che esistono fra i volumi di beni effettivamente prodotti (e venduti) da un'impresa e i risultati operativi da questa conseguiti. **Svolgere un'analisi costi-volumi-risultati consente di:**

- analizzare il variare del risultato economico al variare dei volumi di vendita → individuare il punto di pareggio;
- confrontare diverse ipotesi di configurazione di prezzi-ricavo e prezzi-costo;
- Valutare diverse strategie di struttura:
 - Internalizzazione vs esternalizzazione (integrazione verticale/orizzontale)
 - Livello di sviluppo e combinazioni economiche.

COSTI

Per svolgere correttamente l'analisi costi-volumi-risultati (CVR) è fondamentale conoscere il comportamento dei costi rispetto ai volumi di produzione e vendita.

I **costi relativi alla gestione caratteristica** (cioè alla produzione e vendita) si distinguono in due grandi categorie:



FISSI

Tutti i costi **non direttamente e strettamente correlati al volume** di produzione e vendita → i costi fissi non variano al variare dei volumi di produzione e, di conseguenza, per qualsiasi livello di produzione la linea sarà retta e invariata.

I costi fissi totali rimangono **invariati fino al raggiungimento della capacità produttiva** installata (CP).

Quando si supera una certa soglia di volume, possono aumentare “a gradini” (step cost).

Se i volumi diminuiscono molto, nel breve periodo i costi fissi non si riducono automaticamente.

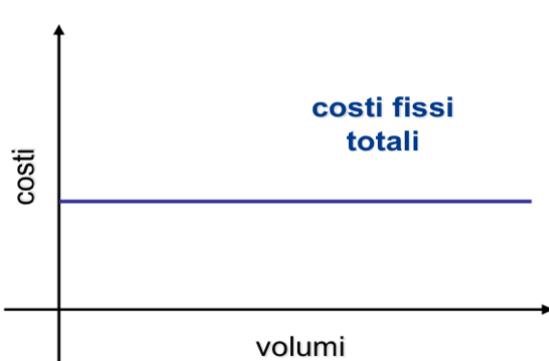
Tipologie di costi fissi:

- **di Struttura** → sono legati alla capacità produttiva installata; dipendono dalle condizioni di produzione e non dai volumi effettivi. Esempi: manodopera indiretta, manodopera diretta (se non facilmente riallocabile), manutenzioni, affitti, quote di ammortamento;
- **di Sviluppo** → legati al mantenimento e alla crescita futura dell’impresa; comprendono costi di marketing, R&S, formazione del personale; spesso sono discrezionali (modificabili nel breve periodo), upfront (anticipati) e scalabili (generano valore nel tempo, es. software, brand, contenuti digitali). Esempio: Netflix, trasformazione del modello tradizionale verso uno basato su contenuti propri → aumento costi fissi di sviluppo, ma maggiore scalabilità e redditività nel lungo periodo.

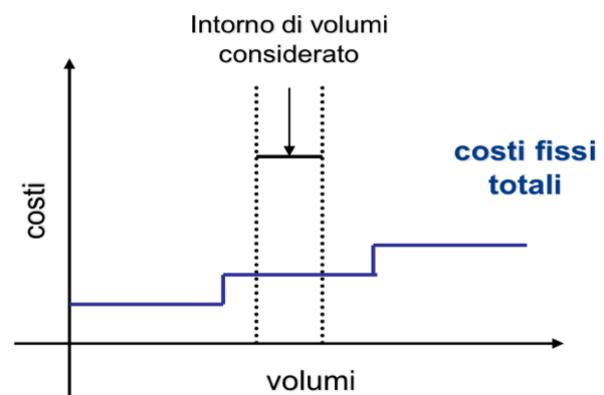
Differenze rispetto ai costi variabili

- I costi variabili seguono un andamento simmetrico e proporzionale ai volumi.

COSTI FISSI



Relazione ipotizzata



Relazione effettiva

- I costi fissi hanno un andamento asimmetrico: crescono solo quando si amplia la CP, ma non diminuiscono automaticamente se i volumi scendono.
- Strutture con alti costi fissi → maggiore rischio operativo, ma anche maggiori economie di scala se i volumi crescono.

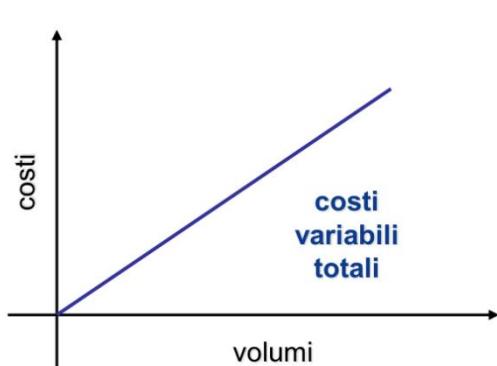
VARIABILI

Tutti i costi **direttamente e strettamente correlati al volume** di produzione e vendita (es. provvigioni di vendita, consumi di materie prime, lavorazioni esterne, manodopera diretta (se facilmente rallocabile), energia, imballaggi e trasporti) → l'andamento della retta parte da zero e non potrà che essere crescente perché ogni pezzo che viene prodotto implica un certo costo variabile: **proporzionalità diretta rispetto alla quantità da produrre**.

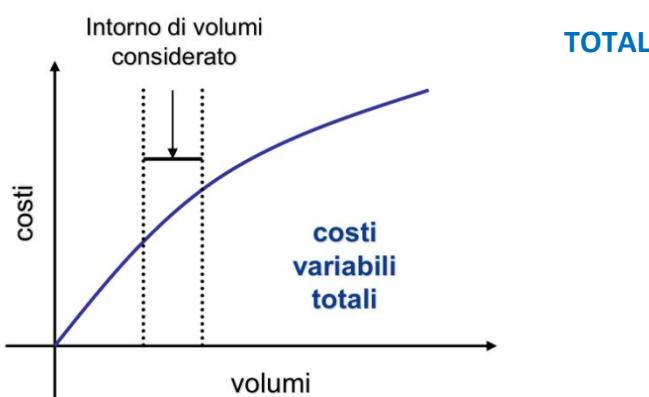
L'andamento è proporzionale ma non sempre lineare: all'aumentare dei volumi si possono ottenere sconti o efficienze che riducono il costo variabile unitario.

Per semplicità, nei modelli teorici si assume una relazione lineare diretta.

COSTI VARIABILI



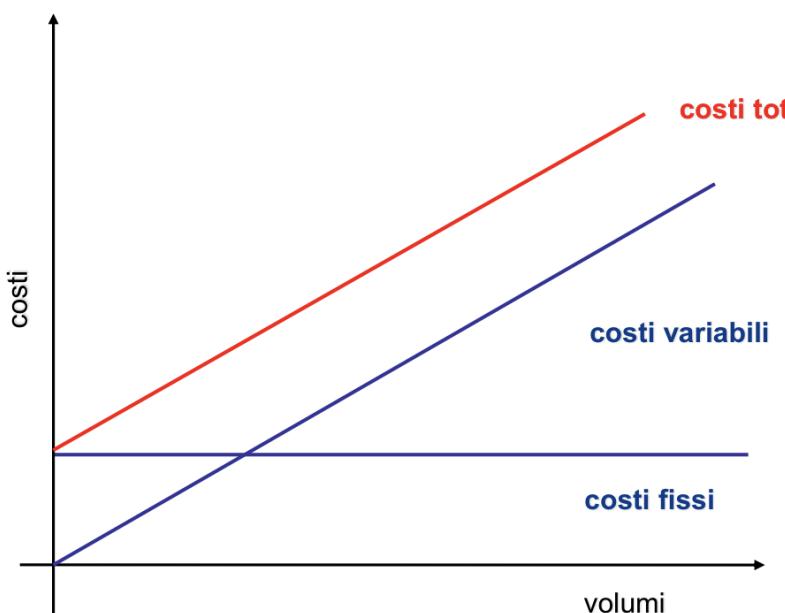
Relazione ipotizzata



Relazione effettiva

L'insieme dei costi fissi e dei costi variabili, dunque bisogna mettere insieme le rette precedenti → la retta dei costi totali parte da dove partiva quella dei costi fissi e ha la stessa pendenza di quella dei costi variabili.

N.B. Costi totali Unitari = costi totali / volume di beni prodotti e venduti



All'aumentare dei volumi:

- costi variabili ↑
- costi fissi =
- costi variabili unitari =
- quota unitaria costi fissi ↓
- Costo (medio) unitario ↓

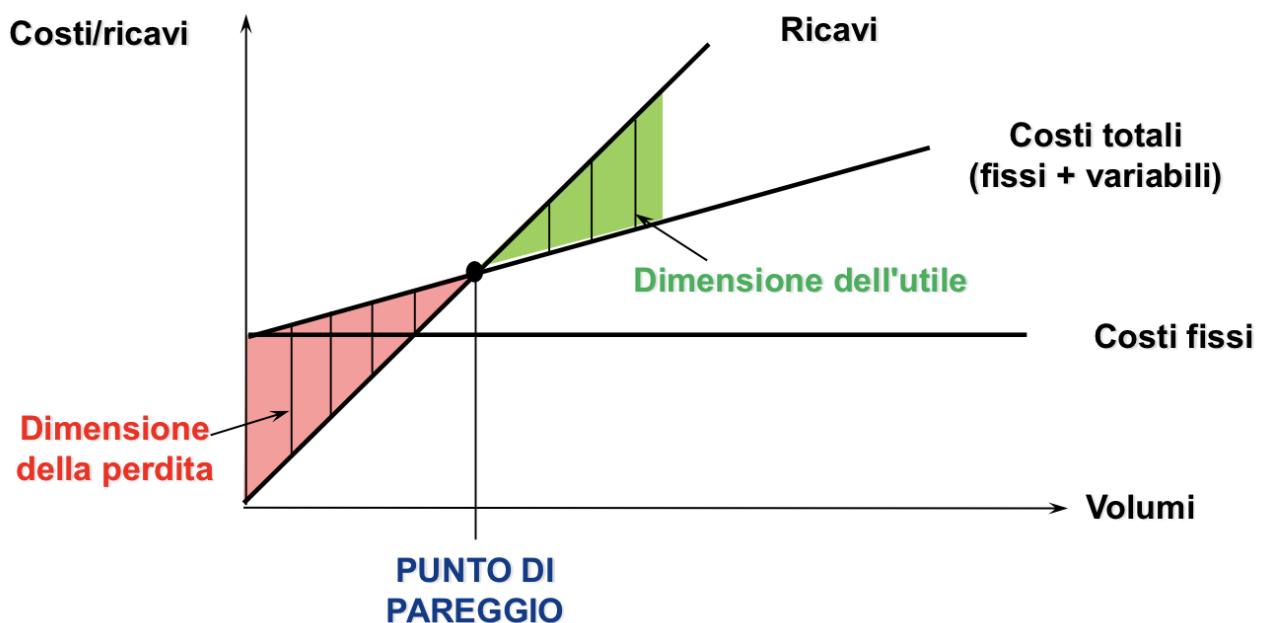
Punto di Pareggio (BEP)

Il **punto di pareggio** rappresenta il livello di vendite (in unità o in valore) in cui i **ricavi totali** sono **uguali ai costi totali**.

In questo punto l'impresa **non genera né utile né perdita**: copre esattamente tutti i costi (fissi e variabili).

Si può distinguere tra:

- **BEP in Volume**: numero di output da produrre e vendere per andare in pareggio
- **BEP in Fatturato**: fatturato da conseguire per andare in pareggio



Dall'equazione **Ricavi Tot = Costi Tot** deriva l'**utile netto** → la curva dei costi totali dovrebbe essere uguale alla curva dei ricavi totali.

La **retta dei costi totali (CT)** parte dal valore dei **costi fissi (CF)** e cresce in funzione dei **costi variabili (CV)**. La **retta dei ricavi (R)** parte da zero e ha pendenza pari al **ricavo unitario (Ru)**, avrà una pendenza superiore rispetto alla curva dei costi totali (perché, ad esempio, quest'ultima è data dal costo variabile unitario che è inferiore ai ricavi totali).

Per risolvere l'equazione bisogna individuare il punto di incontro tra la curva dei ricavi totali e la curva dei costi totali → **Punto di Pareggio (Break Even Point)**: volume di vendita o fatturato utile a coprire i costi fissi

- a sinistra del punto di pareggio i costi totali sono superiori ai ricavi totali → area di perdita
- a destra del punto di pareggio i ricavi totali sono superiori ai costi totali → area di utile

Per calcolare il BEP si parte dall'equazione iniziale con l'obiettivo di isolare Q.

Calcolo del BEP

$$R = CT$$

$$R = CV + CF$$

$$(Ru * QP) = (CVu * QP) + CF$$

$$(Ru * QP) - (CVu * QP) = CF$$

$$QP * (Ru - CVu) = CF$$

$$\text{Jen} \quad QP = CF / (Ru - CVu)$$

- **R**: ricavi totali

- **Ru**: ricavi unitari

- **Q**: quantità effettivamente prodotta

- **QP**: quantità di pareggio

- **CF**: costi fissi (non è possibile scomporlo)

- **CV**: costi variabili (scomponibile in $CVu \times QP$)

- **CVu, CFu, CTu**: unitari

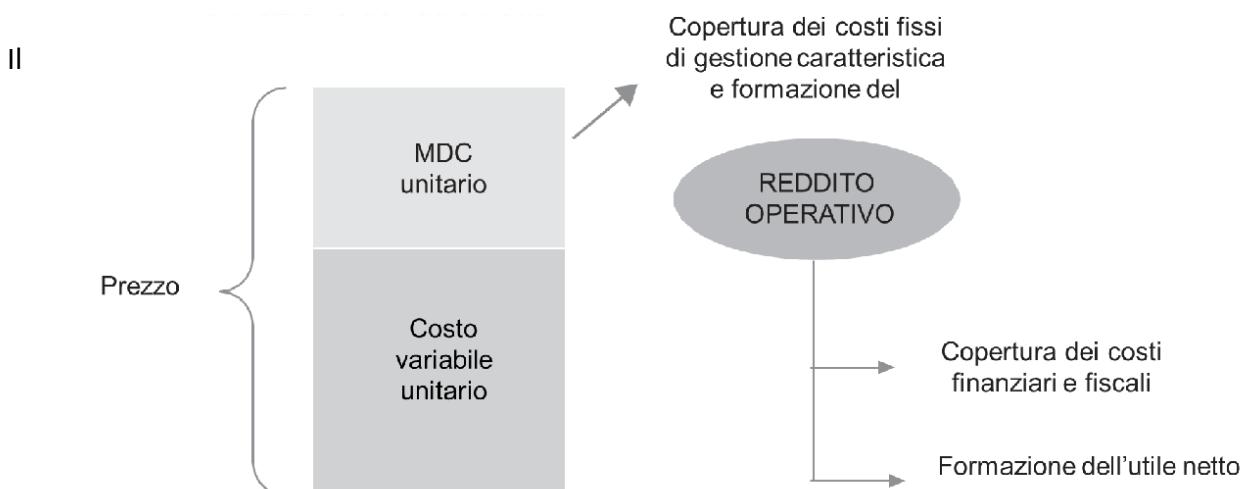
Margine di contribuzione

Il Margine di contribuzione unitario (MdCu) può essere definito come il contributo che la vendita di ogni unità di bene prodotta e venduta apporta alla copertura di:

- costi fissi di gestione caratteristica
- costi fissi finanziari e fiscali
- formazione dell'utile netto

MdCu: margine di contribuzione unitario, ossia la differenza tra ricavi unitari e costi variabili unitari

$$\rightarrow \text{MdCu} = \text{Ru} - \text{Cvu}$$



Margine di contribuzione totale (MDC) può essere calcolato in due modi:

Ricavi totali - Costi Variabili totali

MdCu x Volumi prodotti e venduti

Al fine di ottenere un indicatore relativo, è utile esprimere il margine di contribuzione in percentuale sui ricavi (MDC%), che può essere calcolato in due modi: **MdCu/Ru** oppure **MDC/R.** Trattandosi di un valore relativo, il valore del margine di contribuzione percentuale sarà uguale, a prescindere che sia stato calcolato utilizzando i valori unitari o i valori totali

BEP in volume e BEP in fatturato

Volume di pareggio = CF / MDCu x Ru

Fatturato di pareggio = CF / [(Ru - CVu) / Ru] \rightarrow CF / MDC%

N.B. Il fatturato di pareggio è utile quando si dispone soltanto del fatturato e non dei volumi di crescita (di ogni singolo prodotto).

È sempre utile guardare il conto economico, che è sviluppato a conti unitari. In un'azienda più che il conto economico totale è interessante analizzare il conto economico unitario, che permette di valutare il singolo prodotto e il suo margine di contribuzione percentuale

Esempio: Paninoteca

Prezzo vendita consumazione 6€, Costo unitario consumazione 1,5€, Costi fissi di gestione (affitto, due addetti al servizio e utenze varie) 135.000€

Volume di pareggio = 135.000 / (6 - 1,5) = 30.000 consumazione per coprire CF

Fatturato di pareggio = 135.000 / [(6 - 1,5) / 6] = 135.000 / 75% = 180.000 di fatturato per pareggiare.

Rischio Operativo

Il passo successivo è chiedersi quale è il rischio che l'azienda corre se non riesce a produrre quanto necessario → in questi casi di parla di Rischio Operativo, ossia la probabilità più o meno elevata di subire risultati reddituali particolarmente negativi (perdite) o particolarmente positivi (utile) in relazione al fluttuare dei volumi di produzione e di vendita.

Il rischio operativo è legato a due elementi della struttura economica delle imprese:

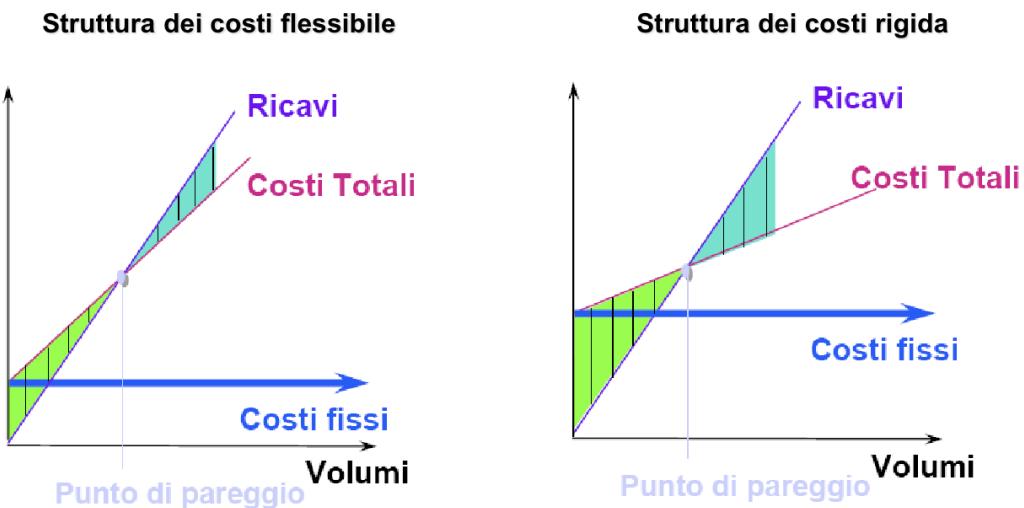
- **Livello del punto di pareggio** (quanto è distante il BEP): più basso è il punto di pareggio, meno elevato è il rischio che l'azienda corre
- **Grado di elasticità operativa:**
 - rappresentata dalla ampiezza della forbice fra ricavi e costi prima e dopo il punto di pareggio
 - misurata come rapporto tra costi variabili totali in corrispondenza del punto di pareggio e costi fissi

Indice di elasticità operativa si calcola come:

- Costi Variabili totali nel BEP / CF
- $(CVu \times BEP) / CF$

Maggiori sono i costi variabili, più l'impresa è flessibile perché è possibile tagliare i costi variabili.

BEP ed Elasticità



Elevata incidenza dei costi variabili sui ricavi
All'aumentare dei volumi: rapido aumento dei costi variabili
Alla riduzione dei volumi: Elevata capacità di comprimere i costi

Ridotta incidenza dei costi variabili sui ricavi
All'aumentare dei volumi: Aumento contenuto dei costi variabili
Alla riduzione dei volumi: Limitata possibilità di comprimere i costi (in gran parte fissi) 21

Punto di Pareggio ed Elasticità operativa sono generalmente legati:

- elevato punto di pareggio → elevata rigidità operativa
- basso punto di pareggio → elevata flessibilità operativa

Questo perché esiste una correlazione negativa tra costi fissi e variabili: aumentando i costi fissi si riduce l'incidenza dei costi variabili sui costi totali (aumenta il rendimento delle attività interne e si riducono le attività esternalizzate e i relativi costi)

N.B. A parità di BEP il grado di elasticità operativa può essere differente

Esempio

Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

Un produttore di mobili sta valutando se acquistare o meno un impianto automatizzato per la lavorazione del legno che gli consentirebbe una riduzione di 100€ delle lavorazioni attualmente svolte

da imprese esterne

Il costo del nuovo impianto automatizzato è di 120.000€, ammortizzabile il 5 anni

Il nuovo impianto automatizzato richiederebbe anche l'assunzione di un nuovo operaio specializzato (40.000€) e di uno generico (30.000€) e manutenzione per 6.000€

	Situazione Attuale
Prezzo	300
Costo materie prime	50
Lavorazioni esterne	150
Totale costi variabili	200
Costi fissi	
Costo del lavoro	60.000
Costo di manutenzione e gestione impianti	10.000
Ammortamenti	20.000
Altri costi fissi	10.000
Totale costi fissi	100.000

L'impresa A (sx) ha dei costi variabili più alti (200) ma dei costi fissi più bassi (100.000) rispetto all'impresa B (dx) (rispettivamente 100, 200.000). Questo dipende dalle scelte diverse sulla struttura dei costi.

Nell'impresa A se non si arriva al BEP si rischia di andare in perdita e il rischio è più contenuto perché la perdita sarebbe più contenuta. Se si supera il BEP si guadagna, ma di meno rispetto alla B perché l'ampiezza della forbice è ridotta.

Analizzando il livello di rischio:

- **Livello di BEP:**

- calcolare il volume di pareggio di A: $100.000 / (300 - 200) = 1000$
- calcolare il volume di pareggio di B: $200.000 / (300 - 100) = 1000$

Il punto di pareggio non varia tra le due alternative ma esse non sono equivalenti

- **Grado di elasticità:**

- calcolare flessibilità di A: $(200 \times 1000) / 100.000 = 2$
- calcolare flessibilità di B: $(100 \times 1000) / 200.000 = 0,5$

L'impianto automatizzato B, presentando un indice di elasticità operativa molto inferiore rispetto a quello non automatizzato A, comporta un maggior grado di rischio → perciò appare più efficiente l'impresa A.

Produzione / vendita	Senza impianto automatizzato	Con impianto automatizzato
900	$270.000 - (180.000 + 100.000) = -10.000$	$270.000 - (90.000 + 100.000) = -20.000$
1.000	$300.000 - (200.000 + 100.000) = 0$	$300.000 - (100.000 + 200.000) = 0$
1.100	$330.000 - (220.000 + 100.000) = 10.000$	$330.000 - (110.000 + 200.000) = 20.000$

Cosa conviene fare? Dipende dalle prospettive di vendita: Se ci aspettiamo di poter facilmente superare i 100 tavoli venduti conviene investire, altrimenti conviene non investire

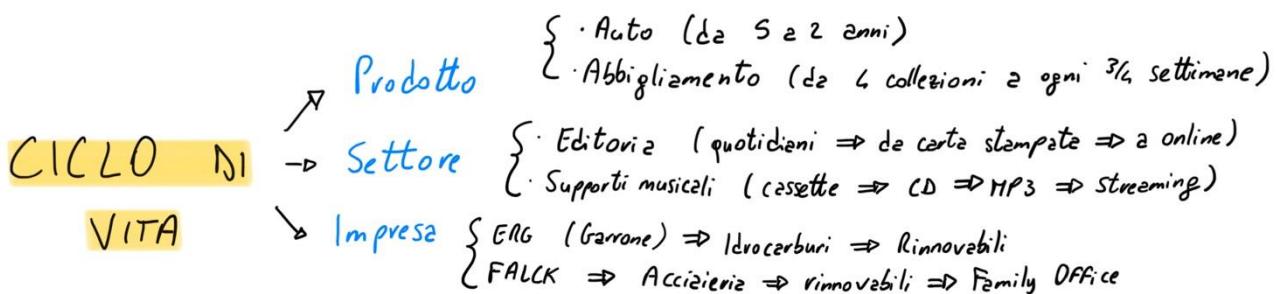
La gestione strategica in contesti dinamici

Le problematiche di gestione strategica assumono un profilo totalmente diverso a seconda che si consideri un'impresa appena nata, dotata di poche persone, in un mercato in espansione, oppure ci si riferisca a una società operante da tempo, con prodotti maturi, o in un settore tendenzialmente in declino.

Tali temi possono essere affrontati applicando il «**modello del ciclo di vita**».

Oggi il ciclo di vita si è accorciato in tanti settori, questo significa che le dinamiche competitive si sono molto accorate.

Ciclo di vita

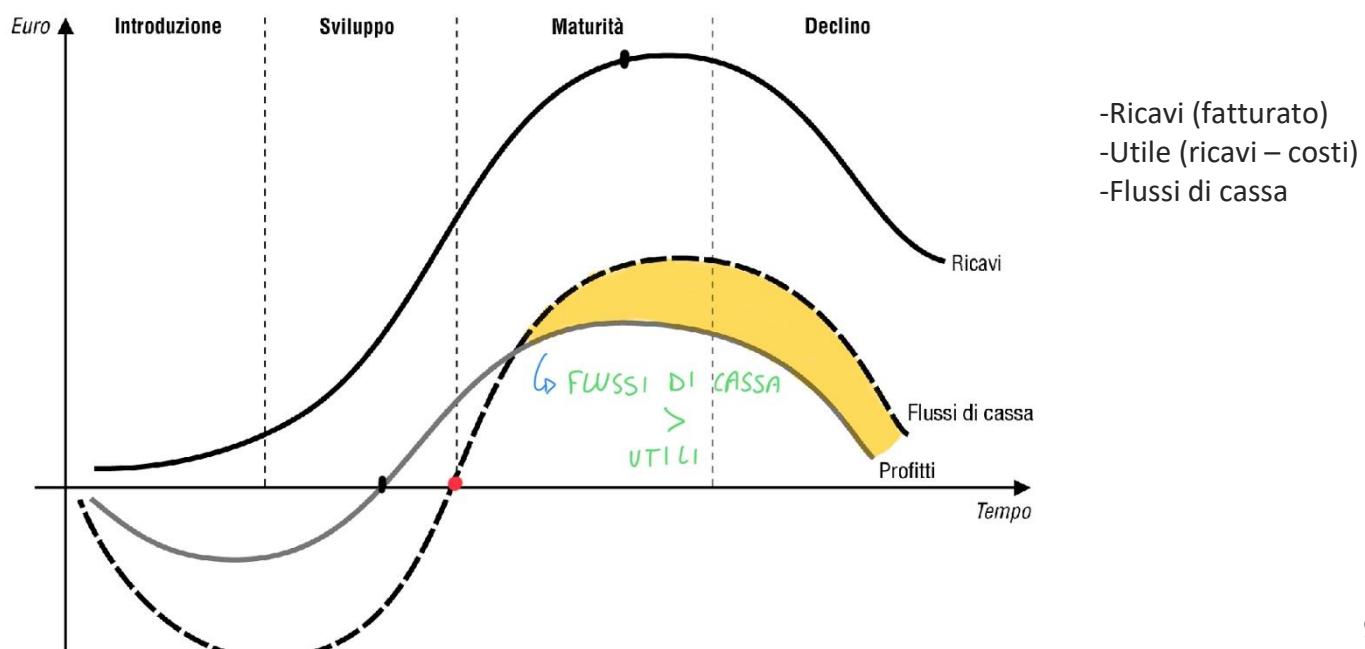


Il **ciclo di vita** del prodotto rappresenta un modello semplice e molto utile per analizzare la dinamica strategica di un'impresa in diversi contesti ambientali e in diversi momenti della sua storia.

Le quattro fasi del ciclo di vita del prodotto/settore sono:

- **fase di introduzione**
- **fase di sviluppo**
- **fase di maturità**
- **fase di declino**

La dinamica dei flussi di cassa a volte è molto diversa da quella dell'utile.



- **Ricavi:** andamento normale, guardiamo alla domanda aggregata di tutte le imprese che operano all'interno del settore. Durante lo sviluppo ha un'accelerazione molto forte, nella fase di maturità continua a crescere di poco per la prima parte e poi comincia a declinare nella seconda fase di maturità; fino ad arrivare fortemente negativo nella fase di declino.
- **Profitti:** iniziano ad essere positivi già nella prima fase dello sviluppo e raggiunge il suo picco nella fase di maturità
- **Flussi di cassa:** domanda fortemente negativa e inizia ad essere positiva all'inizio della fase di maturità.

Perché nella fase di nascita e sviluppo i flussi di cassa sono molto più negativi degli utili? perché bisogna fare molti investimenti per far crescere la struttura produttiva che poi si scaricano con le quote di ammortamento

→ Le due rette si incrociano nella seconda fase di maturità e i flussi di cassa da qui diventano superiori agli utili: la domanda non cresce più non ha senso fare ancora investimenti, sappiamo che la domanda inizierà a declinare.

Come descrivere le quattro fasi?

4 driver alla base:

- Tasso di crescita della domanda
- Andamento dei concorrenti in base al numero e dimensioni
- Modo di competere
- Barriera all'entrata/uscita

	Nascita	Sviluppo	Maturità	Declino
Tasso di crescita della domanda	mercato da costruire	forte crescita della domanda	domanda "rallenta"	calo strutturale della domanda
Concorrenti (numero e dimensioni)	pochi	ingresso di (molti) concorrenti	la concorrenza è molto intensa	sopravvivono solo i concorrenti più forti
Modo di competere	forti investimenti → innovazioni di prodotto	innovazioni di processo (efficienza)	<ul style="list-style-type: none"> • forti inv. Pubblicitari • integrazione verticale • nuove opportunità di crescita 	ridurre/ tagliare gli investimenti
Barriera all'entrata/uscita	first mover (chi agisce per primo)	crescita nel "core business"	agevolare l'uscita dei concorrenti più deboli	diversificare

Questo ciclo di vita sarà poi applicato al CASO CALZEDONIA.

Fase di introduzione

L'impresa nasce per effetto della **spinta creativa di un imprenditore** che genera dal nulla un'organizzazione intorno ad un'idea e alla propria azione personale

È possibile elencare i passi che ogni nuova impresa deve effettuare:

- Cogliere le **opportunità**
- Rifinire **l'idea**
- Proteggersi dall'**imitazione**
- **Costruzione della squadra** (teaming)
- **Start-up**
- **Finanziamento**
- Lancio del **prodotto**

In particolare, analizziamo due punti della fase di nascita:

→ cogliere le opportunità

- Progressi tecnologici (spotify/ netflix)
- Soddisfare in modo diverso bisogni noti (uber)
- Cambiamenti democratici (amplifon)
- Cambiamenti stili di vita (just eat)
- Nuove imposizioni normative (aruba)

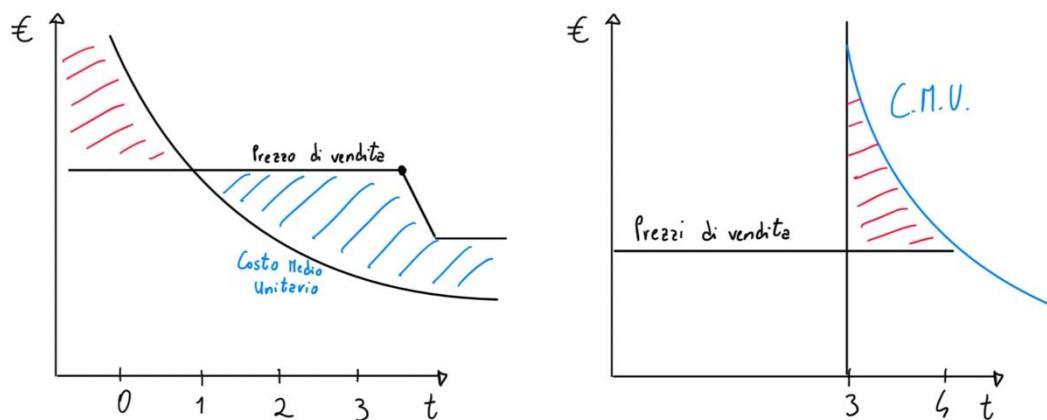
→ proteggersi dalle imitazioni attraverso l'“ombrello dei prezzi”

In particolare, la **difesa contro l'imitazione dei concorrenti** si realizza attraverso due modalità.

La prima è la tutela della riservatezza e dell'esclusività delle tecnologie applicate ai prodotti (**proprietà industriale**).

La seconda è rappresentata **dalle strategie di introduzione sul mercato**. Se l'innovatore riesce a mantenere un vantaggio di costi, per esempio mediante accorte politiche di prezzo, può imporre al potenziale concorrente pesanti perdite di ingresso.

→ Un esempio di difesa dall'imitazione è dato dal cosiddetto **ombrello dei prezzi**.



Inizialmente il costo medio unitario è più alto del prezzo di vendita: perdita; successivamente con l'economia di scala si abbassa e siamo in utile.

In una certa fase si può abbassare il prezzo di vendita ma pur avendolo abbassato si rimane in utile. È una scelta intelligente? Siamo first mover, già in utile, se si abbassano i prezzi si guadagna ancora, se si entra in una fase di sviluppo all'ingresso di nuovi concorrenti questi dovranno adeguarsi ai prezzi di mercato da noi imposti quindi loro saranno in perdita (costi di produzione molto alti). → es. Tesla.

Fase di sviluppo

Al termine del periodo di nascita la tecnologia, la struttura organizzativa e le strategie di mercato che avranno successo, appaiono **chiare** al management.

È necessario **spostare l'attenzione dal prodotto verso l'innovazione di processo** così, se il mercato cresce rapidamente, non si ha bisogno di sottrarre clienti ai concorrenti, ma si può ottenere una performance molto alta consolidando la propria posizione sul mercato.

Ogni impresa tende a concentrarsi su uno **specifico ambito strategico**.

I concorrenti divengono più efficienti a causa principalmente di **economie di scala** e di **apprendimento**.

→ L'idea è diventare competitivi sui prezzi per abbassare la curva dei costi medi unitari.

Fase di maturità

Il rallentamento della crescita della domanda del mercato crea eccedenze di capacità produttiva; le imprese possono rispondere con:

Riduzione dei costi unitari

- Curva di esperienza
- Economie di scala
- Ottenimento di risorse produttive a basso costo
- Livelli elevati di efficienza operativa

Sfruttamento di particolari "leve"

- Dinamica di nicchia
- Dinamica qualitativa
- Potenzialità innovativa
- Vuoti di offerta

→ Analizzati con termini più precisi, la riduzione dei costi unitari si riferisce ad una leadership di costo, bisogna puntare a questa strategia per sopravvivere in un settore particolarmente competitivo.

Lo sfruttamento di particolari leve si riferisce, invece, alla differenziazione o meglio alla focalizzazione sulla differenziazione (concentrandoci su piccoli segmenti o nicchie di mercato).

Fase di declino

La fase di **declino** è caratterizzata da:

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

→ Bisogna differenziare la fase di declino da quella di crisi:

declino: riduzione della capacità reddituale per tutte le imprese del settore

crisi: perdita economica forte e strutturale della singola impresa → strategia di turnaround

		PUNTI DI FORZA	
		Si	No
Fav.	Si	Quota o Nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
	No	Nicchia o Mietitura	Disinvestimento rapido
STRUTTURA SETTORE			
N.F.			

• Tasso Caduta domanda (ridotto)
 • Barriere Usate (basse)
 • Reazione (scoglio)
 • Concorrenti Rimasti

- QUOTA**
- ↑ Quota Mercato
 - ↓ Barriere Uscita
 - Trattenere Consumatori con Shifting Costs
- NICCHIA** ⇒ Applicata su une nicchie di mercato
- MIGRATURA**
- ↑ Flusso cassa
 - Tagliare investimenti
 - Puntare sul M.d.C.
- Massimizzare il ritorno finanziario

Nei **settori in declino**, le imprese si trovano ad affrontare una progressiva riduzione della domanda, un aumento della concorrenza e una compressione dei margini. In queste fasi, la capacità del management di **prevedere per tempo il declino** e adottare strategie adeguate diventa cruciale per la sopravvivenza aziendale.

Grant, Harrigan e Porter individuano alcune variabili decisive per definire la strategia più opportuna:

- il **tasso di caduta della domanda** (ridotto),
- le **barriere all'uscita** dal mercato (basse),
- e la **reazione dei concorrenti rimasti** (debole)

In base a questi elementi, si possono distinguere **quattro strategie principali** per affrontare il declino:

1. **Strategia di quota o di nicchia:** da adottare se la **struttura del settore è ancora favorevole**. L'obiettivo è **aumentare o consolidare la quota di mercato**, riducendo le barriere all'uscita e trattenendo i clienti attraverso costi di sostituzione (switching cost). Nel caso della **strategia di nicchia**, l'impresa si concentra su un segmento specifico della domanda, difendendolo con le stesse logiche della strategia di quota.
2. **Strategia di mietitura:** quando la struttura del settore diventa **sfavorevole**, l'impresa mira a **massimizzare il ritorno finanziario** nel breve periodo. Ciò significa aumentare i flussi di cassa, tagliare gli investimenti e puntare sui margini di contribuzione, evitando guerre di prezzo e riducendo la gamma dei prodotti.
3. **Strategia di disinvestimento rapido:** consiste nel **vendere le attività** o uscire dal mercato il prima possibile, cercando di ottenere il **miglior prezzo di cessione**. È la scelta più opportuna quando il declino è rapido e non si dispone di vantaggi competitivi sufficienti.

La scelta della strategia dipende, quindi, dalla **struttura del settore** (favorevole o sfavorevole) e dalla **posizione competitiva dell'impresa** (forte o debole).

- Se entrambe sono favorevoli → **quota o nicchia**.
- Se il settore è favorevole ma la posizione debole → **mietitura o disinvestimento rapido**.
- Se il settore è sfavorevole ma la posizione forte → **nicchia o mietitura**.
- Se entrambe sono sfavorevoli → **disinvestimento rapido**.

La crisi di impresa e le sue cause

Un'azienda può andare in crisi in qualsiasi fase del ciclo di vita e si possono distinguere:

- **Cause primarie:** fattori di tipo ambientale o interno che determinano l'incapacità a mantenersi in stabili condizioni di economicità. Si dividono in:
 - **Strategici** (es. Nokia, non ha investito negli smartphone, non ci ha creduto)
 - **Finanziario-societari** (o perché facciamo dei margini di utilità bassi e non riusciamo a reinvestire o il settore è in forte crescita e ci siamo lanciati in investimenti che hanno aggravato la nostra posizione a causa dell'indebitamento)
 - **Organizzativi**
 - **Straordinarie** (per esempio l'alluvione che ha distrutto lo stabilimento produttivo di Rummo)
- **Cause secondarie:** moltiplicano gli effetti delle cause primarie, ostacolando la risoluzione della crisi. Non permettono la crisi singolarmente ma aggravano una crisi già presente. Le cause secondarie principali sono tre:
 - **Viene meno il sostegno degli stakeholder** (ci riferiamo a banche e dipendenti, se viene meno il loro sostegno in una fase di crisi si aggrava la situazione → il sostegno

e la fiducia delle banche è indispensabile per uscire dalla crisi; così come l'appoggio dei dipendenti)

- **Inefficienze**
- **Clima aziendale**

L'impresa deve essere in grado di sviluppare adeguate **strategie di fronteggiamento della crisi**, al fine di tornare in condizioni gestionali ordinarie. In particolare, uno degli strumenti operativi maggiormente diffusi è il **turnaround**.

Le strategie di fronteggiamento della crisi

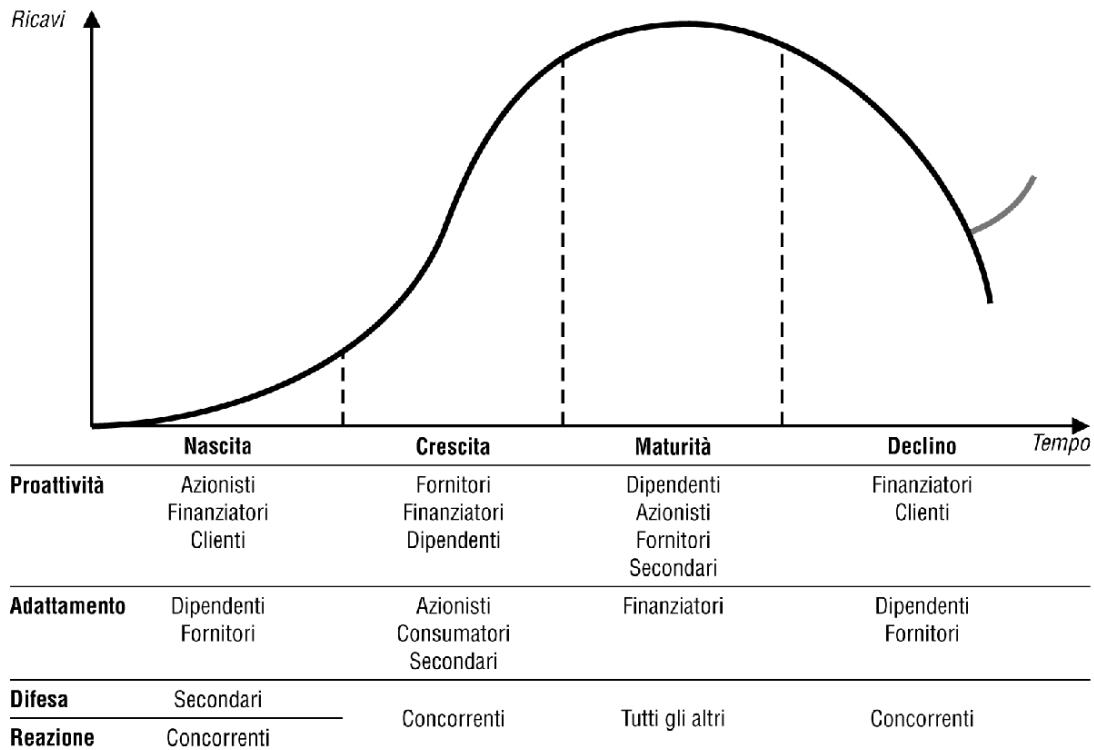
Il **turnaround** è un processo complesso che non si limita a risolvere i problemi economici o finanziari, ma richiede una **ricostruzione complessiva** dell'azienda: bisogna individuare e rimuovere le cause della crisi, ristabilire la fiducia degli stakeholder (come dipendenti, creditori e clienti) e creare nuove condizioni favorevoli per l'attività.

Il successo del turnaround dipende molto dalla **gestione del consenso** e dalla capacità di guidare il cambiamento organizzativo, superando le resistenze interne e sostituendo atteggiamenti di difesa con una **collaborazione attiva**. È anche un processo di **negoziazione e composizione di interessi**, perché spesso la crisi nasce da conflitti tra gruppi o obiettivi diversi all'interno dell'impresa.

La dinamica degli stakeholder nel ciclo di vita dell'impresa

La dinamica degli stakeholder si può rappresentare lungo **tre dimensioni**:

- **personale**, che si realizza quando, pur rimanendo all'interno della stessa categoria, un soggetto modifica i propri atteggiamenti e comportamenti verso l'azienda
- **di categoria**, quando un soggetto passa da una categoria a un'altra
- **strategica**, quando la relazione stakeholder/impresa cambia nel tempo, a causa di mutamenti nel ruolo della categoria



LE STRATEGIE DI CRESCITA → cap. 17

La **gestione strategica dell'impresa** ha il compito di definire le opzioni di crescita, cioè le scelte che permettono di svilupparsi nel tempo e rafforzare la propria posizione competitiva. Le strategie di crescita si attuano in diverse modalità (interne, esterne o tramite accordi) e possono essere applicate in qualunque fase del ciclo di vita aziendale, anche durante la maturità o il declino.

LE TRE STRATEGIE DI CRESCITA

Sono **tre** le **strategie** che individuano le traiettorie della **crescita**:

1. Espansione o concentrazione nei business esistenti: mira a sfruttare al meglio le competenze e le risorse già possedute, sviluppandosi lungo due direttive:

- **Sviluppo orizzontale** → ampliamento dell'offerta di beni o servizi simili, o espansione in nuovi segmenti e aree geografiche.
- **Integrazione verticale** → estensione della catena del valore:
 - *a monte* (verso i fornitori);
 - *a valle* (verso clienti o distribuzione).

L'obiettivo è ottenere **economie di scala e di integrazione** e rafforzare la posizione competitiva nel settore.

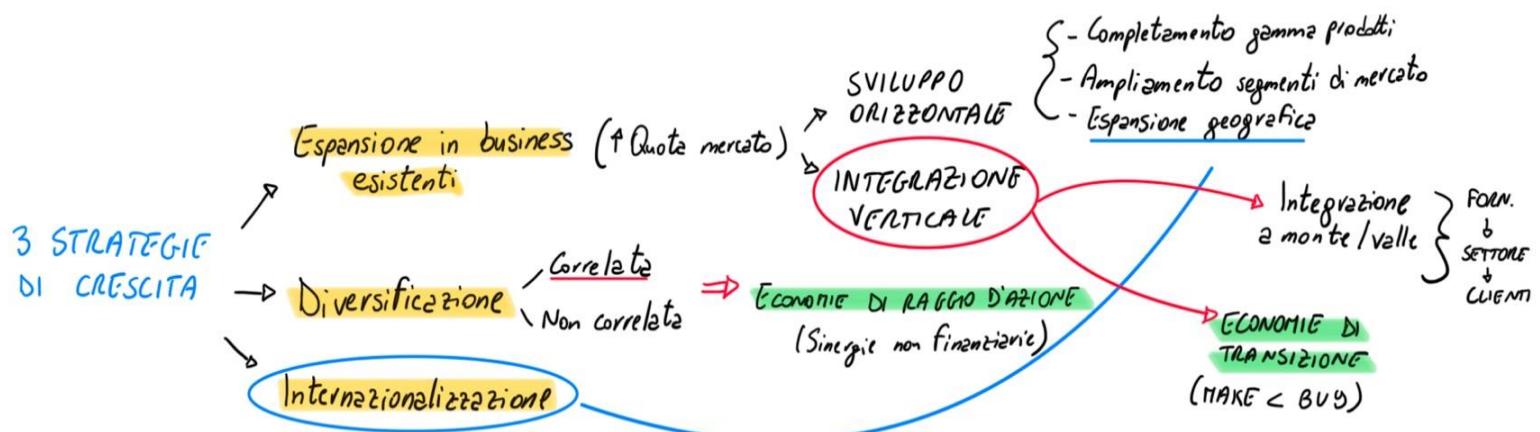
2. Diversificazione in nuovi business o produttiva: comporta l'ingresso in nuovi settori o mercati:

- **Diversificazione correlata** → valorizza sinergie tra attività affini, usando competenze, tecnologie o canali comuni.
- **Diversificazione non correlata (o conglomerale)** → espansione in settori completamente diversi, per ridurre il rischio complessivo e cogliere nuove opportunità di profitto.

3. Espansione internazionale: si collega alla globalizzazione e permette di accedere a nuovi mercati, clienti e risorse produttive. Oggi, grazie al digitale, anche le PMI possono espandersi all'estero.

Secondo alcuni autori, l'internazionalizzazione **non è una strategia autonoma**, ma una **forma di espansione nei business esistenti**, adattata a mercati geografici differenti.

→ Secondo Quarato l'internazionalizzazione non è una strategia a sé ma fa parte dell'espansione nei business esistenti.



LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI CRESCITA

L'impresa si trova di fronte differenti modalità di attuazione delle strategie di sviluppo, che si possono ricondurre a tre grandi categorie:

- **crescita (o sviluppo) interna**
- **crescita esterna**
- **crescita collaborativa o contrattuale**

Le direttive delle **strategie di sviluppo** a disposizione dell'impresa hanno una **natura trasversale** rispetto al ciclo di vita, nel senso che possono essere utilizzate a partire dal primo sviluppo dell'impresa fino alla fase di declino.

Ciascuna strategia si differenzia dalle altre in funzione degli **scopi** specifici che si propone.

Modalità realizzative delle strategie di crescita

CRESCITA INTERNA	CRESCITA CONTRATTUALE	CRESCITA ESTERNA
<p>Processo di sviluppo all'interno di una struttura societaria ben definita.</p> <p>Processo lento in cui l'impresa deve combinare lo sfruttamento delle opportunità esistenti con l'esplorazione di opportunità nuove.</p>	<p>Basata su accordi fra imprese, mediante la costituzione di joint venture o altre forme di collaborazione (strategie cooperative).</p> <p>Permette di condividere rischi e risorse, mantenendo però una certa autonomia.</p> <p>→ <u>Forma intermedia</u></p>	<p>Sviluppo mediante acquisizione o fusione con imprese esistenti.</p> <p>Processo più rapido esposto però al rischio di pagare troppo le imprese acquisite e di subire difficoltà successive di integrazione.</p>

La crescita interna

È legata al concetto di **imprenditorialità interna (intrapreneurship)**, cioè la capacità di innovare dall'interno. Questa dipende da due dimensioni:

- La struttura delle responsabilità interne per lo sviluppo
- L'autorità sulle risorse da investire sullo sviluppo

La crescita esterna

Vantaggi:

- Rapidità
- Superamento di barriere all'entrata (brand, godimento di brevetti, autorizzazioni o concessioni, tecnologia, competenze manageriali o commerciali)
- Accesso immediato a risorse, clienti e know-how già sviluppati.

Svantaggi:

- Elevato rischio economico e finanziario
- Problemi di integrazione delle attività e degli stili di direzione di organizzazioni prima separate.
- Uno dei vincoli principali è la disponibilità di risorse finanziarie liquide

La struttura proprietaria delle imprese italiane può essere un fattore agevolante (i.e. assenza di eredi) o ostacolante (avversione verso l'apertura del capitale).

STRATEGIE E PERCORSI DI CRESCITA E SVILUPPO

Abbiamo parlato delle differenti modalità di attuazione delle strategie di sviluppo, ora analizziamo nello specifico le tre strategie di crescita (1. **espansione in business esistenti**; 2. **diversificazione in nuovi business**; 3. **internazionalizzazione**).

Lo sviluppo orizzontale (1.)

Lo **sviluppo orizzontale** si realizza quando l'impresa amplia la propria presenza nello stesso settore, tramite:

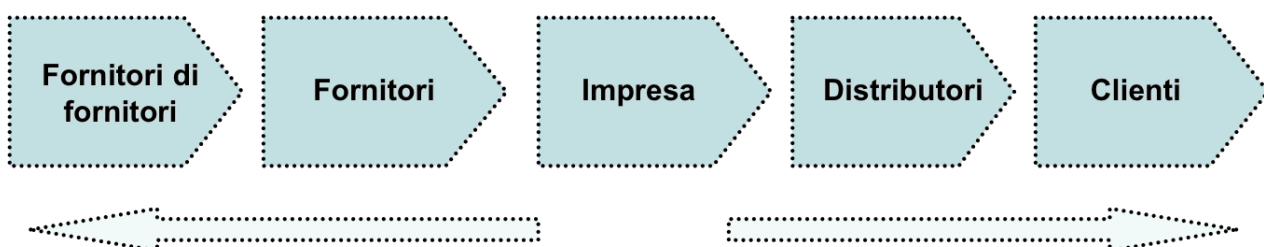
- **espansione interna**, cioè ampliando la potenzialità degli impianti o creando ex novo altre unità produttive;
- **espansione esterna**, tramite fusioni o acquisizioni di imprese simili operanti nello stesso business

È finalizzato al rafforzamento della posizione di impresa (quota di mercato) per mezzo di:

- Ampliamento della gamma di beni e servizi esistenti
- Ampliamento del numero di segmenti di mercato
- Espansione geografica

È un'opzione di crescita dal **rischio contenuto** e richiede **tempi di realizzazione meno lunghi**, consentendo di sfruttare risorse già disponibili → L'impresa rimane nello stesso mercato e usa le stesse tecnologie, riducendo l'incertezza.

Integrazione verticale (1.)



INTEGRAZIONE A MONTE

L'impresa svolge internamente attività tipiche di fornitori
(a monte della propria filiera)

INTEGRAZIONE A VALLE

L'impresa svolge internamente attività tipiche di propri clienti e intermediari
(attività a valle della propria filiera)

La **strategia di integrazione verticale** consiste nella scelta di **aumentare il grado di integrazione verticale**, ossia l'intensità del controllo interno sulla filiera.

L'integrazione verticale comporta l'estensione del controllo su fasi diverse della **filiera produttiva**:

- **a monte**, quando l'impresa internalizza attività dei fornitori;
- **a valle**, quando assume attività di clienti o distributori.

Può avvenire sia per processi interni che attraverso l'acquisizione di altre imprese legate o meno da relazioni di filiera.

L'integrazione verticale determina:

- un risparmio in termini di costi di transazione
- la probabilità di comportamenti opportunistici

I costi di transazione

Si parte dal concetto di transazione

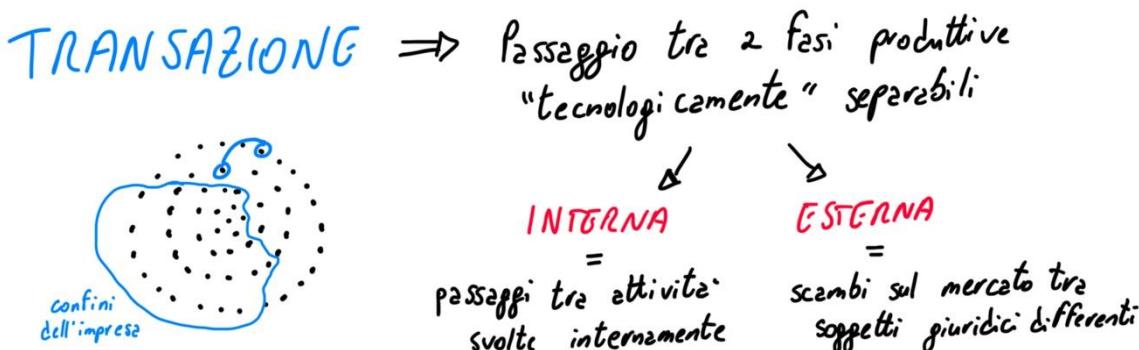
Transazione: si manifesta quando un bene o un servizio è trasferito attraverso un'interfaccia tecnologicamente separabile

- Passaggio tra fasi produttive tecnologicamente separabili svolte internamente o esternamente
- L'insieme delle attività svolte internamente costituisce i confini aziendali

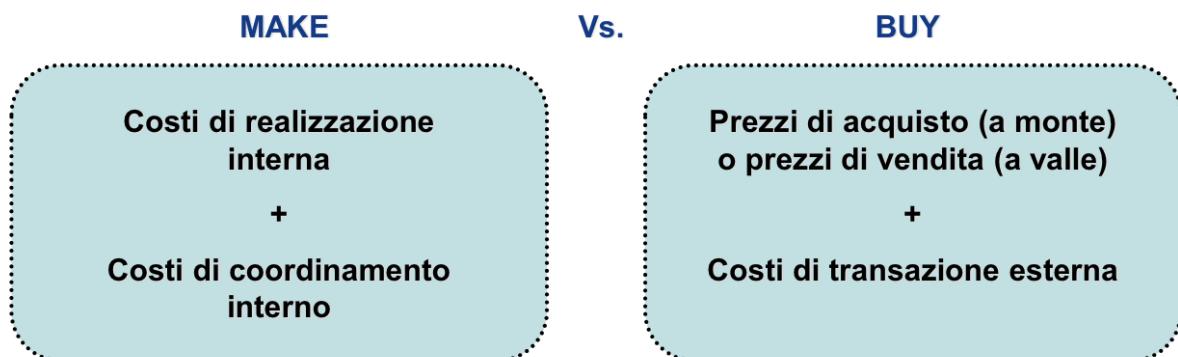
Quali transazioni tenere all'interno dell'organizzazione e per quali, invece, ricorrere ad altri operatori?

- Identificare le attività
- Confrontare i costi dell'internalizzazione con i costi dell'esternalizzazione

La dinamica dei costi di transazione definisce i confini dell'attività di impresa.



Quando i **costi di transazione** nel rapporto con i fornitori o con i distributori sono elevati, l'impresa potrà decidere di espandere internamente le funzioni di approvvigionamento o di distribuzione invece di ricorrere al mercato (**make**).



Vantaggi dello sviluppo verticale:

- **Tecnici:** coordinamento più stretto e razionale delle attività
- **Economici:** appropriazione dei margini di profitto di clienti e fornitori e riduzione dei costi di transazione
- **Concorrenziali:** aumento del potere di mercato nei confronti di fornitori e/o clienti, innalzamento di barriere all'entrata e controllo di competenze distinctive per costruire il vantaggio competitivo

Svantaggi dello sviluppo verticale:

- **Rigidità e rischi** (aumento della rigidità della struttura dei costi e riduzione della flessibilità strategica)
- **Investimenti necessari** (talvolta ingenti) per la "fase" internalizzata

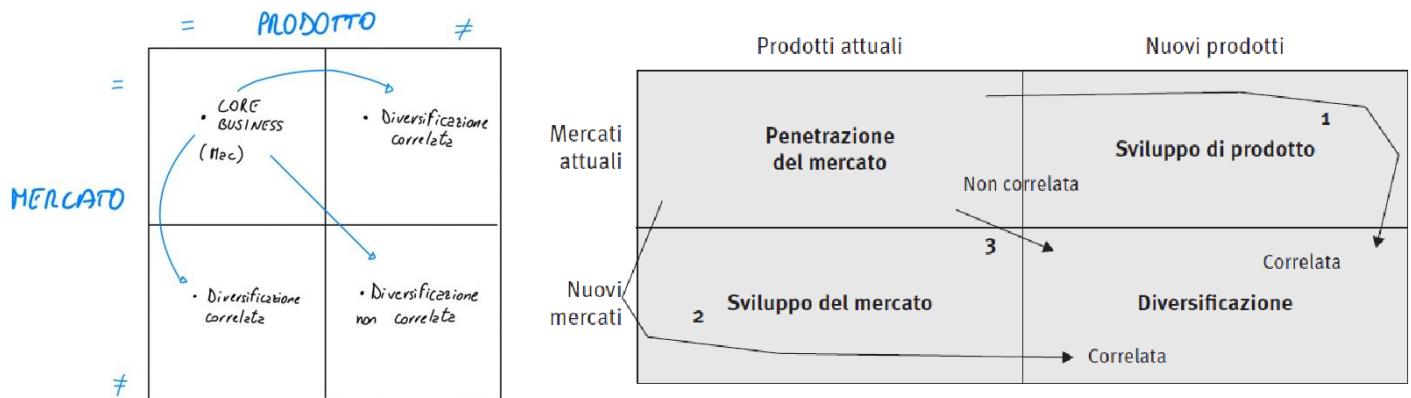
→ Per questi motivi è una strategia tipica della fase di sviluppo del mercato!

Diversificazione

La **diversificazione** è una scelta strategica con cui l'impresa allarga l'ambito di attività in termini di prodotti venduti o di mercati serviti.

Si distingue fra diversificazione:

- **Correlata**: percorso di crescita orizzontale lungo sentieri prossimi a quelli esistenti
- **Conglomerale**: crescita mediante il passaggio a business completamente nuovi per tecnologie e caratteristiche dei clienti serviti.



→ ricordiamo la tabellina combinazione prodotto/mercato (A.S.A. = business)

Tipologia di economie

Le strategie di diversificazione possono consentire l'ottenimento di:

- Economie finanziarie
- Riduzione del rischio
- Economie di raggio d'azione: $2 + 2 = 5$ (sinergie)

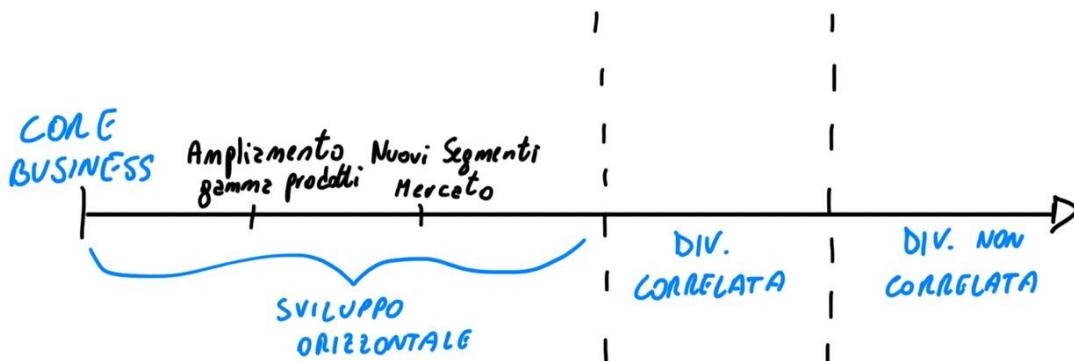
Le **economie di raggio d'azione** (o di scopo) sono costituite da risparmi di costo che derivano dalla presenza contemporanea in più settori di attività.

Si hanno **economie di raggio d'azione** quando, nella produzione di due o più output diversi, si realizzano dei **vantaggi utilizzando risorse in comune**, che possono essere:

- **Materiali**: condivisione di elementi materiali della struttura produttiva (impianti e attrezzature) o della struttura di vendita (canali e reti distributive)
- **Immateriali** (immagine, know-how, risorse manageriali)

Focalizzazione sul core business

Noi partiamo dal nostro core business di partenza e analizziamo uno sviluppo orizzontale:



Le **strategie di focalizzazione sul core business** dovrebbero essere intraprese come opzioni strategiche di rafforzamento o di assestamento dell'impresa.

Tali strategie si sostanziano in processi di ristrutturazione improntati a maggiore prudenza nella gestione delle risorse e alla difesa delle posizioni occupate concentrando o rifocalizzando l'attività sul core business, o sulle competenze distinte, cioè su cosa si sa fare meglio.

Corporate restructuring & development e **outsourcing** (esternalizzazione) sono le strategie volte a ridefinire l'organizzazione d'impresa.

Dovrebbero essere intraprese come opzioni strategiche di rafforzamento o di assestamento dell'impresa.

Tali strategie si sostanziano in processi di ristrutturazione (rightsizing) improntati a maggiore prudenza nella gestione delle risorse e alla difesa delle posizioni occupate, ri-focalizzando l'attività sul core business

Corporate restructuring & development → Una forma di radicale di intervento sulla struttura organizzativa che punta a razionalizzare i settori di attività di un gruppo diversificato generalmente di grandi dimensioni

Strategie di Outsourcing → Ricerca sistematica di occasioni di affidamento a terzi di processi in precedenza realizzati internamente (completo o parziale)

È una strategia diffusa per **ridurre i costi, aumentare la flessibilità** e focalizzarsi sulle attività strategiche.

Tuttavia, richiede attenzione nella gestione dei rapporti con i fornitori esterni per evitare problemi di coordinamento o perdita di controllo.

Calzedonia: Il gruppo **Calzedonia** è un caso tipico di crescita per fasi successive.

Partendo dal **core business** delle calze, ha ampliato la **gamma di prodotti** e si è spostato verso segmenti vicini (intimo, abbigliamento, beachwear), entrando anche in una **diversificazione correlata** con l'acquisizione di brand come *Falconeri*.

Negli ultimi anni ha proseguito con una **diversificazione non correlata**, espandendosi in settori completamente diversi, come quello dei vini e degli yacht (gruppo *Oliver*).

LA GESTIONE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E GLOBALIZZAZIONE → cap. 18

L'**espansione internazionale** può definirsi la strategia diretta ad assicurare in modo sistematico nuovi sbocchi all'estero per le produzioni realizzate nel paese di origine.

In sostanza, consiste nel **localizzare parte delle proprie attività al di fuori dei confini nazionali**, scegliendo mercati esteri dove esportare o produrre.

Oggi **l'internazionalizzazione** è facilitata dalla globalizzazione: le economie nazionali sono strettamente interconnesse, le barriere culturali si sono ridotte e i modelli di consumo si sono omogeneizzati.

Tendenzialmente si tende a esportare in America perché è il mercato più grande che c'è nel mondo e il consumatore americano è quello che spende di più.

Tutto si fonda sul concetto di vantaggi comparati: un Paese (o un'impresa) è più efficiente nella produzione di un certo bene rispetto ad altri, grazie a caratteristiche produttive, risorse o costi più favorevoli.

Il processo di internazionalizzazione e globalizzazione delle imprese

Il **processo di internazionalizzazione** delle imprese ha natura strategica e si basa sull'interazione di diversi fattori **interni** (strategie, mission, competenze) ed **esterni** (condizioni economiche, politiche, culturali).

La spinta a internazionalizzarsi è **interna** quando il management vede nella crescita internazionale un mezzo per il perseguitamento della missione dell'impresa.

La spinta è **esterna** quando è stimolata da favorevoli condizioni di ingresso in un mercato estero, da un rassicurante contesto macro-ambientale, politico ed economico, da una struttura settoriale già orientata all'internazionalità, da scarse prospettive di sviluppo nel paese di origine.

Il processo di internazionalizzazione può condurre a diversi **orientamenti** d'impresa:

- **Internazionale:** sfrutta conoscenze e competenze sviluppate nel Paese d'origine per diffonderle all'estero; le **decisioni** restano **centralizzate nella casa madre**; è la forma iniziale di internazionalizzazione (es. Barilla, Ferrari, Mediaset, Technogym).
- **Multinazionale:** mira a creare una **forte presenza locale**: ogni filiale si adatta alle differenze culturali e di mercato del Paese ospite; le filiali hanno **autonomia decisionale** ("bottom-up"); è orientata all'**accettazione locale** (es. Unilever, P&G, Big Four, Mc Donalds).
- **Locale:** affronta paesi differenti, un limitato ambito geografico sovrannazionale o l'intero mondo sviluppato, come se fossero un **unico grande mercato indifferenziato**; le decisioni sono prese a livello globale, con strategie integrate e finalizzate alla ricerca di **economie di scala** e di sfruttamento di differenziali locali di costo e di qualità; mira alla **legittimazione globale** e alla standardizzazione di prodotti e processi (es. Apple, Amazon, Tesla, Meta, Nike, Coca-Cola).

	Internazionale	Multinazionale	Globale
1. Missione	Redditività (sopravvivenza)	Accettazione locale	Legittimazione
2. Processi di:			
▶ definizione obiettivi	Top down	Bottom up (le filiali decidono in semi autonomia gli obiettivi)	Negoziati a tutti i livelli tra le imprese dall’intero globale
▶ meccanismi di comunicazione	Gerarchici con la casa madre che impone la propria strategia	Rapporti tra casa madre e filiali locali	Verticali e orizzontali fra casa madre e filiali
▶ allocazione delle risorse	Opportunità e politica investimenti decisa dalla casa madre	Autonomia di definizione e responsabilità locale su politica d’investimenti	Progetti d’allocazione delle risorse a livello globale
3. Definizione della strategia	Integrata a livello globale	Orientata alla specificità globale	Integrata a livello globale
4. Organizzazione	Gerarchica, per divisioni e raggruppamenti di prodotti	Gerarchica, per area regionale ma con autonomia locale	Network organizzativo
5. Cultura	Paese originario	Paese ospite	Globale

Le tre “A delle strategie di internazionalizzazione”

Nella strategia globale occorre bilanciare le **economie di scala** (che spingono a standardizzare le attività internazionali) con l’esigenza di **adattamento locale** (che spinge a variare le attività internazionali → differenziazione e decentralizzazione).

Le opzioni possibili sono:

- **Adattamento:** unità locali («subsidiaries») indipendenti operanti nei vari paesi adattandosi ai mercati nazionali, senza sfruttamento delle economie di scala perché hanno una filiale in ogni paese e per realizzare economie di scala la produzione dovrebbe essere centralizzata (es. Amazon).
- **Aggregazione:** centralizzazione delle attività in una o in poche macro-regioni, per creare sinergie e ridurre i costi, che servono i vari mercati locali e cercano di realizzare economie di scala (es. Coca-Cola, Tesla).
- **Arbitraggio:** disaggregazione della catena del valore per beneficiare dei vantaggi comparati dei vari paesi, sfruttando le differenze di costo, tecnologie, risorse, ecc.. (es. Apple, Nike).

Strategie di internazionalizzazione

Le **scelte di internazionalizzazione** delle imprese dipendono in primo luogo dalle caratteristiche del settore.

Possiamo distinguere nella strategia di internazionalizzazione forme differenti, che ruotano intorno a due elementi:

- la **realizzazione o meno di produzioni all'estero**;
- la **presenza o meno di investimenti diretti oltre i confini nazionali**.

		Produzione all'estero	
		No	Si
Investimenti diretti all'estero	No	Operazioni commerciali senza investimenti diretti all'estero: ▶ esportazione indiretta ▶ esportazione diretta	Operazioni produttive senza investimenti diretti all'estero: ▶ licenze o contratti di fabbricazione ▶ impianti chiavi in mano
	Si	Operazioni commerciali con investimenti diretti all'estero: ▶ rappresentanze commerciali ▶ centri di distribuzione/servizio ▶ filiali di vendita	Operazioni produttive con investimenti diretti all'estero: ▶ assemblaggio ▶ fabbricazione

Tipologie di internazionalizzazione

IDE: investimenti diretti all'estero, partecipazioni societarie con 1 quota superiore al 10%

↗ Esternalizzazione

	No	Produzione all'estero	Si
No	Export	Outsourcing Produttivo	
Si	Filiali Commerciali	De-localizzaz. Produttiva	

F. D. I

IDE
(partecipazioni societarie con 1 quota > 10%)

Configurazione delle attività delle imprese internazionali

Configurazione delle attività

Dispersione geografica Concentrazione geografica

Elevato	Forte investimento all'estero e forte coordinamento delle attività	Strategia globale pura
Coordinamento delle attività		
Basso	Strategia multidomestica	Strategia di esportazione con marketing decentralizzato

delle attività della value chain

← Dispersione geografica

Concentrazione geografica

AUTO

Coordinamento Attività

BASSO

Orientamento Internazionale	Globale
Multinazionali	Si concentrano nel paese originale tutte le attività tranne Marketing & Vendite

accentramento delle risorse decisive per i vantaggi comparati

Dispersione geografica: si fa sempre riferimento alle attività della value chain, il tema è sempre quello di disgregare la catena del valore.

Coordinamento delle attività = grado di delega di autonomia delle attività sul territorio, se centralizzato o meno.

Internazionalizzazione e “Bottom of the Pyramid”

Prahalad (2004) introduce il concetto di “**base della piramide**”, cioè i mercati dei Paesi poveri o in via di sviluppo.

Le multinazionali possono:

- Investire in questi mercati non solo per profitto, ma per **stimolare crescita e inclusione sociale**,
- Trovare **nuove opportunità di espansione** in fasce di popolazione finora escluse dal consumo tradizionale.

Questa visione è oggi coerente con gli **SDGs (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile)**, in particolare con l'SDG 1: “**Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo.**”

CASO CALZEDONIA (il gruppo Oniverse)

Contesto:

Fondato nel 1987 da **Sandro Veronesi**. Inizialmente Calzedonia era una catena di negozi multi-brand che vendeva calze da donna di diversi produttori (soprattutto Golden Lady, di proprietà di Nerino Grassi, suocero di Veronesi).

In origine, sotto il nome “**Gruppo Calzedonia**”, l’azienda era focalizzata sui collant/calzature e costumi con il marchio Calzedonia, poi ha progressivamente diversificato con altri marchi.

Nel 2002 Golden Lady ritirò i suoi prodotti dai negozi Calzedonia, per venderli attraverso una sua rete (i negozi Golden Point). Calzedonia scelse di affidarsi interamente alla **produzione propria**.

Per oltre trent’anni il gruppo Oniverse ha conosciuto una costante e solida espansione, nonostante il declino del mercato italiano delle calze (-11% nell’ultimo decennio), tramite nuove strategie di crescita che hanno portato il gruppo ad affermarsi a livello internazionale nel fashion retail

Il modello di business è basato sulla **integrazione verticale** (dal design/progettazione alla produzione sino alla distribuzione) e sulla forte espansione retail monomarca a livello internazionale.

Il 4 dicembre 2023 il gruppo annuncia il cambio di denominazione in “Oniverse” per riflettere la sua evoluzione da puro gruppo moda verso un “universo” (universe) di marchi e settori diversi. Il nuovo nome “Oniverse” è anche anagramma del cognome Veronesi.

Il re-branding segnala una strategia di diversificazione: moda, intimo, costume, ma anche enogastronomia (vino) e nautica di lusso.

A fine **2024** il gruppo fatturava oltre 3,5 miliardi di euro; i negozi sono oltre 5.700 (400 aperture nel 2023 e oltre 1.700 nell’ultimo decennio) e impiega oltre 45.000 dipendenti (89% rappresentato da donne e 55% da under 30) in 57 paesi.

L’**export** vale il 61,5% del fatturato, ed è concentrato principalmente nei Paesi Europei (55,0%). Degli oltre 5.700 punti vendita, circa 2/3 sono all'estero

CALZEDONIA: l’offerta (calze e costumi) è caratterizzata da una grande **varietà di scelta**, dall’attenzione al fattore **moda** e da **prezzi bassi**. I negozi sono sempre collocati in posizioni centralissime, pedonali o ad alto traffico. Forte investimento in comunicazione.

INTIMISSIMI: Con **Intimissimi** (1996), il gruppo estende la formula commerciale di Oniverse (ex Calzedonia) alla **biancheria intima**, in seguito estesa anche alla maglieria e alla pigiameria.

IUMAN - Intimissimi Uomo (2014) è il brand di biancheria intima, maglieria, top e t-shirt, pigiami, easywear, calzetteria e costumi da bagno creato in esclusiva per le esigenze e le caratteristiche del mondo maschile.

TEZENIS e TEZENIS KIDS: Con **Tezenis** (2003), il gruppo ha allargato la sua offerta di intimo e maglieria, rivolgendosi al mercato delle **adolescenti** e delle donne più giovani, con prezzi molto bassi e un forte orientamento trendy. Lanciato nel 2023, **Tezenis Kids** è un’etichetta indipendente che si concentra sulla comunità dei piccoli di Tezenis.

FALCONERI: **abbigliamento** in lana e altri filati naturali tra cui il cashmere, per uomo e donna. Lo stile è minimale, con colori di tendenza. La formula è quella del lusso accessibile

Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

ATELIER EME': viene acquistata nel 2015. L'azienda affonda le sue radici nel 1961, ed è una storica azienda mantovana che produce **abiti da sposa e da cerimonia**. Il gruppo ha avviato l'apertura di nuovi negozi e ha ampliato la produzione, con un range di prezzi abbastanza ampio: abiti da cerimonia e «occasion wear» (nell'ordine di centinaia di euro) fino a fino a modelli «bridal couture» (diverse migliaia di euro)

ANTONIO MARRAS: Azienda fondata dall'omonimo stilista nel 1987. Viene acquisita nel **2022**, mantenendo vive le sue origini Sarde attraverso un fil rouge comune che ispira tutte le collezioni dell'omonimo stilista. È un Brand che dalla Haute Couture al prêt-à-porter, resta celebre per le sperimentazioni e l'abilità nel cogliere le molteplici sfaccettature del mondo circostante, integrandole attraverso arte, musica, danza, teatro e cinema.

SIGNORVINO e TENIMENTI LEONE: il primo è una catena di enoteche dedicate alla vendita e alla degustazione di eccellenze vinicole e non, la seconda garantisce una viticoltura naturale e sostenibile, in grado di esaltare il territorio e proteggerlo al tempo stesso, rispettando i tempi e le caratteristiche uniche

PODERE GUARDIA GRANDE, LA GIUVA e VILLA BUCCI: **Podere Guardia Grande** è il nuovo progetto di viticoltura (2022) nel cuore della Sardegna, ad Alghero. **La Giuva** (2023) è un progetto che mira a perseguire la massima qualità vinicola in un territorio nuovo e inesplorato della Valpolicella, la Val Squaranto. **Villa Bucci** (2024) è il Verdicchio nato dall'imprenditore Ampelio Bucci, a Ostra Vetere

YACHTING: L'esperienza innovativa di **Cantiere del Pardo** e dei suoi brand Grand Soleil e VanDutch Yachts (entrato a far parte del gruppo nel 2020), consolidata inoltre 50 anni di esperienza nella costruzione di yacht di qualità, è il segreto della produzione sempre più rispettosa dell'ambiente e con una impronta Made in Italy. Oniverse ha acquisito nel **2023** Cantiere Del Pardo.

CASH AND CARRY BY CALZEDONIA: si tratta di **due punti di vendita all'ingrosso** che propongono un assortimento senza marchio di intimo (donna, uomo e bambino), pigiameria e maglieria. L'offerta è rivolta a stockisti indipendenti.

Il gruppo realizza internamente sia l'**ideazione** sia la **produzione** dei capi.

La distribuzione è invece realizzata prevalentemente da affiliati, anche se la quota di negozi di proprietà sta crescendo.

L'internazionalizzazione

Nel corso degli anni il gruppo ha esteso la rete commerciale all'estero (tot. 57 paesi).

Nel 2024 l'estero rappresentava il 61,5% del fatturato in aumento di oltre 10 punti in un decennio. Lo sviluppo di impianti produttivi e logistici affianca il consolidamento distributivo con stabilimenti in Italia e all'estero.

Gli stabilimenti produttivi del gruppo

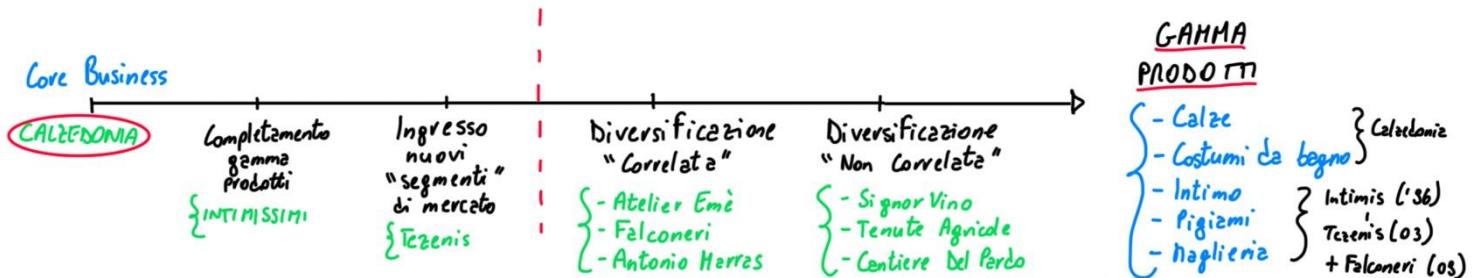
La scelta di stabilimenti di proprietà è parte della strategia del gruppo per mantenere un **controllo diretto** sulla catena di produzione e sulla qualità.

ANALISI

- Core business: tessili, moda, abbigliamento
- Gamma prodotti:
 - calze + costumi da bagno = calzedonia
 - intimo + pigiami + maglieria = intimissimi + tezenis + falconeri

Calzedonia

→ Completamento gamma prodotti: intimissimi
 → Ingresso nuovi segmenti di mercato: tezenis
 → Diversificazione “correlata”: atelier emè, falconeri, antonio marras
 → Diversificazione non correlata: signorvino, tenute agricole, cantieri del pardo
 Hanno usato ogni modalità di crescita, per via interna sicuramente con intimissimi e tezenis, brand non comprati ma che hanno aperto loro, con crescita molto lenta, a rischio e costo zero, franchising come strategia di crescita contrattuale o cooperative.
 Integrazione verticale = all'origine un'**integrazione a monte** con calzedonia, **integrazione a valle** con signorvino e le varie aziende agricole/vitivinicole, e integrazione verticale a valle con apertura



di punti vendita a marchio.

Domande

1. Come descrivereste le decisioni strategiche che hanno permesso a Calzedonia di crescere e di raggiungere una posizione di forza nel mercato italiano?

Considerate sia la dimensione “corporate” che quella “competitiva” della strategia aziendale.

Bisogna innanzitutto valutare in quale fase del ciclo di vita ci troviamo, considerando i core business storici del gruppo oniverse (calze, costumi e barche) =

→ segmento calze = si dovrebbero collocare in una fase di declino → Calzedonia mantiene una strategia di quota, di leadership di costo. La velocità di declino è abbastanza lenta, le barriere in uscita non sono molto alte. La struttura del settore è ancora favorevole. In fase di maturità/declino bisogna individuare nuove opportunità di crescita e diversificare (come hanno fatto)
 → costumi e barche = una fase di maturità, anche qui possiamo utilizzare leadership di costo o strategia di focalizzazione sulla differenziazione (leve)

MERCATO

=	PRODOTTO	≠
=	<ul style="list-style-type: none"> - CALZEDONIA - INTIMISSIMI - TEZENIS 	<ul style="list-style-type: none"> - ATELIER EMÈ - FALCONERI - ANTONIO MARRAS
≠		<ul style="list-style-type: none"> - SIGNOR VINO - AZIENDE AGRICOLE/ VITIVINICOLE - NAVATCA

SCHEMA DI RISPOSTA DOMANDA (→ dimensione corporate)

strategie e percorsi di crescita e sviluppo	azioni di calzedonia
sviluppo orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> - Completamento gamma prodotti (es. da Calzedonia → Intimissimi) - Ingresso in nuovi segmenti di mercato (es. Tezenis per clientela giovane) - Espansione geografica in 57 paesi con rete retail monomarca
sviluppo verticale	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione a monte = produzione interna di capi (per ridurre costi di transazione e controllare qualità, 82% della merce è prodotta internamente) - Integrazione a valle = rete diretta di negozi e franchising, con oltre 5700 punti vendita in 57 paesi - Integrazione a valle ulteriore con Signorvino e tenute vitivinicole (on-brand lifestyle) - Controllo completo della filiera → riduzione dei costi di transazione, qualità e rapidità di risposta.
diversificazione	<ul style="list-style-type: none"> - Correlata: Falconeri, Atelier Emé, Antonio Marras - Non correlata: Signorvino, Tenimenti Leone, La Giuva, Cantiere del Pardo (yachting) - Il rebranding “Oniverse” (2023) segna il passaggio da fashion group a “universo lifestyle” diversificato

→ **Dimensione competitiva** (strategie di business)

- Leadership di costo nei marchi di massa (*Calzedonia, Tezenis*) grazie a produzione interna, prezzi competitivi e forte rotazione dei prodotti.
- Differenziazione nei brand premium (*Falconeri, Atelier Emé, Marras*), con valore aggiunto basato su materiali naturali, artigianalità e Made in Italy.
- Strategia di marketing forte: posizionamento dei negozi in aree centrali, uso intensivo della comunicazione visiva
- Espansione internazionale sostenuta da un modello di franchising e retail diretto.
- Digitalizzazione e omnicanalità per mantenere competitività rispetto a player globali (Zara, H&M, Shein).

2. *Come giudicate i risultati economici dell’azienda, alla luce della crescita realizzata? Tale percorso di crescita è sostenibile dal punto di vista strategico?*

Scesa redditi attività nell’ultimo biennio (bisogna capire se e perché il mercato sta diventando molto competitivo, o perché si sta investendo nei nuovi business), in questo caso bisognerebbe capire se il disinvestimento rapido potrebbe essere una buona opzione, abbandonando business in fase di maturità / declino e concentrarsi su settori di lusso come yacht, falconeri e marras.

Modalità di crescita	Azioni di Calzedonia
-----------------------------	----------------------

Crescita interna	<ul style="list-style-type: none">- Sviluppo di nuovi brand internamente (Intimissimi, Tezenis)- Sfruttamento di risorse proprie e know-how di prodotto e retail-Crescita graduale e a basso rischio tramite format retail replicabile
Crescita esterna	<ul style="list-style-type: none">- Acquisizioni mirate (Atelier Emé, Antonio Marras, Cantiere del Pardo)- Investimenti in nuovi settori (wine & nautica) per diversificare il rischio e ampliare l'identità del brand
Crescita contrattuale	<ul style="list-style-type: none">- Espansione internazionale tramite franchising (affiliati → rete capillare con investimenti contenuti)- Accordi con fornitori e partner logistici per efficienza di filiera- Relazioni cooperative che mantengono flessibilità gestionale

LE STRATEGIE COLLABORATIVE → cap. 19

Contrariamente ai modelli tradizionali in cui l'accento è posto sulla capacità di ciascuna impresa di imporsi sul mercato (rivalità) ottenendo performance differenziali rispetto ai propri concorrenti, la visione relazionale enfatizza i **benefici di modelli cooperativi** tra attori operanti nel medesimo settore o in settori differenti.

La collaborazione permette di ottenere performance migliori rispetto al semplice confronto competitivo, grazie alla condivisione di risorse, conoscenze ed esperienze.

Esempio di strategie collaborative è Ferrero-Unilever: Ferrero ha chiesto a Unilever di occuparsi della produzione di gelati di Ferrero. *Come mai Ferrero ha scelto di collaborare con Unilever e di affidare a loro la produzione e la distribuzione dei loro gelati?*

Motivo: Ferrero non possedeva competenze e capacità produttive specifiche nel mercato dei gelati → collaborare con Unilever significava **ridurre rischi, evitare investimenti molto elevati** e sfruttare la **distribuzione globale** già sviluppata da Unilever.

Unilever, invece, beneficia dell'affidarsi a un brand fortissimo come Ferrero.

Altro esempio è Fater: una joint venture paritetica tra azionisti di **Angelini Industries** e **Procter & Gamble** e attraverso brand come **Lines, Pampers** e **Ace** promuove un dialogo aperto con le persone e le comunità. Questa JV ha come obiettivo il dialogo costante con persone e comunità, innovando prodotti e processi.

È considerato un esempio di JV di successo perché **dura da molti anni**, mentre spesso le JV cessano entro 5 anni a causa di divergenze strategiche o mancanza di sinergie.

Esempio ILLY-JAB: accordo per la produzione di capsule a marchio **Illy**, compatibili con macchine Nespresso.

Senza questa collaborazione Illy rischiava di essere tagliata fuori da un mercato in forte crescita (le capsule).

Esempio Tesla-Panasonic: accordo per la costruzione della **Gigafactory**. Tesla si occupa di costruire e gestire gli edifici, le strutture e i terreni del grande complesso; Panasonic invece realizzerà le celle agli ioni di litio e si preoccuperà di acquistare e gestire tutti i macchinari e le tecnologie necessarie per farlo.

La cooperazione consente a Tesla di acquisire tecnologie critiche e a Panasonic di consolidare un cliente strategico in un mercato emergente.

La crescita contrattuale

La **crescita contrattuale** si pone come una modalità «intermedia» tra la crescita interna ed esterna, e comprende un'ampia tipologia di forme di collaborazione e cooperazione con terzi.

I **vantaggi** perseguiti mediante gli accordi si possono classificare in:

- **acquisizione di economie di scala, di apprendimento** e di altri **vantaggi di costo** legati a sinergie (illy)
- **accesso ad asset esclusivi**, messi a disposizione dal partner (Fater)
- **riduzione dei rischi e condivisione degli investimenti finanziari** (Ferrero)
- **unione delle forze** per provare a cambiare la struttura settoriale

La formazione di un'alleanza deve essere preceduta da un'attenta **analisi** non soltanto degli **obiettivi** strategici e finanziari che possono essere conseguiti, ma anche della **compatibilità** delle culture organizzative chiamate a collaborare.

1. **Fit strategico**: dipende da quanto le risorse dei partner sono complementari e sinergiche. Più sono integrabili → maggiore vantaggio competitivo.
2. **Fit culturale**: misura il grado di compatibilità tra culture aziendali. Culture troppo distanti possono generare conflitti e fallimento dell'alleanza.

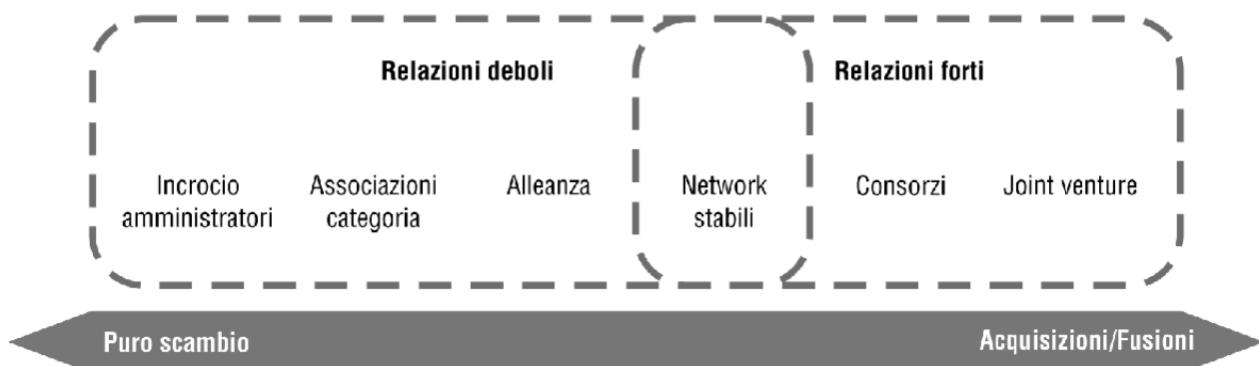


Le forme delle relazioni cooperative

Dal punto di vista strutturale, il **vantaggio competitivo** relazionale può essere perseguito attraverso diverse forme di **accordo** e di **cooperazione**.

Secondo tale approccio, le **relazioni cooperative** si possono suddividere in due grandi gruppi:

- **relazioni deboli**: sono rapporti leggeri, temporanei o informali, con basso impegno e autonomia mantenuta, basate sulla comunanza di interessi. Mano a mano che ci spostiamo verso destra andiamo verso relazioni forti e, quindi, di accordi che hanno come sottostante un contratto scritto, o qualche impegno di equity di capitale a portata di partner;
- **relazioni forti**: rapporti strutturati e vincolanti, spesso con scambio di capitale o creazione di entità comuni.



Incrocio di amministratori: alcune persone siedono nei consigli di amministrazione di più imprese, favorendo contatti ma senza veri vincoli.

Associazioni di categoria: es. Confindustria. Nascono per fare attività di lobbying (ma nel nostro paese non sono legalizzate) e per favorire la collaborazione su interessi comuni.

Le **alleanze**: sono accordi specifici per progetti comuni. Si distinguono alleanze tecnologiche e di mercato. Le prime sono collaborazioni orientate alla ricerca, sviluppo e innovazione di prodotto o di processo. Ad esempio, l'alleanza tra gruppo fiat e general motors oppure il franchising, Le alleanze di mercato sono, invece, accordi tra imprese che collaborano per migliorare la loro posizione commerciale o per entrare in nuovi mercati. Un esempio di alleanza di mercato è sicuro il gruppo oniverse.

I **network stabili**: accordi lungo la filiera (fornitura, distribuzione) per ottimizzare acquisti/vendite. Intendiamo gli stretti, anche piccole aziende che si sono messe insieme e sono riuscite ad entrare nel mercato internazionale. Tra le relazioni forti sicuramente ci sono i consorzi, tra cui i consorzi di acquisto nella quale ci sono tantissime imprese che sono socie e che sono basati sull'aumento del potere contrattuale e spuntare dei costi minori (euronics è un consorzio).

I **consorzi**: si compongono, quindi, di più imprese che creano un'organizzazione comune con apporto di capitale da più imprese, per gestire insieme una parte dell'attività.

Le **joint venture**: composte da due o più soci che si mettono insieme, nello specifico si tratta di un accordo di collaborazione tra due o più aziende che uniscono le proprie risorse e competenze per realizzare un progetto specifico, condividendo rischi e ricavi.

Motivazioni e risorse coinvolte nella cooperazione

Le forme di **cooperazione** e le **alleanze** trovano un'importante motivazione se analizzate in una prospettiva **resource-based**: la cooperazione serve ad **accrescere il valore aziendale** attraverso la **condivisione, l'accesso o la protezione** di risorse critiche, che non sono (o non conviene siano) detenute da una sola impresa.

In tale prospettiva, le forme di cooperazione hanno due motivazioni principali:

- **L'ottenimento di risorse**: secondo la Resource-Based View, ogni impresa possiede un insieme specifico di risorse e competenze (materiali e immateriali) che determinano il suo successo competitivo. La cooperazione permette di acquisire risorse che l'impresa: non possiede, non potrebbe sviluppare da sola in tempi ragionevoli, avrebbe costi eccessivi nel reperire internamente → l'impresa può scegliere quali risorse acquisire evitando quelle indesiderate.
- **La difesa di risorse e competenze**: la cooperazione consente di **proteggere risorse chiave** quando l'impresa è in difficoltà nel farlo autonomamente. Esempio: grandi imprese che hanno personale di ricerca e sviluppo inutilizzato possono inserirlo in progetti di alleanza, evitando perdita di competenze o abbandono di risorse preziose.

Le risorse coinvolte possono essere di due tipi:

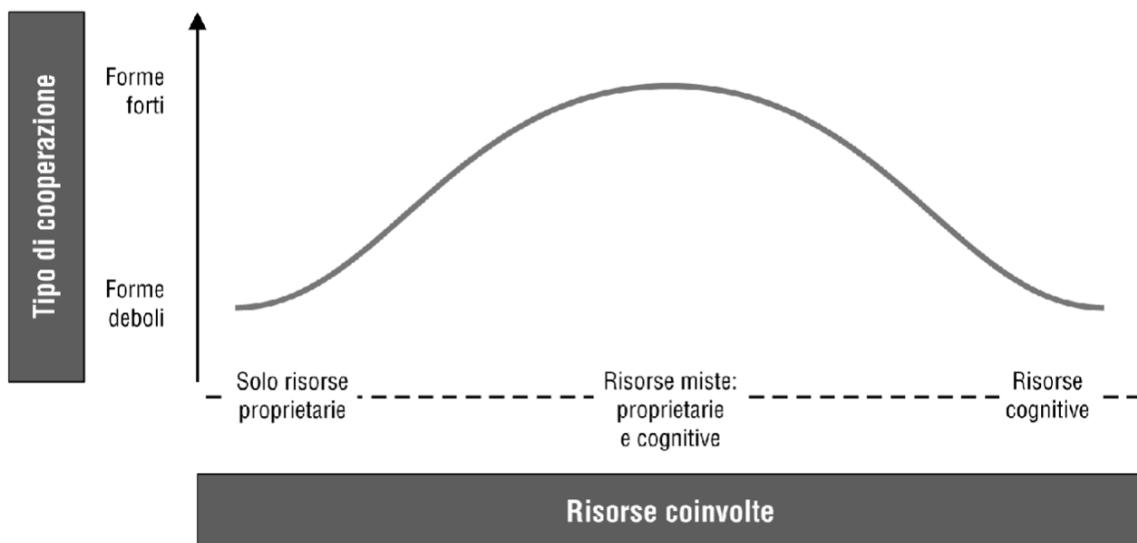
- **Risorse proprietarie**: macchinari, brevetti, ecc (con regimi «forti» di difesa)
- **Risorse basate sulla conoscenza**: know-how, fiducia, ecc (con regimi «deboli» di difesa)

→ Condividere risorse conoscitive è difficile perché:

- è complesso trasferirle senza che il partner le apprenda
- sono facilmente appropriabili

- sono la base del vantaggio competitivo più profondo dell'impresa.

Forme di cooperazione e tipologia di risorse coinvolte



In funzione delle risorse che sono state apportate nella collaborazione si può andare verso una forma di collaborazione debole o forte.

Analisi della curva:

- Bassa** con solo **risorse proprietarie** → perché sono facili da proteggere; quindi, non serve una forma complessa di cooperazione, inoltre puoi usarle anche temporaneamente.
- Alta al centro (risorse miste)** → perché qui si combinano: capitale, asset proprietari, competenze cognitive. Questa combinazione richiede **forme cooperative più strutturate**, non basta uno scambio semplice.
- Di nuovo bassa** con solo **risorse cognitive** → perché: il rischio è troppo elevato, serve protezione fortissima che spesso scoraggia cooperazioni formali, si preferiscono relazioni a più alto livello di fiducia ma meno formalizzate.

Il vantaggio competitivo relazionale

Per *Barney*, un'impresa ottiene vantaggio competitivo grazie a risorse che sono: **Valuable** (di valore), **Rare** (rare), **Inimitable** (difficili da imitare), **Organized** (ben organizzate nell'impresa).

Tuttavia, Barney presuppone che queste risorse siano "interne" e proprietarie dell'impresa (brevetti, know-how, competenze, marchio, capitale, ecc.). Nel contesto moderno, le imprese non sono più isolate: operano in reti di relazioni, partnership, alleanze e reti di fornitura. Molte risorse non sono possedute da una sola impresa, ma acquisite o sviluppate tramite cooperazione.

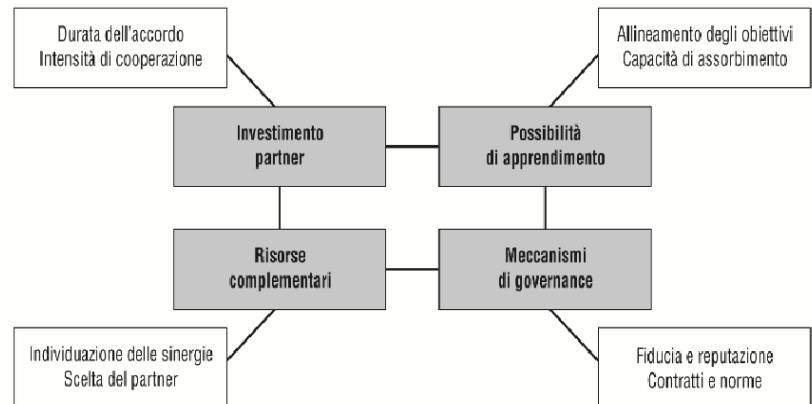
Il vantaggio competitivo può derivare non solo da ciò che l'impresa possiede, ma anche da ciò che riesce a creare e gestire insieme ai partner. In questa prospettiva, le risorse condivise e le relazioni interaziendali diventano la vera fonte del vantaggio competitivo e non è necessario esserne quindi proprietarie. Il vantaggio nasce da risorse che non appartengono in esclusiva a nessuna impresa, ma: vengono generate nella relazione (es. fiducia, reputazione, conoscenza condivisa); o acquisite grazie alla relazione (es. accesso a mercati o competenze dell'altro partner).

Le varie forme di cooperazione hanno punti di **forza** e di **debolezza**.

- **Forme deboli** → basso investimento, basso rischio, ma impatto competitivo limitato.
- **Forme forti** → più rischiose, complesse da gestire, ma molto più incisive e strategiche.

Le **fonti** del vantaggio competitivo «relazionale» sono:

Il successo della cooperazione, e quindi il **vantaggio competitivo**, dipende da **quattro fattori principali**:



La gestione delle relazioni con la comunità e la società civile

Le **comunità locali** rientrano nelle categorie tradizionalmente considerate primarie per le imprese impegnate in percorsi di sostenibilità.

Fonte	Significato	Esempio pratico
Investimenti specifici della relazione	Ogni partner investe risorse dedicate alla relazione (tempo, capitale, personale, tecnologie compatibili).	Fornitore e produttore sviluppano insieme un sistema logistico integrato.
Meccanismi di governance efficaci	Esistono regole, contratti o fiducia che prevengono comportamenti opportunistici.	Accordi chiari di proprietà intellettuale o meccanismi di coordinamento.
Processi di apprendimento congiunto (learning)	I partner imparano l'uno dall'altro e sviluppano nuove conoscenze comuni.	Scambio di know-how tra azienda tech e casa automobilistica.
Sinergie di risorse complementari	Le risorse dei partner si integrano in modo da generare più valore insieme che separatamente.	Una impresa con tecnologia avanzata + una con rete distributiva mondiale.

Le società stanno progressivamente convergendo sul **riconoscimento del potenziale competitivo** connesso agli **investimenti** volontari in progetti di sviluppo delle **comunità** entro cui operano e all'avvio di **partnership strategiche** con soggetti pubblici e organizzazioni non profit.

Diverse sono le **iniziative** che rientrano tra i progetti di **potenziamento** delle **relazioni** tra l'azienda e la comunità.

Gli studi dimostrano che tali partnership possono migliorare: clima aziendale, leadership, retention del personale, engagement organizzativo.

L'importanza di una logica collaborativa

La possibilità concreta di porre in essere iniziative, attività e progetti volti a introdurre e rafforzare modelli e comportamenti più **virtuosi**, suscettibili di affrontare in modo coordinato le complesse e



Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

articolate sfide dello **sviluppo sostenibile**, richiede la diffusione di una **cultura** che prefiguri il coinvolgimento e l'attivazione di forme di collaborazione fra tutti gli **stakeholder** chiave.

LA GESTIONE STRATEGICA DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA → cap.

20

Nel contesto attuale, infatti, l'innovazione diventa fattore fondamentale per permettere all'impresa di distinguere i propri prodotti/servizi da quelli della concorrenza e puntare alla sostenibilità del vantaggio competitivo.

È, quindi, necessario affrontare i cambiamenti da leader e non da follower.

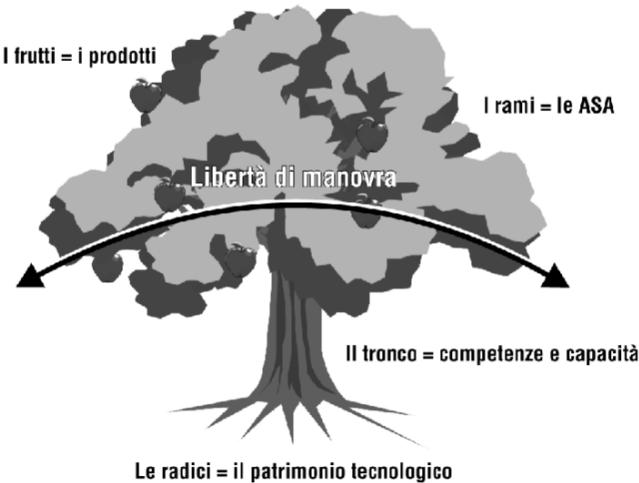
Per diventare leader, le imprese devono puntare sull'innovazione.

Il vantaggio competitivo dipende da diversi tipi di risorse e capacità, tra cui la conoscenza che può essere:

1. **Tacita** → capitale umano
2. **Esplicita** → capitale organizzativo

Innovazione: sviluppo ai fini commerciali di nuovi prodotti o nuovi processi atti ad accrescere la proposta di valore veicolata al mercato mediante beni e servizi dell'impresa. È necessario distinguere; idea innovativa, invenzione, innovazione

- **L'innovazione di prodotto** riguarda la tecnologia ed è molto forte nella fase di introduzione, quando entriamo in un nuovo settore o introduciamo un nuovo prodotto dobbiamo puntare sull'innovazione di prodotto.
- **Il processo di innovazione** è l'attività sistematica volta alla creazione e all'applicazione economica di nuove conoscenze scientifico-tecnologiche



L'INNOVAZIONE

Il Processo di innovazione è l'attività sistematica volta alla creazione e all'applicazione economica di nuove conoscenze scientifico-tecnologiche.

L'innovazione può differenziarsi per:

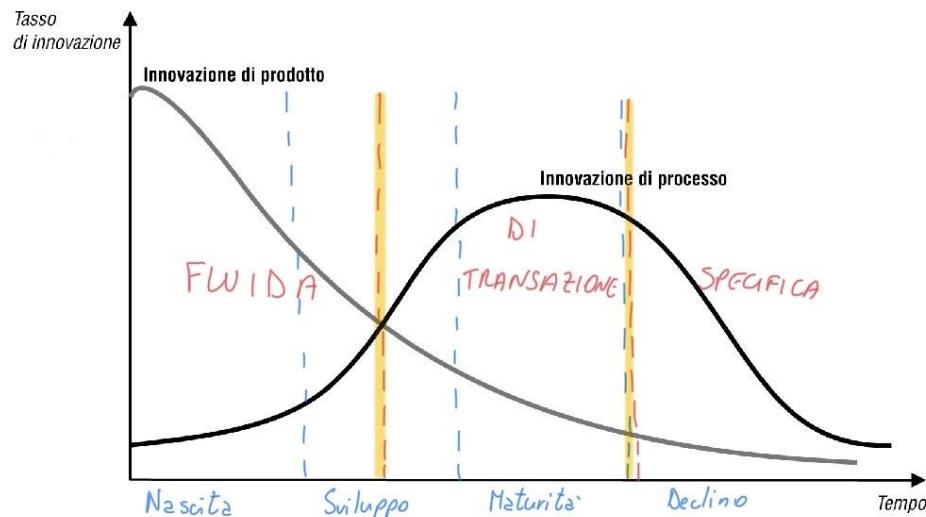
1. **FORMA**: identifica l'insieme delle attività necessarie per generare:
 - a. un nuovo prodotto/servizio:
 - l'innovazione di un prodotto apporta variazioni alla gamma di vendita
 - per definire un nuovo prodotto, è necessario individuare → la prospettiva della novità: mercato nuovo, mercato nuovo per la mia impresa, sostituzione di prodotti obsoleti, ampliamento gamma prodotti, miglioramento caratteristiche prodotto

- le innovazioni possono essere architetturali o modulari, a seconda che ci sia la modifica di singoli elementi che la compongono o della struttura generale
- b. nuovo processo produttivo/distributivo.

Abernathy e Hutterback hanno illustrato come le imprese competono per affermare la propria visione e come si susseguono tipicamente innovazione di prodotto e di processo nel tempo.

Nel modello abbiamo tre fasi ricorrenti:

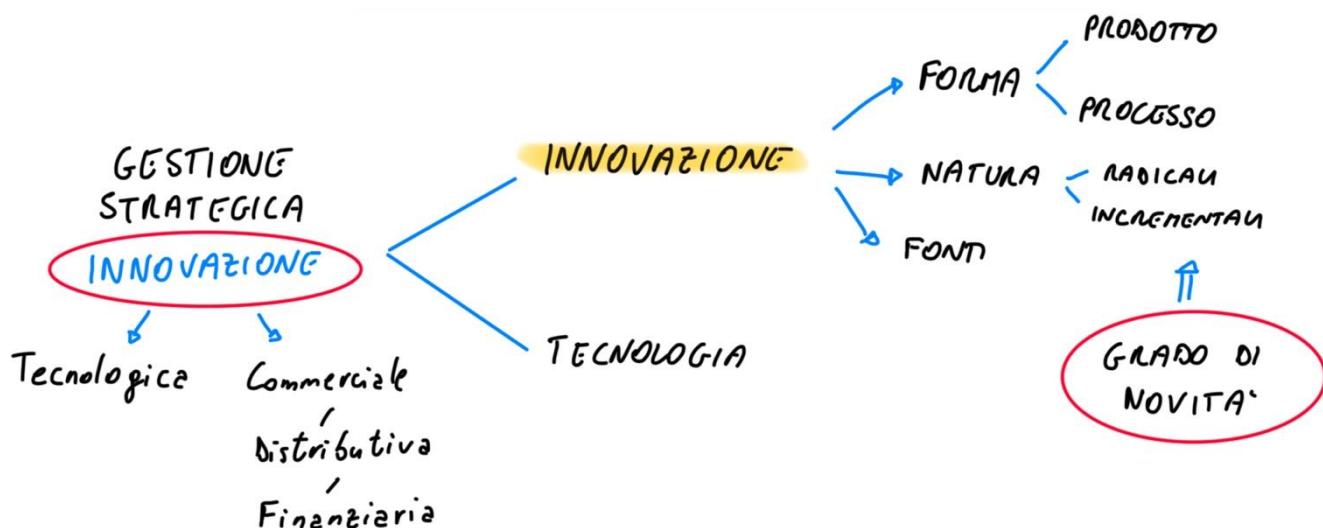
- **Fluida:** domina l'innovazione di prodotto; dobbiamo capire la tecnologia dominante.
- **Di transizione:** domina l'innovazione di processo; dobbiamo essere sicuri che la maggior parte dei consumatori passi ad adottare la nuova tecnologia che ormai è matura.
- **Specifico:** entrambe molto basse; vuol dire che la tecnologia ormai non ha più nessun margine di miglioramento.



2. **NATURA:** tra innovazioni radicali e incrementali (grado di novità), a seconda che si verifichino o meno salti di sistemi tecnologici o rivoluzioni tecnologiche

3. FONTI

La ricerca e Sviluppo e le fonti dell'innovazione



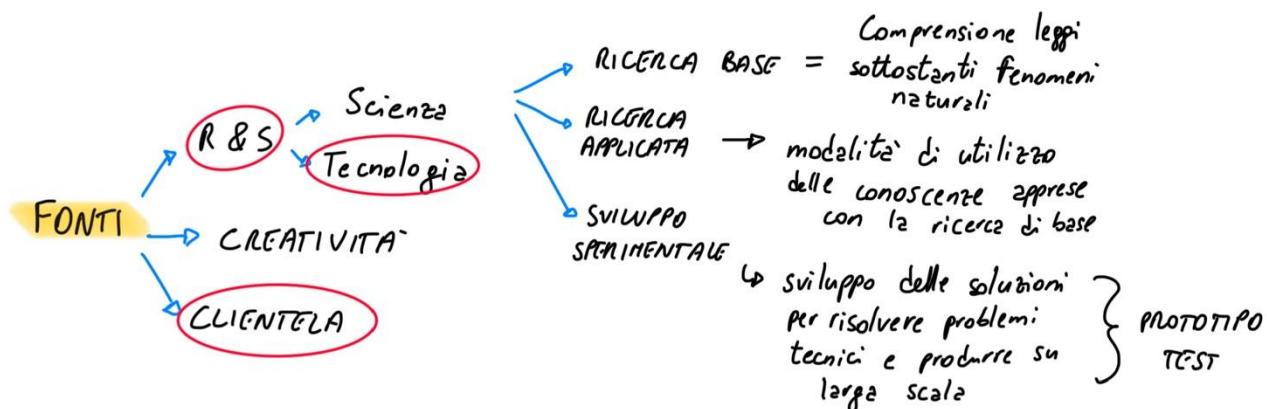
Per le imprese, la **fonte** principale di innovazione è rappresentata dalle attività di **Ricerca e Sviluppo**.

→ La **ricerca** è l'insieme delle attività finalizzate all'incremento della conoscenza in un determinato campo.

Queste attività si suddividono a loro volta in **scienza** e **tecnologia**. La scienza riguarda:

- la **ricerca di base**: comprensione delle leggi sottostanti fenomeni naturali
- la **ricerca applicata**: modalità di utilizzo delle conoscenze apprese con la ricerca di base
- lo **sviluppo sperimentale**: sviluppo delle soluzioni per risolvere problemi tecnici e produrre su larga scala → prototipo test

Alla base delle **fonti** di innovazione vi è la **creatività** che può essere considerata l'attitudine (ovvero



la capacità) di un sistema (individuo o organizzazione) all'evoluzione.

Da tale creatività, si distingue la **creatività organizzativa**.

Tra le fonti di ispirazione dell'innovazione ci sono anche i **clienti**.

Il portafoglio prodotti

In riferimento alla soddisfazione dei clienti con i prodotti attuali o innovativi, le imprese devono gestire il loro **portafoglio prodotti** e l'innovazione. Tra i modelli proposti per l'analisi di un portafoglio prodotti, il **modello BCG**



Dentro potremmo mettere le 4 fasi del ciclo di vita:

- **Question mark**: ci troviamo nella **fase di nascita** del ciclo di vita di un settore. L'idea è che il mercato cresce molto rapidamente ma l'impresa ha una quota di mercato bassa.
- **Star**: **fase di sviluppo**. Il settore è ancora in crescita e noi siamo ben posizionati.
- **Cash cow**: **fase di maturità**. Siamo molto forti nel mercato ma siamo in un settore che cresce molto poco e non ha molte prospettive di sviluppo.
- **Dog**: **fase di declino**. Crescita bassa e quota di mercato bassa

Implicazioni in termini finanziari e quindi di flussi di cassa:

- Question mark: un po' una scommessa, capire se quel prodotto funzionerà → flussi di cassa negativi, molto più rispetto all'utile perché bisogna fare grandi investimenti per sostenerlo nel settore ($FDC < 0$)
- Star: i flussi di cassa sono ancora negativi ma di poco perché mercato necessita ancora di forti investimenti perché la quota di mercato è alta ma anche la crescita lo è ($FDC < 0 / \text{nulli}$)
- Cash cow: i flussi di cassa cominciano a diventare molto alti e raggiungono il loro apice, si riducono gli investimenti e questi superano gli utili ($FDC > 0$)
- Dog: i flussi di cassa cominciano a scendere ma sono ancora positivi o nulli in funzione del grado di declino più o meno accelerato ($FDC > 0 / \text{nulli}$).

→ Nella loro visione i prodotti question mark dovrebbero diventare star (leader nel settore), in seguito questi prodotti cash cow (che generano molta cassa) e i prodotti cash cow dovrebbero servire per finanziare investimenti dei prodotti question mark, eliminando prodotti dog → sistema di autofinanziamento in termini di cassa.

La tecnologia

Abbiamo parlato di scienza e clientela, analizziamo la tecnologia partendo dalle **definizioni**:

- La **tecnologia** è «l'insieme delle conoscenze e delle competenze afferenti ai prodotti, ai servizi e al loro sistema di produzione/erogazione».
- Il **patrimonio tecnologico** è costituito «dall'insieme di competenze teoriche ed empiriche, di conoscenze tecniche e scientifiche, di abilità e accorgimenti che l'impresa sviluppa nell'attività di produzione e di vendita di beni e servizi»
- Le **politiche tecnologiche** costituiscono «il complesso sistematico delle scelte volte ad accrescere e sfruttare il patrimonio tecnologico di cui l'impresa è dotata, secondo orientamenti coerenti con le strategie complessive»

Le tecnologie assumono una diversa connotazione a seconda del ruolo che assumono nel conseguimento del vantaggio competitivo:

- **tecnologie di base o fondamentali**: insieme di competenze necessarie per poter operare in un settore di attività
- **tecnologie strategiche o chiave**: conferiscono all'impresa un vantaggio competitivo rilevante poiché permettono di realizzare prodotti con prestazioni superiori o processi a costi inferiori
- **tecnologie complementari o integrative**: sono residuali rispetto alle tecnologie strategiche e presentano un profilo di rilevanza competitiva potenziale
- **tecnologie emergenti o sostitutive**: insieme di conoscenze che, anche se scarsamente conosciute nelle loro implicazioni applicative e nelle reali potenzialità, costituiscono in prospettiva delle minacce rilevanti per le attuali tecnologie di base

TIPOLOGIA	ESEMPIO “AUTOMOTIVE”	VANTAGGIO COMPETITIVO
<i>Di base</i>	di sicurezza (airbag)	<u>parità competitiva</u>
<i>Strategiche</i>	- auto elettriche (batterie) - emissioni motori	<u>vantaggio competitivo “attuale”</u>
<i>Complementari</i>	guida autonoma	<u>vantaggio competitivo “futuro”</u>
<i>Emergenti</i>	- bio-combustibili - idrogeno	<u>“minaccia” tecnologie di base</u>

Analisi della posizione tecnologica relativa: confronto tra le soluzioni tecniche disponibili in un dato momento nell'azienda e quelle detenute dai principali concorrenti

La posizione tecnologica di impresa può essere di tre tipi:

- **Forte o di dominanza** → qualora l'azienda detenga competenze la cui superiorità può essere comprovata da rilevazioni oggettive almeno con riferimento a tecnologie di base, strategiche e complementari
- **Allineata** → quando il livello delle competenze non presenta differenziali significativi con la concorrenza rilevante
- **Debole** → se le competenze risultano sensibilmente inferiori, se non inadeguate rispetto a quelle della concorrenza

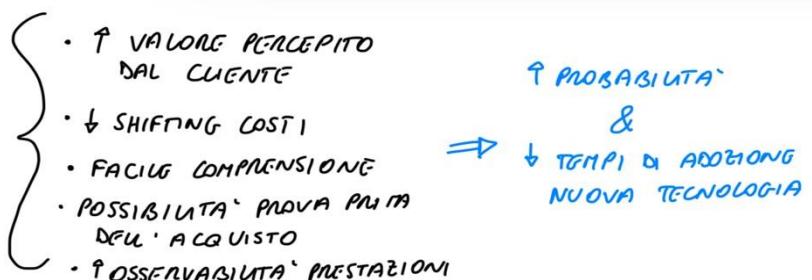
L'adozione, la diffusione e l'evoluzione della tecnologia tendono a seguire il modello del **ciclo di vita** del prodotto.

Sulle **modalità e sui tempi di adozione** del nuovo prodotto possono influire alcuni aspetti del prodotto stesso, quali:

- *Valore percepito dal cliente*
- *Compatibilità*
- *Complessità*
- *Provabilità*
- *Osservabilità*

→ In base a queste caratteristiche se sono favorevoli, la probabilità di adottare un nuovo prodotto

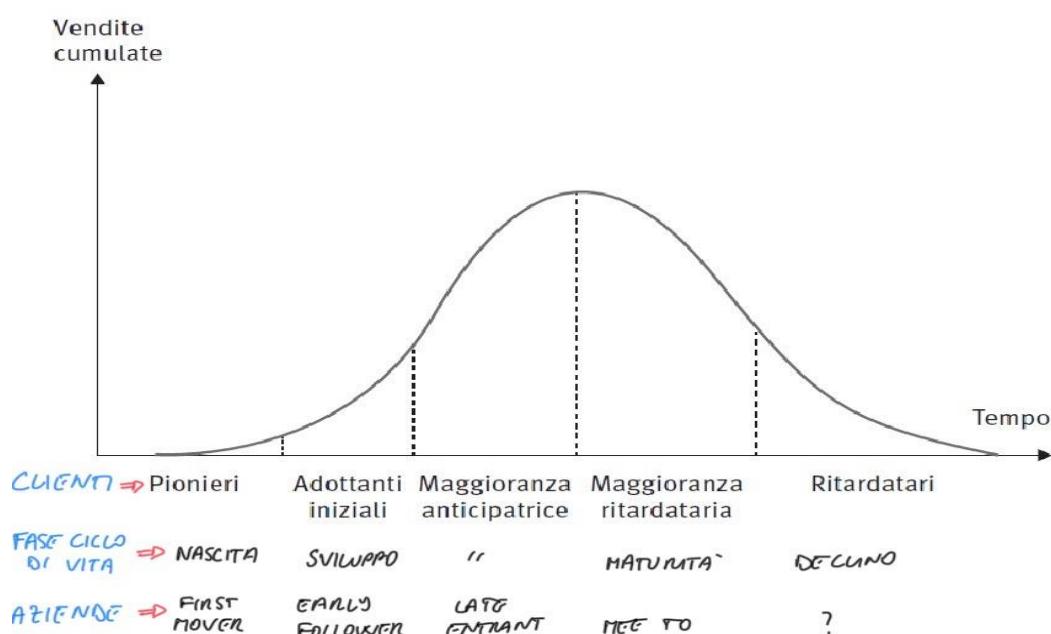
aumenta e diminuiscono i tempi di adozione di nuova tecnologica



Anche le **caratteristiche dei clienti** possono influire sulle modalità di **adozione** dell'innovazione tecnologica

In base alla loro propensione all'adozione, i **clienti** sono classificati in:

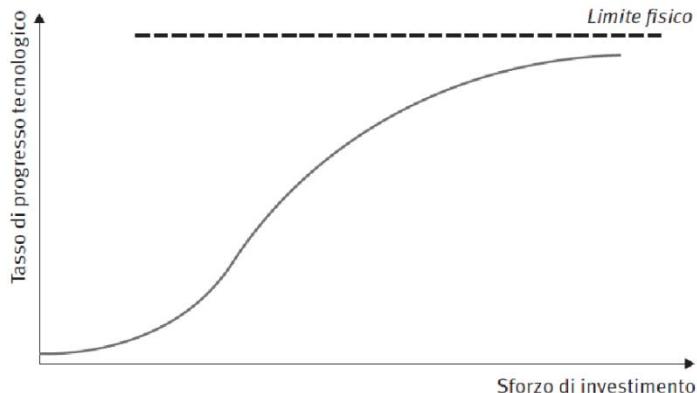
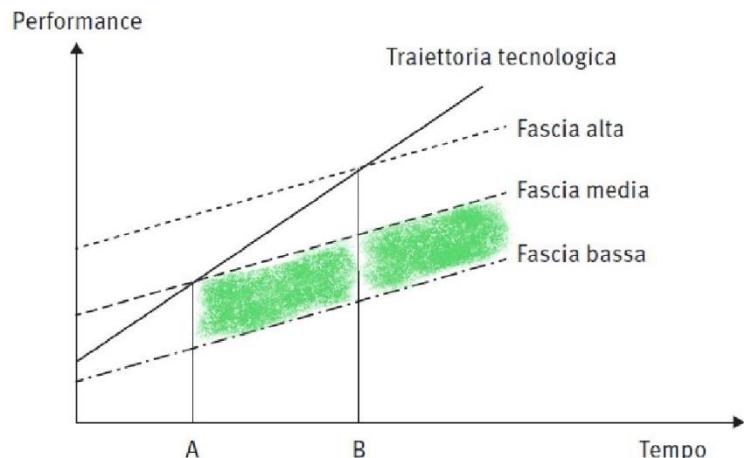
- *Pionieri*: fase iniziale
- *Adottanti iniziali*: fase di sviluppo
- *Maggioranza anticipatrice*: fase di maturità 1 (per quarato fase di sviluppo 2)
- *Maggioranza ritardataria*: fase di maturità 2
- *Ritardatari*: fase di declino



In tal modo, si forma il **Segmento Zero**, composto

Quando la tecnologia si sviluppa molto rapidamente arriveremo ad un punto in cui avremo una fetta di consumatori che non sarà disposta a pagare un prezzo per una tecnologia che non ritiene necessaria per il suo fabbisogno.

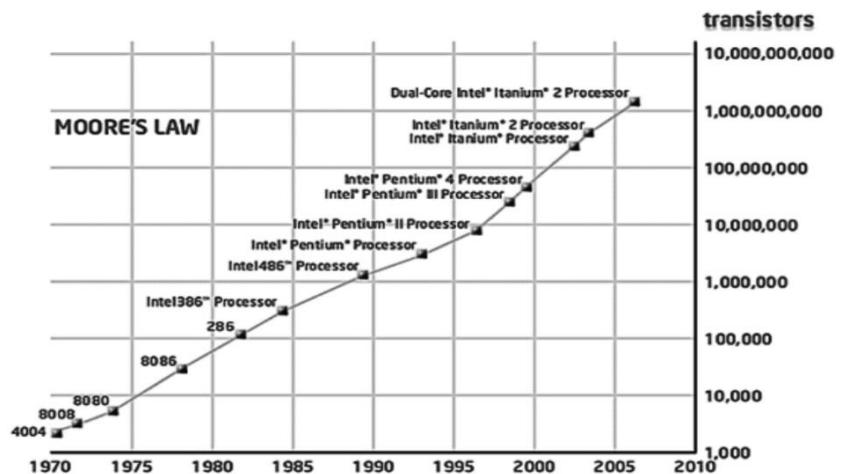
→ Questa fascia bassa è un segmento zero



Una nuova tecnologia ha un proprio ciclo di vita e il miglioramento delle performance di una tecnologia è rappresentato dalla «**curva a S del miglioramento tecnologico**».

È una legge empirica che, a partire dall'inizio degli anni Settanta, descrive lo sviluppo della microelettronica, mediante una funzione di tipo esponenziale.

Un caso particolare è la **Legge di Moore**.

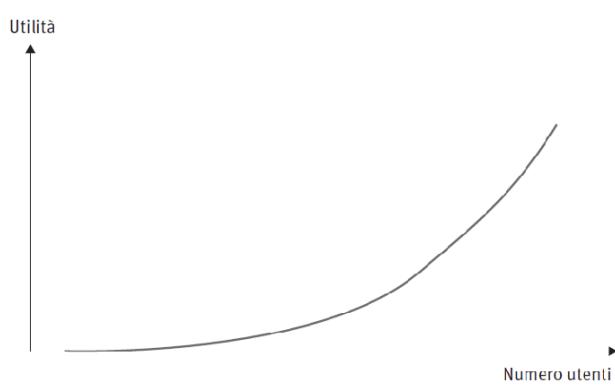


Il ciclo di vita di un prodotto/tecnologia presenta quasi

sempre una fase in cui le imprese di un settore convergono verso un **disegno dominante**.

Tale disegno si afferma anche per il fenomeno delle **esternalità di rete**, ovvero il beneficio per l'uso di una tecnologia legato al numero di utilizzatori. Tale beneficio aumenta all'aumentare del numero di utilizzatori (base clienti).

L'impresa innovativa e la gestione dell'innovazione



Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

La capacità di un'impresa di sopravvivere dipende dal **contesto** in cui opera.

Tale contesto è costituito da un insieme di **variabili**.

Il comportamento innovativo di un'impresa consiste, non solo, nello sfruttamento dell'evoluzione delle conoscenze e delle competenze, ma anche nel **rispondere ai bisogni** della **domanda**.

L'impresa può **reagire** agli stimoli (**cambiamento**) in tre modi:

- *reazione difensiva*
- *reazione adattiva*
- *reazione innovativa*

L'impresa che per prima introduce una innovazione è il **First Mover**, il quale ha una serie di **vantaggi**:

- leadership tecnologica e curve di esperienza
- immagine di prodotto
- brand loyalty e switching cost
- esternalità di rete
- accaparramento risorse scarse

Gli **svantaggi** del **First Mover** sono:

- costi di ricerca e sviluppo
- creazione e sviluppo del mercato
- investimenti in condizioni abilitanti

Sono definiti **Follower** tutte le imprese che entrano nel mercato dopo il First Mover. Distinguiamo:

- **early Follower**: quando il mercato è ancora in fase di sviluppo
- **late Entrant**: follower che arrivano in una fase di crescita

Per acquisire un **vantaggio competitivo**, i Follower possono sfruttare e sviluppare:

- competenze di marketing
- capacità di produzione
- free ridership
- risoluzione di incertezza
- inerzia del First Mover

→ grafico pag 40

Con riferimento alla definizione degli orientamenti tecnologici e di ricerca collegati alla strategia, assumono particolare rilievo le scelte di gestione dell'innovazione tecnologica, rispetto alle quali si distinguono le seguenti alternative:

- **Leadership tecnologica**: consiste nell'introdurre per prime nuove soluzioni tecnologiche (prodotti o processi innovativi), assumendo così una posizione di avanguardia
- **Imitazione (o follow the leader)**: consiste nell'acquisire rapidamente soluzioni tecnologiche introdotte dal leader per apportarvi miglioramenti e realizzare vendite a costi inferiori
- **Me too**: è perseguita da imprese imitatorie che entrano nel mercato in fase avanzata del ciclo vitale della tecnologia, in prossimità della maturità

Focus nuove tecnologie

Blockchain

La **blockchain** nasce nel 2008 con Satoshi Nakamoto ed è una tecnologia che permette di registrare informazioni in modo **decentralizzato, sicuro e trasparente**. Funziona grazie alla combinazione tra firma digitale, che identifica con certezza chi invia e riceve un messaggio, e timestamp, che ordina e rende immodificabili tutte le operazioni registrate. Ogni transazione viene verificata da molti nodi della rete, senza bisogno di un'autorità centrale, e ciò garantisce elevati livelli di affidabilità. La prima applicazione importante della blockchain è stata Bitcoin, una moneta virtuale gestita da una rete distribuita.

Oggi la blockchain trova impiego in numerosi settori: nella finanza consente transazioni più sicure e meno costose; nelle assicurazioni e nella sanità permette di gestire dati sensibili riducendo frodi ed errori; nelle ONG offre tracciabilità dei fondi; nella logistica migliora il controllo delle filiere; nella pubblica amministrazione garantisce maggiore trasparenza e verificabilità dei processi; nell'IoT consente la validazione dei dati dei dispositivi. Progetti come VeChain e PlatOne mostrano come la blockchain possa supportare la sostenibilità, la tracciabilità dei prodotti e la gestione intelligente delle reti energetiche.

Intelligenza artificiale

L'Intelligenza Artificiale (IA) può essere definita come «la capacità di una macchina di svolgere compiti cognitivi che associamo alla mente umana». L'Intelligenza Artificiale è riuscita a esplicare il proprio potenziale anche grazie alla grande disponibilità di dati.

Moltissime aziende stanno investendo nella ricerca sull'IA per introdurre le sue applicazioni in azienda e per scoprire nuove possibili applicazioni: contribuisce all'automazione dei processi, all'analisi dei comportamenti dei clienti e alla gestione delle interazioni tramite chatbot.

SLIDE 21.BIS

1. The more we create, the more we destroy: un'innovazione vera distrugge qualcosa di esistente;
2. The more we know, the less I understand: nonostante l'informazione sia cresciuta esponenzialmente noi siamo più ignoranti di prima, non abbiamo la capacità di star dietro;
3. The more we connect, the less I can predict: siamo talmente connessi che non siamo più in grado di prevedere nulla;
4. The more we know, the more I have to believe: più sappiamo e più dovremmo essere in grado di prendere decisioni ma conta in realtà in cosa crediamo e le decisioni non sono sempre dettate dalla conoscenza.

→ distinguere artificial intelligence e machine learning.

LA GESTIONE COMMERCIALE → cap. 21

La **gestione commerciale** identifica l'insieme di attività e processi mediante cui l'impresa **acquisisce, soddisfa e fidelizza** i propri **clienti**.

La gestione commerciale, perciò, esercita **un'influenza** molto ampia su tutte le **attività gestionali** d'impresa.

La gestione commerciale si può **definire** come «un processo diretto a individuare e a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti mediante la realizzazione di prodotti e servizi idonei, che, attraverso forme di scambio di mercato, generano valore e soddisfazione per tutti gli operatori».

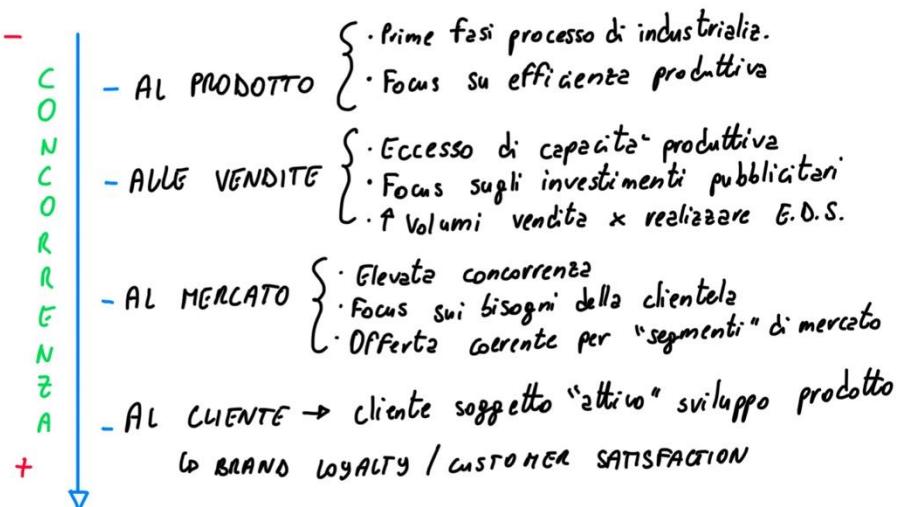
GLI ORIENTAMENTI DELL'IMPRESA

Non tutte le imprese hanno lo stesso atteggiamento nei confronti del mercato e **gestiscono** allo stesso modo i **rapporti** con i **clienti**.

I diversi comportamenti possono essere ricondotti a **quattro** principali **tipi**:

- L'orientamento al **prodotto** (imprese production oriented)
- L'orientamento alle **vendite** (imprese sales oriented)
- L'orientamento al **mercato** (imprese market oriented)
- L'orientamento al **cliente** (imprese customer oriented)

① ORIENTAMENTO DELL'IMPRESA



Al prodotto: livello di concorrenza molto basso, si ha nelle prime fasi del processo di industrializzazione e il focus è sull'efficienza produttiva (il prodotto lo conosciamo già e dobbiamo capire come abbassare i costi unitari di produzione) → idea: produciamo tanto e bene, il mercato lo assorberà.

Alle vendite: eccesso di capacità produttiva (impianti sovradimensionati rispetto alla domanda di mercato, è necessario aumentare le vendite in quanto l'obiettivo è saturare la capacità produttiva) e il focus è sugli investimenti produttivi per aumentare la domanda e aumentare i volumi di vendita per realizzare economie di scala → idea: abbiamo prodotto tanto, ora dobbiamo venderlo.

Al mercato: elevata concorrenza e focus sui bisogni della clientela, offerta coerente per segmenti di mercato; le imprese pongono attenzione alla vendibilità dei beni e alla loro coerenza con la domanda → idea: ascoltiamo il mercato e adattiamo l'offerta ai suoi segnali.

Al cliente: cliente soggetto attivo nello sviluppo del prodotto; monitoraggio continuo delle preferenze dei consumatori con l'obiettivo di massimizzare la soddisfazione, generare una relazione stabile con il cliente e una fedeltà alla marca → idea: capire il cliente, co-evolvere con lui, anticipare la domanda.

Posizioniamo i 4 orientamenti nelle fasi del ciclo di vita

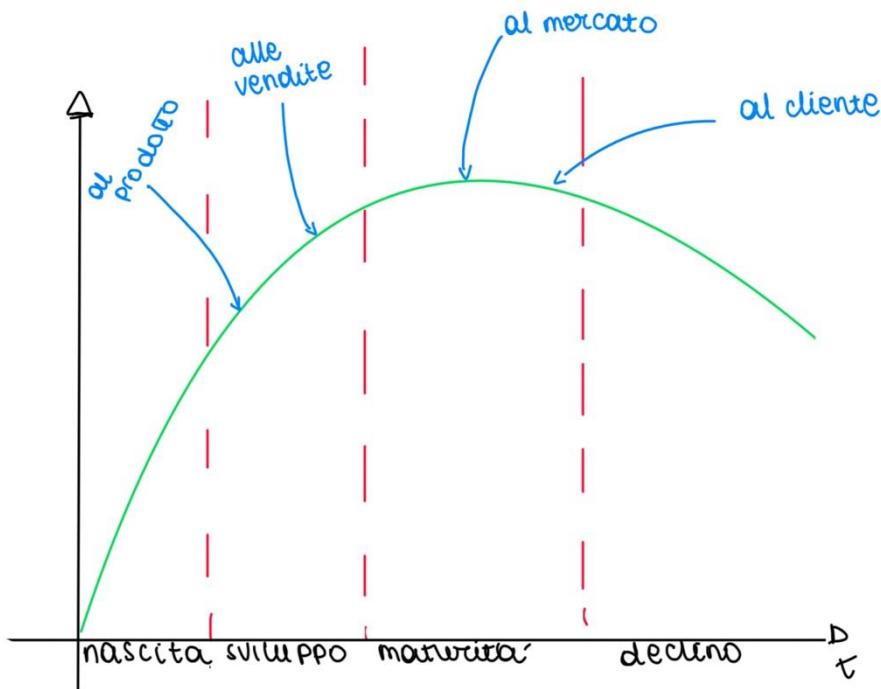
Nella **fase di nascita** non c'è **nessun tipo di orientamento** commerciale perché il focus è sull'innovazione di prodotto mentre nell'orientamento al prodotto il focus è sull'efficienza produttiva.

L'**orientamento al prodotto** si colloca quindi nella **prima fase di sviluppo**.

L'**orientamento alle vendite** lo posizioniamo nella **seconda fase di sviluppo** poiché la concorrenza diventa molto forte e c'è un eccesso di capacità produttiva: tasso di crescita della domanda molto alto e dobbiamo fare molti investimenti per realizzare volumi.

L'**orientamento al mercato** si colloca nella **fase di maturità**: la concorrenza è ancora alta e ci dobbiamo focalizzare su dei segmenti di mercato perché questo è diventato ormai saturo.

L'**orientamento al cliente** è quello più spinto perché siamo sicuramente in una fase di mercato in cui questo comincia addirittura a contrarsi, l'idea è trattenere i clienti quindi la domanda sta cominciando a ridursi: siamo nella **seconda fase di maturità**.



Centralità del cliente

Il cliente rappresenta il **punto di partenza** di tutta la gestione commerciale.

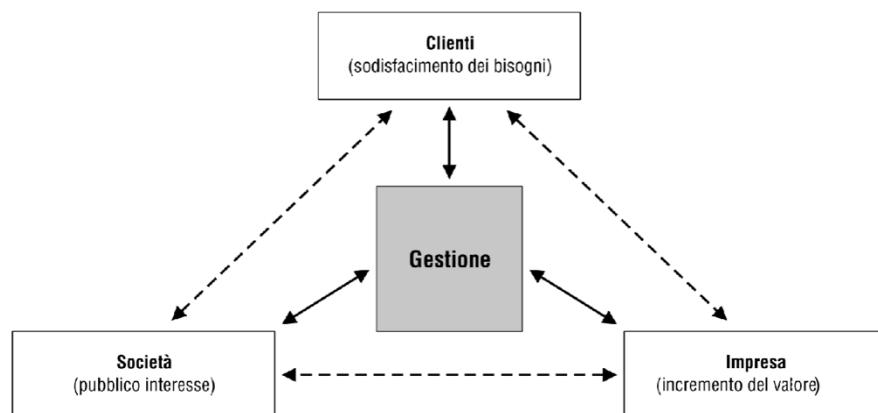
Il suo ruolo: orienta i processi di scelta strategica, condiziona lo sviluppo dell'offerta, guida marketing, vendite e innovazione, diventa protagonista nello scambio di valore.

La gestione commerciale deve conciliare:

1. **Soddisfazione dei bisogni dei clienti**
2. **Interessi della società** (pubblico, collettività, stakeholders)
3. **Incremento del valore dell'impresa**

Il valore generato dallo scambio dipende dalla capacità dell'impresa di **generare soddisfazione rispetto al valore atteso dal cliente**.

La gestione commerciale parte sempre dai **bisogni e dai desideri dei clienti**, perché sono questi a orientare la domanda. I bisogni sono pochi e legati alla natura umana, mentre i desideri rappresentano i modi specifici con cui le persone vogliono soddisfarli: sono potenzialmente infiniti e influenzati da cultura, mode e contesto sociale.



I prodotti e i servizi dell'impresa sono quindi il **mezzo** attraverso cui si risponde a un bisogno o a un desiderio, e il ruolo della gestione commerciale è proprio quello di capire le richieste del mercato e di offrire soluzioni capaci di soddisfarle. In altre parole, deve assicurare coerenza tra ciò che i clienti cercano e ciò che l'impresa produce e vende.

In questo scambio si genera **valore**, che dipende dalla capacità dell'impresa di soddisfare il **valore atteso** dal cliente. La soddisfazione nasce dal confronto tra ciò che il cliente si aspettava e ciò che percepisce dopo l'acquisto e il consumo. Se l'esperienza è pari o superiore alle aspettative, il cliente è soddisfatto; se è inferiore, è insoddisfatto.

Cruciale è la capacità di legare i consumatori ai prodotti esistenti attraverso la creazione di un rapporto di fiducia, definito fedeltà alla marca (o **brand loyalty**).

La fedeltà dipende dal livello di soddisfazione che il cliente ottiene dall'esperienza di acquisto e di consumo, ossia dalla **customer satisfaction**.

Un cliente soddisfatto acquista di nuovo, costa meno da mantenere rispetto a un cliente nuovo, è meno sensibile ai prezzi e genera passaparola positivo. Per questo motivo la soddisfazione del cliente diventa un **fattore strategico** per il successo commerciale dell'impresa e alimenta un circolo virtuoso con il mercato.

LE ATTIVITÀ PRINCIPALI

Quando parliamo di gestione commerciale ci riferiamo a 2 aree di attività:

- Le **attività legate al marketing management**: insieme di attività che hanno rilevanza strategica ed orientano operations e gestione finanziaria, suddivise in:
 - **processi analitici**: raccolta e analisi delle informazioni riguardanti domanda, concorrenza e mercato;
 - **processi decisionali**: comprendono segmentazione della domanda e targeting, posizionamento competitivo-percettivo, differenziazione dell'offerta. Queste scelte definiscono il marketing strategico, cioè l'orientamento di medio-lungo periodo dell'impresa;
 - **processi operativi**: traduzione delle decisioni strategiche in azioni concrete attraverso le leve del marketing mix (4P).
- Le **attività di sales management** (la vendita): è il materiale collocamento dei beni prodotti presso i clienti e rappresenta il momento conclusivo dell'azione di marketing.

MARKETING MANAGEMENT

I processi analitici di marketing

Analisi della domanda

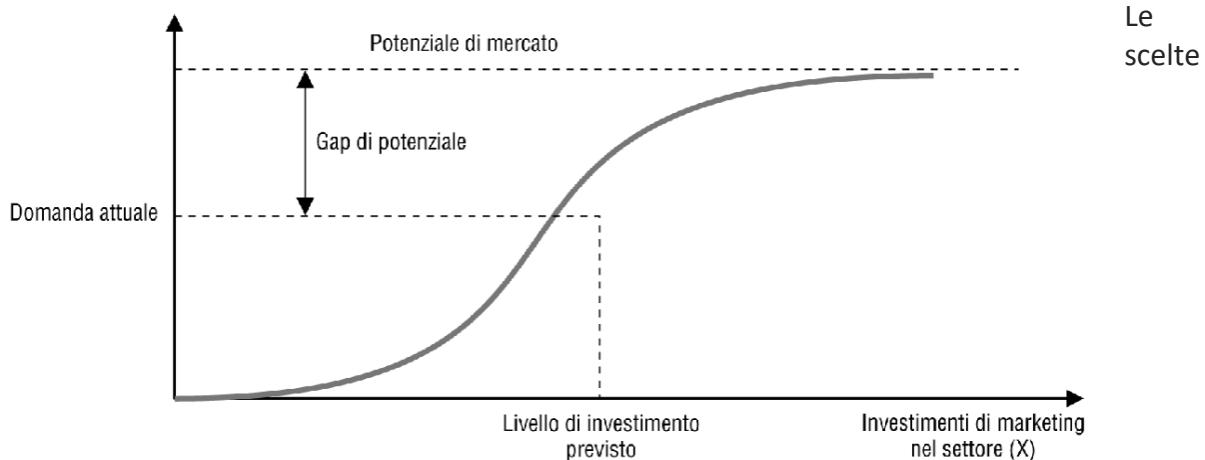
L'**analisi della domanda** parte dal processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni necessarie per lo sviluppo della strategia di marketing.

L'analisi della domanda ha il compito di stimare le dimensioni attuali e future del mercato. La domanda può essere analizzata in termini di:

- **domanda attuale**: valore attuale delle vendite sul mercato
- **domanda potenziale**: volume delle vendite a cui arrivare con programmi di marketing
- **domanda prevista**: livello vendite stimato per la mia azienda (mentre le altre si riferiscono ad una stima di mercato)

→ L'analisi della domanda è fondamentale perché determina le potenzialità di sviluppo, le iniziative di marketing da attuare e il livello di redditività atteso.

Analisi della concorrenza



strategiche di marketing sono condizionate anche dalla struttura dell'offerta, e in primo luogo dai **concorrenti** diretti, ossia dalle imprese che operano per soddisfare lo stesso gruppo di bisogni.

L'analisi avviene in base a:

Grado di concentrazione

- *Il settore è frammentato?* → Molti concorrenti, ciascuno con piccola quota → le decisioni dipendono soprattutto dalla domanda e dalle preferenze del consumatore.
- *Il settore è concentrato?* Poche imprese con ampie quote → è essenziale prevedere la reazione dei concorrenti.

Quota di mercato relativa: è utile per valutare la competitività dell'impresa in rapporto al principale concorrente.

I processi decisionali di marketing

Il **marketing strategico** è l'insieme di decisioni che definiscono le strategie di marketing in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Comprende:

1. **Segmentazione della domanda e targeting**: il mercato viene segmentato in sottoinsiemi tra loro omogenei ed in seguito viene identificato il segmento di clienti obiettivo.
2. **Posizionamento competitivo-percettivo**: definizione della posizione cognitiva che si aspira a detenere nelle percezioni dei consumatori.
3. **Differenziazione del sistema d'offerta**: definizione del sistema di offerta da offrire al/ai target distinguendosi da quella dei competitor

La **segmentazione strategica del mercato** è la strategia di selezione dei gruppi di clienti che l'impresa desidera servire, adattando ai loro specifici bisogni la sua offerta di valore, attraverso l'organizzazione delle sue risorse, capacità e competenze.

→ Le variabili di segmentazione possono essere:

- *Geografiche* (paesi, regioni, città)
- *Demografiche* (età, sesso, istruzione)
- *Socio-economiche*
- *Psicografiche* (stile di vita, personalità)
- *Comportamentali* (fedeltà alla marca)

Dopo aver segmentato, l'impresa sceglie il **target**, cioè il segmento di clienti cui rivolgere la propria offerta.

Definito il segmento in cui operare, l'impresa si concentra sul **posizionamento**, cioè sul definire come si vuole che il cliente percepisca l'offerta rispetto ai concorrenti.

Consiste nella formulazione di un sistema di offerta coerente con il segmento obiettivo e differente da quanto offerto dai concorrenti che competono per lo stesso segmento.

→ Posizionare il prodotto in un sistema di percezione del cliente.

Infine, in base all'analisi delle caratteristiche della concorrenza è necessario definire con quale **offerta** affrontare i competitor con l'obiettivo di rendere il prodotto poco sostituibile rispetto agli altri beni sul mercato.

Per **differenziare un prodotto** l'impresa può apportare modifiche agli aspetti tangibili o intangibili utilizzando alcune variabili del marketing.

→ Differenziare il sistema di offerta in base a: caratteristiche materiali, immateriali e servizi pre/post-vendita.

Le strategie di marketing

L'analisi di domanda e concorrenza nonché la combinazione della scelta di quali clienti soddisfare e la valutazione dell'offerta con cui affrontare i competitor permettono di definire quattro differenti **strategie**, note come **marketing indifferenziato, differenziato, concentrato e di nicchia**.

Dalla combinazione tra numero di segmenti serviti e grado di differenziazione dell'offerta, emergono quattro strategie:

- **Marketing indifferenziato**: un'unica offerta per tutto il mercato. Punta sulle economie di

Grado di differenziazione dell'offerta

		Basso	Alto
		Marketing indifferenziato	Marketing differenziato
Tutto il mercato	Tutto il mercato	Marketing indifferenziato	Marketing differenziato
	Un segmento	Marketing concentrato	Marketing di nicchia

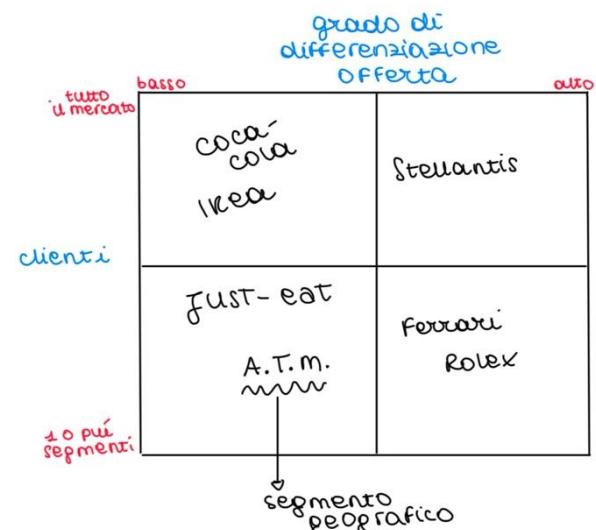
scala.

- **Marketing differenziato**: più segmenti, ciascuno con prodotti diversi. Aumentano costi e complessità, ma anche la copertura del mercato.
- **Marketing concentrato**: un solo segmento, con un'offerta specializzata.
- **Marketing di nicchia**: segmento molto ristretto e specifico, con elevata differenziazione.

I processi operativi di marketing

Il **marketing operativo** dipende dalla strategia impostata e consiste nella manovra delle leve che, nel loro insieme, costituiscono il marketing mix, le cosiddette **4P**:

Jennifer La Rosa & Giuseppe Liardo



- **Product** (prodotto)
- **Pricing** (prezzo)
- **Place** (distribuzione)
- **Promotion** (comunicazione)

1. Product (prodotto)

È l'insieme delle caratteristiche tangibili e intangibili che soddisfano un bisogno del consumatore. La politica di prodotto include: qualità, design, gamma, stile, marca, servizi di consegna, assistenza post-vendita, garanzia.

Fondamentale anche la gestione del ciclo di vita del prodotto.

2. Pricing (prezzo)

Il prezzo esprime il valore attribuito dal consumatore. Per l'impresa rappresenta la quantità monetaria che copre costi e margini.

Metodi principali di determinazione del prezzo:

- **Cost plus pricing** → basato sui costi + margine fisso
- **Basato sulla domanda** → reazioni del consumatore e disponibilità a pagare
- **Basato sulla concorrenza** → prezzi relativi ai competitor

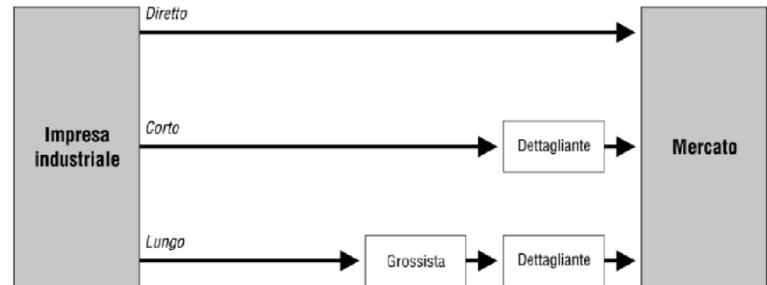
3. Place (distribuzione)

Riguarda le modalità con cui il prodotto arriva al consumatore.

Tipi di canali:

- **Diretto** → produttore → consumatore
- **Corto** → un intermediario (es. GDO)
- **Lungo** → più intermediari (grossista + dettagliante)

Internet ha introdotto nuovi modelli distributivi (e-commerce, marketplace) e nuove logiche push/pull.



4. Promotion (comunicazione)

Comprende tutte le attività per informare, persuadere e ricordare il valore dell'offerta: pubblicità, promozioni, PR, direct marketing, social media.

La scelta del mix comunicativo dipende da: pubblico obiettivo, obiettivi, messaggio da veicolare.

SALES MANAGEMENT

Tra le **attività commerciali** rientra un complesso di attività operative legate al momento della **gestione delle vendite**.

Il fulcro di questo processo è rappresentato dalla **rete di vendita**, ossia l'insieme delle persone e dei canali che consentono all'impresa di raggiungere consumatori, dettaglianti e grossisti, allocando in modo efficace i prodotti sul mercato.

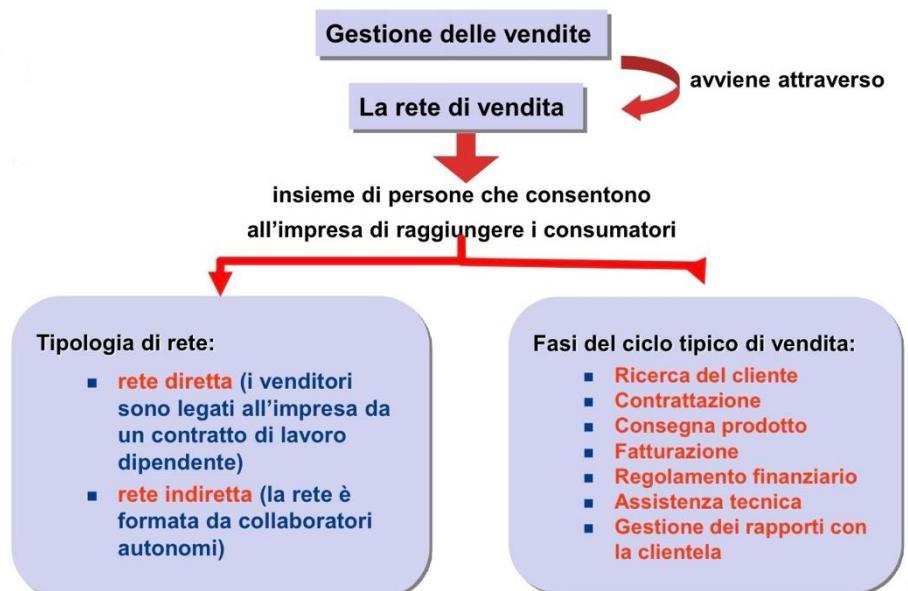
Attraverso la **rete di vendita** l'impresa svolge una serie di operazioni che comprendono la ricerca dei clienti potenziali, la negoziazione e la raccolta degli ordini, la consegna della merce ai clienti, l'assistenza tecnica e la gestione dei rapporti con la clientela.

A questo sistema tradizionale si affianca oggi l'**e-commerce**, che può diventare un canale sia diretto sia indiretto, ampliando la capacità dell'azienda di relazionarsi con i clienti e di coprire il territorio, anche a livello globale.

In base al tipo di rapporto di lavoro che lega i venditori all'impresa, la rete di vendita può essere organizzata in due modalità: **rete diretta** o **rete indiretta**.

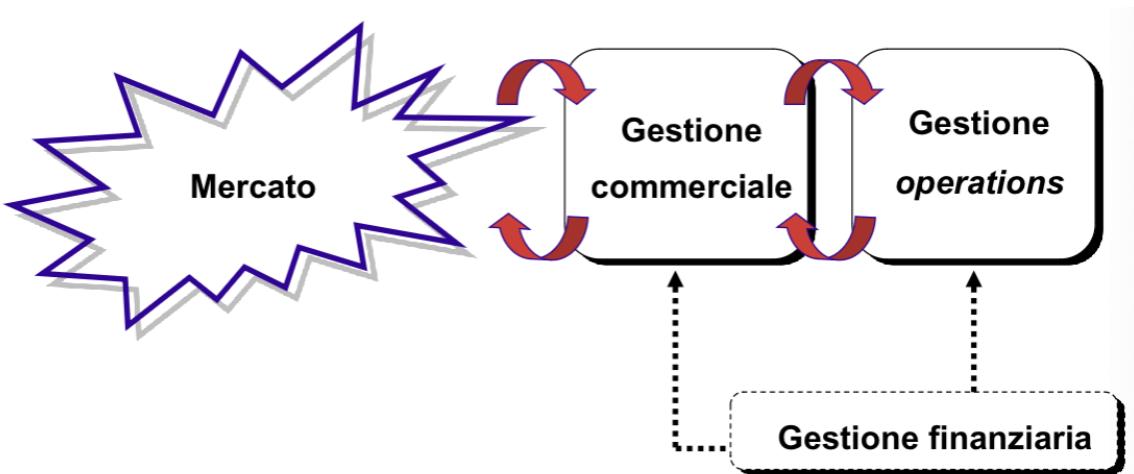
Nel primo caso i venditori sono dipendenti dell'azienda e lavorano seguendo direttive interne, garantendo così maggiore controllo e coerenza con gli obiettivi strategici. Nel secondo caso, invece, i venditori sono collaboratori autonomi, spesso dotati di un proprio portafoglio clienti, e offrono una maggiore flessibilità organizzativa e costi più contenuti.

La scelta tra internalizzare o esternalizzare la rete di vendita deve essere valutata attentamente, considerando gli obiettivi aziendali, l'importanza della relazione diretta con il cliente, i costi di gestione della rete e il valore strategico del capitale umano rappresentato dai venditori.



L'interazione con le altre gestioni

La gestione commerciale **svolge un'azione di raccordo tra sistema produttivo e richieste della domanda**. Da un lato dialoga con la **produzione** (operations), per assicurare che i prodotti richiesti siano disponibili secondo tempi e modalità compatibili con la domanda; dall'altro si interfaccia con la **gestione finanziaria**, poiché l'andamento delle vendite influisce direttamente sui risultati economici dell'impresa. In questo senso la gestione commerciale risulta strettamente integrata con l'intero sistema aziendale.



CASO NESPRESSO

Contesto: da Nestlé a Nespresso

Nestlé è stata costituita nel **1905** quando la Anglo-Swiss Milk Company, fondata nel 1866 dai fratelli George e Charles Page, si è fusa con Farine Lactée Henri Nestlé, fondata nel 1866 da Henri Nestlé.

Alla fine degli anni '70 Nestlé era un player molto forte nel mercato del **caffè istantaneo e solubile** con il suo marchio **Nescafé**, ma risultava debole nei segmenti del caffè tostato e in polvere.

Nel 1976 Eric Favre, un ricercatore della Nestlé, registrò il primo brevetto per il sistema Nespresso. A seguito delle prime sperimentazioni nel mercato della ristorazione, Nestlé decide nel 1986 di creare Nespresso SA (che farà il suo ingresso in Italia soltanto nel 2001) per soddisfare l'enorme richiesta di caffè tostato e macinato.

Nel **1988** Nestlé nomina come AD di Nespresso **Jean Paul Gaillard** che decide di:

- rivolgersi alle famiglie ad alto reddito (invece che agli uffici) e vendere direttamente per posta le capsule di caffè;
- vendere online e di creare dei negozi al dettaglio di alto livello (le “boutique” Nespresso) in location di pregio, come gli Champs-Élysées a Parigi, oltre a creare punti vendita all'interno dei grandi magazzini di fascia alta

Si tratta di un cambio radicale del modello di business di Nespresso in rapporto a Nescafé, che si rivolgeva al mercato di massa attraverso canali distributivi al dettaglio.

Il mercato mondiale retail del caffè

Il mercato mondiale retail del caffè nel 2024 vale **€102,5 miliardi** in termini di valore del mercato al dettaglio (sell-out) e **€71,9 miliardi** usando i prezzi di vendita dei produttori (sellin)

Negli ultimi dieci anni il mercato retail del caffè è cresciuto **a valore** dell'86,3% (85,9% se si considera il mercato sell-in) e **a volumi** del 14,3%.

Il mercato retail del caffè in Italia

Il mercato italiano retail del caffè nel 2024 vale **€2,84 miliardi** in termini di valore del mercato al dettaglio (sell-out) e **€1,94 miliardi** usando i prezzi di vendita dei produttori.

Negli ultimi dieci anni il mercato retail del caffè è cresciuto **a valore del 50,9%**, mentre **a volumi il mercato si è contratto** del 16,9%.

Le previsioni di crescita del mercato retail del caffè

(Tonnellate)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Delta 2019-24
Caffè in grani	9.824	9.666	9.575	9.378	9.585	9.685	9.201	9.339	9.899	10.542	10.616	9,6%
Caffè macinato	133.362	129.628	127.217	121.976	116.428	110.560	110.989	104.330	95.462	90.498	86.154	-22,1%
Cialde/Capsule	12.407	13.944	15.647	17.959	20.541	22.000	25.561	27.477	28.834	30.795	32.396	47,3%
Caffè solubile	4.685	4.600	4.464	4.346	4.308	4.252	4.347	4.158	4.217	4.119	4.080	-4,0%
Totale	160.278	157.838	156.903	153.659	150.862	146.496	150.097	145.303	138.412	135.953	133.246	-9,0%

(Milioni di €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Delta 2019-24
Caffè in grani	91	90	87	84	85	85	82	86	99	114	131	54,1%
Caffè macinato	1.065	1.038	1.026	975	922	875	892	857	842	870	977	11,7%
Cialde/Capsule	556	646	737	837	938	1.012	1.211	1.261	1.363	1.476	1.560	54,2%
Caffè solubile	167	162	158	155	153	148	154	144	152	165	168	13,5%
Totale	1.879	1.936	2.008	2.051	2.098	2.120	2.339	2.348	2.456	2.626	2.836	33,8%

Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

Con riferimento al quinquennio 2024-2029, le previsioni per il mercato retail mondiale del caffè indicano una crescita del 39% a valore e del 4,8% a volumi.

Con riferimento all'Italia, le previsioni per il mercato retail mondiale del caffè indicano una crescita del 13,4% a valore e una riduzione del 2,5% a volumi.

Nespresso: i prodotti

- Caffè di alta qualità in capsule in numerosi aromi (nocciola, caramello, vaniglia, cioccolato), vendute in genere ad un prezzo compreso tra 43 a 55 centesimi, secondo gli aromi.
- Capsule per il caffè in alluminio, sigillate ermeticamente per proteggere l'aroma del caffè e riciclabili all'infinito.
- Colore delle capsule ha una forte valenza simbolica: ad ogni aroma e varietà è associata una colorazione differente per renderle riconoscibili.
- Macchinette da caffè attraenti (la cui produzione è affidata a due grandi player del settore: la tedesca Krups e l'italiana DeLonghi), vendute ovunque tramite la grande distribuzione, ad un prezzo compreso fra i 99 e i 300 euro

Nescafé dolce gusto

Nel 2004 Nestlé ha deciso di introdurre un nuovo sistema, complementare a quello dedicato al caffè espresso, in grado di fare anche cappuccini, caffè macchiati e altre bevande, non solo a base di caffè.

La tecnologia è Nespresso, ma per questa seconda linea di caffè in capsule, destinata ad un mercato di massa di fascia intermedia, viene creato un nuovo marchio, Nescafé Dolce Gusto. Le macchine non sono compatibili con le Nespresso, e le capsule sono vendute sia tramite la grande distribuzione (accanto ai caffè solubili Nescafé) che via Internet

Nespresso: la distribuzione

Il business model prevede la distribuzione diretta attraverso boutique (circa 90 punti vendita esclusivi), nespresso cube, negozi automatici N-point, Pick up point.

Le campagne pubblicitarie

Ingente spesa in campagne pubblicitarie (soprattutto TV) che hanno come protagonista l'attore George Clooney, ambassador del brand dal 2006.

Dal 2017 le campagne pubblicitarie subiscono una svolta: mentre George Clooney rimane come voce narrante fuori campo, nuovi protagonisti diventano i coltivatori di caffè colombiani.

Nelle campagne pubblicitarie non viene quasi mai citata la parola "caffè", ma solo i nomi delle capsule che rappresentano le differenti miscele (Ristretto, Volluto, Arpeggio ecc.).

NESPRESSO

Nespresso è una divisione del gruppo svizzero Nestlé. La divisione ha una struttura societaria separata ed ha notevole indipendenza gestionale.

A fine 2015 Nespresso aveva circa 450 punti di vendita nel mondo. Oltre la metà delle vendite deriva dal sito internet dell'azienda.

La produzione delle capsule avviene interamente nelle due fabbriche di Avenches Orbe (nel cantone di Vaud, in Svizzera), che hanno una capacità produttiva complessiva di circa 13 miliardi di pezzi all'anno.

Negli stabilimenti produttivi l'attenzione è massima per il risparmio energetico. Le Fasi di produzione sono sottoposte a continue ottimizzazioni. La sede principale di Nespresso Italia

I primi tentativi di imitazioni: capsule L'Or Espresso di Sara Lee, compatibili con le macchine nespresso, vendute nei supermercati francesi a 30 cent o capsule vuote Ne-Cap compatibili Nespresso riempibili con caffè comune a 10 cent

Concorrenti italiani

L'Italia è uno dei primi quattro mercati mondiali per Nespresso (insieme a Francia, Germania e Svizzera).

Nel 2011 Vergnano ha lanciato “Èspresso”, capsule in vendita nei supermercati a 32 centesimi (novembre 2011), compatibili con le macchine Nespresso. Vergnano Ha vinto l'anno dopo la causa contro Nestlé, che l'aveva accusata di violazione di brevetti e uso illegittimo del marchio Nespresso.

Sono in seguito entrati Lavazza (“A Modo Mio”), Illy e Kimbo (che condividono le macchine “Uno Capsule System”), che non sono compatibili con le macchine Nespresso.

I trend a livello internazionale

Il mercato americano è dominato dal sistema di capsule Keurig K-Cup, usato per il caffè, la cioccolata, il tè e altre bevande. Il principale produttore di caffè in capsule Green Mountains Coffee Roasters (di cui Lavazza detiene il 7% del capitale sociale). La domanda è molto diversa da quella europea (caffè americano invece che espresso) e i prezzi delle capsule sono piuttosto alti (da 80 centesimi a 1 dollaro).

Altri attori: Dualit (UK, compatibile Nespresso), Ethical Coffee Company (Svizzera, fondata da un ex dirigente Nespresso, compatibile) e JAB, che rappresenta il maggiore concorrente di Nespresso, grazie ai marchi Tassimo (ex Kraft), Senseo e L'OR Espresso, Kapal Api Group (Indonesia, compatibile Nespresso), UCC(Singapore, compatibile), JDE Peet's BV (Olanda, compatibile). Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG e Tchibo GmbH offrono solo cialde per le proprie macchine del caffè

Nuovi trend nel mercato del caffè

- Caffè veggie: è composto da ingredienti puramente vegetali e quindi è senza lattosio e senza glutine (es. Bevanda Vegetale Mandorla e Caffè di Nescafé Dolce Gusto)
- Caffè freddo: i caffè freddi non sono certo una novità (es. Freddo Delicato di Nespresso), ma ora le opzioni si sono decisamente allargate. Tra le novità più recenti c'è lo Snap chill Coffee, estratto a caldo e istantaneamente congelato per preservare tutti gli aromi.
- Caffè ready to drink (RTD): caffè da asporto in lattina o in bottiglia in versione fredda (es. Starbucks Caffè Americano).
- Caffè gourmet: realizzato utilizzando varietà di caffè più pregiate e costose.
- Caffè healthy: combinare il caffè con sostanze adattogene, per contrastare lo stress fisico e psichico, come ginseng, curcuma, radice di liquirizia, Astragalo, Bacca di Goji (Ginseng di Nescafé Dolce Gusto)

Evoluzione

Uno dei maggiori problemi di Nespresso nel difendere il proprio vantaggio competitivo risiede nella protezione della tecnologia: con molti brevetti scaduti o in scadenza e una serie di sentenze

che autorizzano altre imprese a commercializzare capsule compatibili, la necessità di difendersi ed evolversi stava diventando sempre più urgente.

La sostenibilità ambientale del sistema Nespresso era un'altra seria minaccia al successo del prodotto: diversi competitor (es. Vergnano) hanno lanciato capsule compostabili o involucri da riempire con caffè in polvere. Le Capsule Nespresso, al contrario, sono un rifiuto non differenziabile e riciclabile, contro il quale sono state sollevate tantissime istanze per l'elevato impatto ambientale

Sistema Vertuo

Il sistema Vertuo sfrutta la nuova tecnologia Centrifusion per produrre un caffè che va dal classico espresso a bevande di oltre 400 ml. Pensato inizialmente per il mercato americano è stato lanciato progressivamente in Europa e in Italia: le nuove capsule non sono compatibili con il sistema Nespresso originale e hanno delle macchine dedicate. Sul bordo della capsula è stampato un codice a barra che contiene le istruzioni che la macchina usa per infondere il caffè e che non può essere replicato dai competitor perché tutelato.

Il sistema tablì di Lavazza

Nel 2024 Lavazza ha lanciato Tablì, un innovativo sistema di capsule senza confezione, interamente realizzate in caffè compresso. Ogni Tablì è compostabile al 100% e progettata per ridurre drasticamente l'impatto ambientale legato al packaging. Caratteristiche principali: • Pod composta interamente da caffè pressato, senza plastica o alluminio. • Compatibile solo con l'omonima macchina Lavazza Tablì. • Sistema smart con app integrata: consente di personalizzare le estrazioni, gestire abbonamenti e ricevere notifiche.

DOMANDE

1. *Quali correttivi vorreste apportare, se necessario, alla gestione commerciale di Nespresso?*
Considerate i rischi derivanti dalle capsule compatibili e dai sistemi alternativi, tenendo conto che i clienti hanno ormai esperienza con le capsule e possono diventare più attenti nelle loro scelte di acquisto.
2. *In particolare, come valutate la politica di prezzo di Nespresso, a fronte della proliferazione di offerte di capsule a prezzi bassi nei supermercati, su internet, e nei negozi di quartiere?*

Scelte di marketing strategico

1. Variabili di segmentazione → segmento/i target:

- **età:** millennials ('81-'96)
- **residenza:** contesti metropolitani
- **titolo studio/professionale:** professionisti/manager/imprenditori con status socio-economico elevato
- **stile di vita:** sofisticato- orientato alla qualità & design
- **variabili comportamentali:** fedeltà più elevata della media => nespresso club

2. Posizionamento competitivo-percettivo → esperienza di consumo sofisticata (caffè a casa come al bar).

3. Elementi di differenziazioni del sistema d'offerta:

- forte immagine di marca premium
- design (macchine e capsule)

- caffè di qualità
- macchine di facile uso e manutenzione
- sostenibilità

Scelte di marketing operativo → 4p

	ATTUALE	PROSPETTICO
PRICE	Molto elevato (premium price)	Posizionamento premium price come avvenuto con Nescafé dolcegusto
PRODUCT	Gamma prodotti estesa con frequenti proposte di nuovi gusti	Utilizzare il brand per una gamma ancora più ampia sia in termini di tipologie (caffè lungo, americano), sia in termini di altri prodotti
PLACE	<ul style="list-style-type: none"> -No G.D.O (= grande distribuzione organizzata) -Negozi “esclusivi” -Servizio pre/post-vendita 	Continuare ad andare sul presidio delle catene “retail” anche se avrebbero la forza di entrare nelle GDO con un premium price
PROMOTION	<ul style="list-style-type: none"> -Forte immagine di esclusività -Format televisivo generalista 	Continuano, seppur con format rivisti, ad ingaggiare testimonial di successo

LA GESTIONE FINANZIARIA → cap. 23

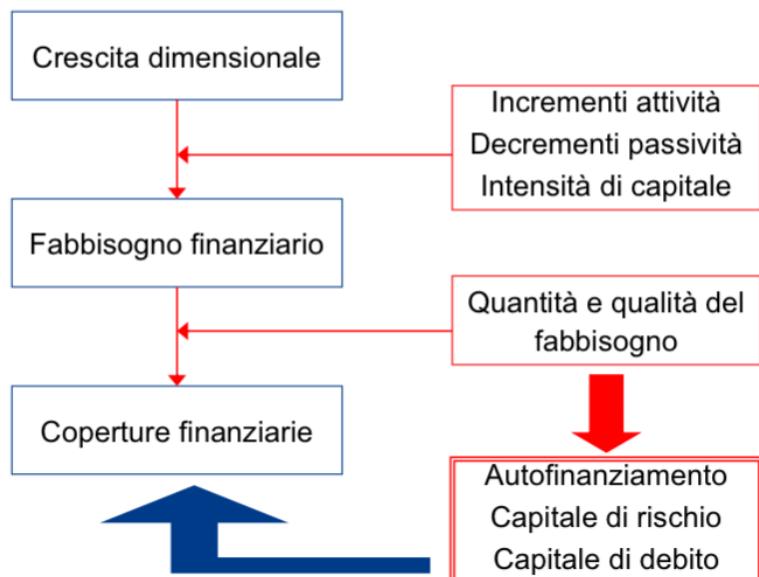
Dal punto di vista **finanziario**, un'impresa è costituita da un insieme di risorse e attività che le consentono di operare nei settori definiti dalla strategia.

La **pianificazione finanziaria** d'impresa si concretizza nella previsione dei flussi monetari in entrata e in uscita che si presentano a seguito di un programma di crescita per un orizzonte temporale prestabilito.

In altri termini il **fabbisogno finanziario** trae origine da:

- incrementi delle attività
- decrementi delle passività

Lo sviluppo dimensionale delle imprese determina l'emergere di fabbisogno finanziario:



Compiti della gestione finanziaria

1. **Formulare previsioni su incassi e pagamenti:** gestione della tesoreria (ma non corrisponde a quanto abbiamo guadagnato perché è una misura contabile, dobbiamo capire se costi e ricavi si trasformano in incassi e pagamenti). Analizziamo:

- a. importo finanziario (C.C.N.O → capitale circolante netto operativo). Se CCN > 0 si tratta di un investimento finanziario, se CCN < 0 costituisce una fonte di finanziamento. Il fabbisogno finanziario deriva da aumenti di impieghi o riduzioni di fonti;
- b. tempo di manifestazione;
- c. durata del fabbisogno finanziario → ciclo del circolante, lasso di tempo che intercorre tra il momento dell'incasso e il momento del pagamento, si misura in numero di giorni. Può essere positivo (incasso posticipato rispetto ai pagamenti → lasso di tempo in cui avrò un fabbisogno finanziario da coprire) o negativo (incasso anticipato rispetto ai pagamenti → lasso di tempo in cui avrò una liquidità in eccedenza da impiegare)

2. **Contribuire a decidere quanto e in quali attività investire:** decisioni di investimento

3. **Definire le modalità di raccolta delle risorse:** decisioni di finanziamento

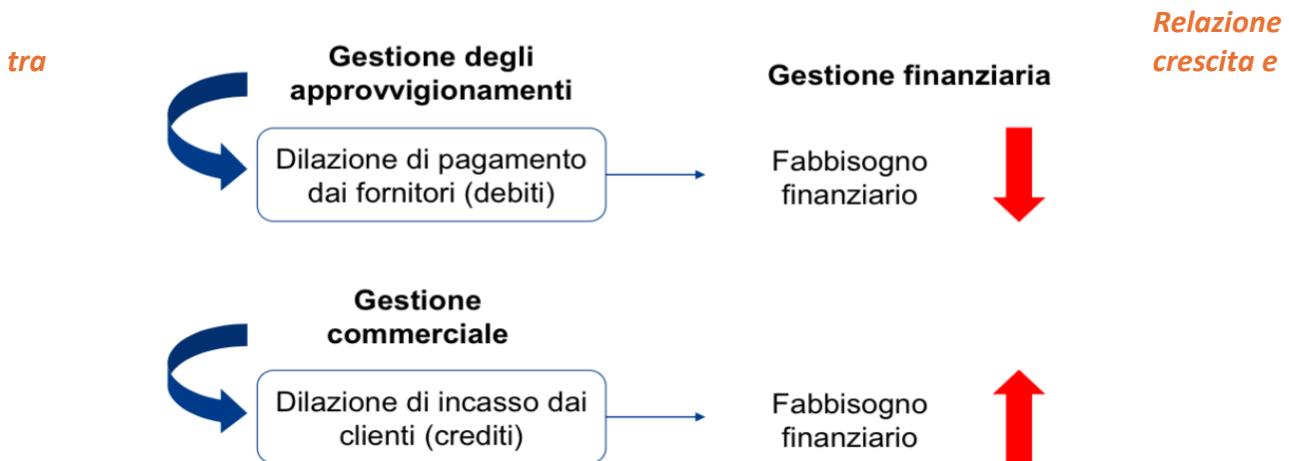
Perché è importante

- Diminuisce il costo del capitale di prestito → Kd (costo del capitale di prestito)
- È più difficile raccogliere risorse in emergenza

Da cosa dipende l'equilibrio monetario → equilibrio tra incassi e pagamenti:

- Di quanto i costi anticipano i ricavi (dipende dal settore)
 - a. alimentare /assicurativo: incasso prima di sostenere i pagamenti
 - b. manifatturiero (incasso dopo aver sostenuto pagamenti)

- Dilazioni di pagamento (relazioni con le altre gestioni): gestione commerciale (dilazioni di incasso clienti) e gestione delle operations (dilazioni di incasso fornitori)



fabbisogno finanziario

Consideriamo due situazioni:

- **Situazioni patologiche**, in cui i costi > ricavi: si avrà ripercussione sulla cassa e non riusciremo a far fronte ai pagamenti. Se il problema riguarda
- **Aziende “sane”**: la crescita va finanziata → più si cresce → più aumenta il fabbisogno finanziario → QUINDI: aumentano gli investimenti, aumentano le rimanenze finanziarie, e un aumento del fatturato comporta un aumento crediti (crediti vs clienti).

1. GESTIONE DELLA TESORERIA

Una prima area di generazione del fabbisogno finanziario nell'impresa è il **capitale circolante netto**.

CCN: poste di bilancio legate al ciclo acquisti-trasformazione vendite, che è dato da:

ATTIVO CIRCOLANTE – PASSIVO CIRCOLANTE

- **Attivo circolante**: crediti vs clienti, rimanenze finali (cic attivo)
- **Passivo circolante**: debiti vs fornitori, debito vs erario, debiti previdenziali (cic passivo)

Se **CCN > 0**: parliamo di fabbisogno finanziario, si tratta di un investimento da finanziare

Se **CCN < 0**: costituisce una fonte di finanziamento → liquidità in eccedenza a disposizione per un certo periodo di tempo.

Il fabbisogno finanziario deriva da aumenti di impieghi o riduzioni di fonti

Nella programmazione finanziaria è indispensabile conoscere il CCN per misurare l'**importo del fabbisogno finanziario**

L'obiettivo della gestione finanziaria è quello di cercare di ridurre il CCN.

Ricavi (100) – costi (100) = utile netto (0)

Esempio 1)

- le vendite hanno dato origine ad un credito (dilazione di incasso) → credito vs clienti = 100; avanziamo un credito verso i clienti.
- i costi hanno dato origine ad un pagamento immediato → debiti vs fornitori = 0

→ CCN: attivo circolante – passivo circolante = $100 - 0 = 100$; crediti vs clienti – debiti vs fornitori

Esempio 2)

- le vendite danno origine ad un incasso in contanti → crediti vs clienti = 0, soldi incassati
- dilazione di pagamento dai nostri clienti → debiti vs fornitori = 100

→ CCN: $0 - 100 = -100$; abbiamo un CCN negativo, dal punto di vista finanziario è positivo, significa che abbiamo un incasso in eccedenza.

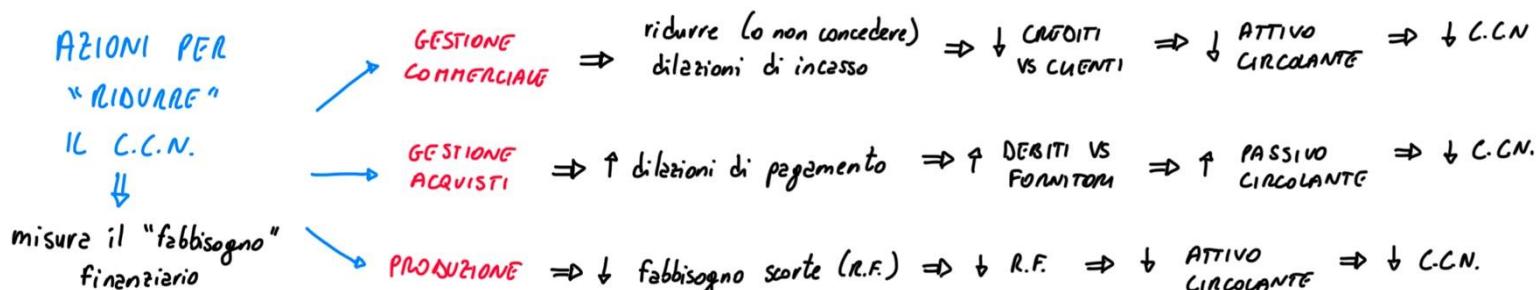
Questo CCN dipende dalle altre gestioni



Quali sono le azioni che dovrebbero mettere in atto chi fa la gestione commerciale e delle operations per ridurre il CCN?

- **GESTIONE COMMERCIALE:** ridurre (o non concedere del tutto) dilazioni di incasso → meno crediti verso clienti, quindi meno attivo circolante, quindi si riduce il CCN.
- **GESTIONE ACQUISTI** (approvvigionamenti): aumentare dilazioni di pagamento → aumentare debiti verso fornitori, aumenta il passivo circolante, si riduce il CCN.
- **PRODUZIONE** (responsabile rimanenze finali): dovrebbe ridurre il fabbisogno delle scorte, cioè delle rimanenze finali → si riduce l'attivo circolante, quindi il CCN.

In relazione alla durata del fabbisogno finanziario introduciamo il ciclo del circolante



Ciclo del circolante: lasso di tempo in giorni che intercorrono tra l'incasso dei crediti e il pagamento dei debiti verso i fornitori.

Questo potrà essere:

- **Positivo:** indica il numero di giorni con un fabbisogno finanziario da coprire

- **Negativo**: misura il numero di giorni in cui avrò un'eccedenza finanziaria da impiegare

Due esempi per spiegare che se è positivo in realtà è un problema dal punto di vista finanziario.

→ ESEMPIO CICLO CIRCOLANTE POSITIVO

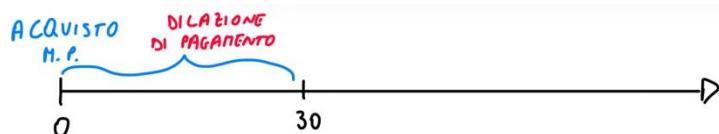
Dilazione pagamento fornitori: 30gg

Dilazione incasso ai clienti: 60gg

Magazzino mp: 10gg

Ciclo trasformazione: 10gg

Magazzino pf: 10gg

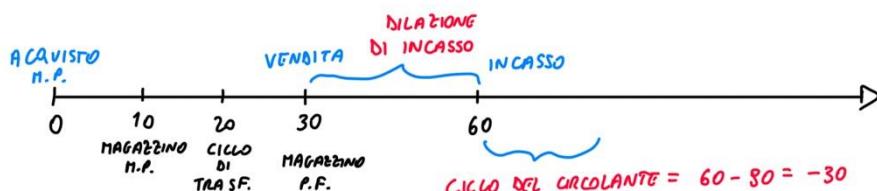
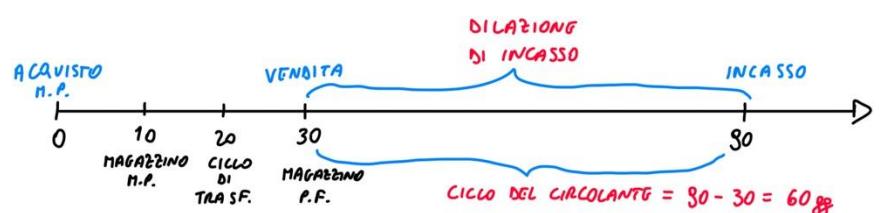


→ ESEMPIO CICLO CIRCOLANTE

NEGATIVO

Dilazione pagamento fornitori: 90gg

Dilazione incasso ai clienti: 30gg



Magazzino mp: 10gg

Ciclo trasformazione: 10gg

Magazzino pf: 10gg

2. GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI

Gestione degli investimenti: Il area che genera un fabbisogno finanziario.

Uno dei compiti fondamentali della gestione finanziaria consiste nella

valutazione delle decisioni di investimento, disinvestimento, rinnovo, in relazione a impianti, macchinari, immobili, partecipazioni azionarie e così via.

Le **scelte d'investimento** riguardano, in genere, ma non solo: l'area commerciale, l'area delle operations, altre aree: amministrazione, IT, protezione ecc., l'area dell'innovazione e della crescita

Quando è conveniente fare un investimento?

Un **investimento**, dal punto di vista finanziario, è un'operazione di trasferimento nel tempo di risorse. L'obiettivo dell'investimento è la massimizzazione del valore creato.

Elementi rilevanti ai fini della valutazione nell'ottica finanziaria di un progetto di investimento sono:

1. **Entità dei flussi** di cassa generati dall'operazione
2. **Distribuzione** nel tempo dei flussi di cassa (1€ oggi meglio di 1€ domani)
3. **“Valore finanziario” del tempo**

Il valore, a oggi, di un ammontare che sarà incassato domani deve essere **attualizzato** e il valore attuale si determina moltiplicando l'ammontare per un fattore di sconto.

Economia Aziendale e Bilancio – modulo 1

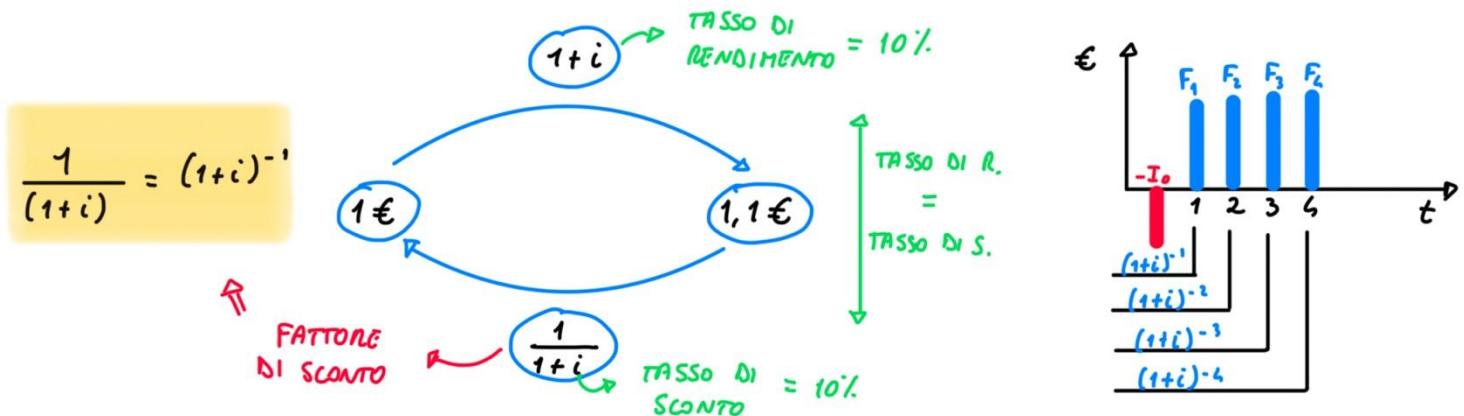
Tasso rendimento = i (es. $i = 10\%$) → perciò se a $t_0 = 1$ euro, a t_1 avremo $1 + i = 1 + 10\% = 1,1$ €. Il tasso i esprime il valore finanziario nel tempo e il rischio dell'investimento e può essere calcolato come il prezzo che gli investitori chiedono per accettare la posticipazione di un'entrata.

$1 + i \rightarrow$ Tasso di sconto = tasso di rendimento

$1/(1+i)$ (oppure $(1+i)^{-1}$) → fattore di sconto (passo da t_1 a t_0)

Il VAN serve per stabilire se questo investimento è conveniente. È utile per il calcolo del valore attuale dei flussi generati da un investimento. Riconduce al tempo presente tutti i flussi positivi e negativi derivanti dall'investimento

VAN = valore attuale netto dell'investimento. Sommatoria di tutti i flussi di cassa positivi o negativi



generati ad oggi.

Partiamo dall'investimento iniziale e poi sommiamo tutti gli altri flussi di cassa positivi generati dall'investimento.

Se $> 0 \rightarrow$ l'investimento è conveniente, mentre se $< 0 \rightarrow$ l'investimento non è conveniente

$$\begin{aligned}
 \text{V. A. N.} &= -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} \\
 \left(\begin{array}{l} \text{VALORE} \\ \text{ATTUALE} \\ \text{NETTO} \end{array} \right) &= -I_0 + \sum_{t=1}^{n=4} \frac{F_t}{(1+i)^t} \quad \begin{array}{l} > 0 = \text{l'investimento} \\ \text{e' conveniente} \end{array} \\
 &\quad \begin{array}{l} < 0 = \text{l'investimento} \\ \text{non e' conveniente} \end{array}
 \end{aligned}$$

Le decisioni nell'area degli investimenti

→ Stimare i flussi di cassa e il tasso di sconto.

L'analisi di convenienza di un investimento parte dalla definizione delle entrate e delle uscite collegate direttamente allo stesso e rilevanti in sede di valutazione.

Valutazione economica di un investimento: la stima dei flussi:

- **Monetari** (in denaro)
- **Differenziali** (tra i flussi che si produrrebbero anche senza l'investimento e quelli che si manifestano soltanto in seguito alla sua realizzazione)
- **Al netto d'imposta** (ovvero di debiti e crediti d'imposta)

- **Al lordo degli oneri finanziari** (il costo dei mezzi finanziari è incluso nel tasso di attualizzazione dei flussi).

ESERCIZIO ESEMPIO

L'azienda ABC deve calcolare il Valore Attuale Netto di un investimento di ampliamento della capacità produttiva. Il direttore finanziario sta considerando tre ipotesi di tasso di sconto:

- 5%
- 10%
- 15%

Per quale/quali di questi tassi l'investimento risulta conveniente?

3. DECISIONI DI FINANZIAMENTO

Definire le modalità di raccolta delle risorse: include tutte le decisioni riguardanti l'acquisizione e l'amministrazione delle risorse finanziarie.

Le decisioni di finanziamento riguardano le modalità e le forme tecniche di copertura del

Anno		0	1	2	3	4	5	VAN
Flussi		-1.000	100	200	300	500	400	
i = 5%	Fattore attualizzazione	1	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	
	Flussi attualizzati
i = 10%	Fattore attualizzazione	1	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	
	Flussi attualizzati
i = 15%	Fattore attualizzazione	1	1,150	1,323	1,521	1,749	2,011	
	Flussi attualizzati

Anno		0	1	2	3	4	5	VAN
Flussi		-1.000	100	200	300	500	400	
i = 5%	Fattore attualizzazione	1	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	
	Flussi attualizzati	-1.000	95,24	181,32	259,07	411,18	313,48	260,29
i = 10%	Fattore attualizzazione	1	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	
	Flussi attualizzati	-1.000	90,91	165,29	225,39	341,53	248,29	71,42
i = 15%	Fattore attualizzazione	1	1,150	1,323	1,521	1,749	2,011	
	Flussi attualizzati	-1.000	86,96	151,17	197,24	285,88	198,91	-79,85

NOTA: Le soluzioni sono ottenute usando i valori arrotondati (a 3 decimali) dei fattori di attualizzazione.

fabbisogno finanziario.

Classificazione delle fonti di finanziamento:

a. Provenienza delle fonti:

- **Interne** → autofinanziamento, che può includere due cose: può essere o in utili non distribuiti o in TFR (remunerazione non differita che si paga ai dipendenti quando lascia l'azienda, liquidazione)
- **esterne** all'azienda → aumento del capitale proprio (i soldi dei soci, capitale di rischio o qualsiasi forma di capitale di prestito) e indebitamento

b. Durata:

- *a breve termine* (fino a 12 mesi)
- *a medio termine* (tra 12 e 60 mesi)
- *a lungo termine* (oltre i 60 mesi)

c. A livello di definizione

- **a struttura perfettamente definita**: si conosce sia l'ammontare per pagare il prestito, e sia la scadenza di quando dobbiamo pagare ai finanziatori → entità e scansione temporale dei flussi sono note ex-ante) (es. mutui, obbligazioni a tasso fisso, leasing a tasso fisso)
- **a struttura indefinita**: entità e/o scansione temporale dei flussi non sono note (ex ante) → tutte le fonti di finanziamento non si conosce esattamente o l'importo o la scadenza (es. finanziamenti a titolo di capitale di rischio, mutui e obbligazioni a tasso variabile, finanziamento soci)

I criteri per la selezione delle fonti di finanziamento:

- **Caratteristiche del fabbisogno finanziario**: coerenza tra investimenti e fonti di finanziamento;

		Soggetto	
	Attuali soci		Terzi
Capitale di rischio	1		4
Forma	Autofinanziamento Aumento del capitale sociale		Private equity Personal venture capital Quotazione
	2		3
Debito	Obbligazioni Altri finanziamenti		Obbligazioni Mutuo/sconto Leasing Finanziamenti agevolati pubblici Altri finanziamenti

- **Convenienza economica dell'operazione**: convenienza quantitativa, cioè legata la VAN, e convenienza qualitativa, legata al rischio dell'investimento;
- **Fattibilità finanziaria**: far fronte all'investimento con i flussi di cassa generati dall'investimento.

LA GESTIONE DELLE OPERATIONS → cap. 22

La **gestione delle operations** fa riferimento alle attività di acquisizione, combinazione e trasformazione fisico-tecnica di input in output che arrivano sui mercati di sbocco per essere impiegati in attività di consumo o in ulteriori attività di produzione.

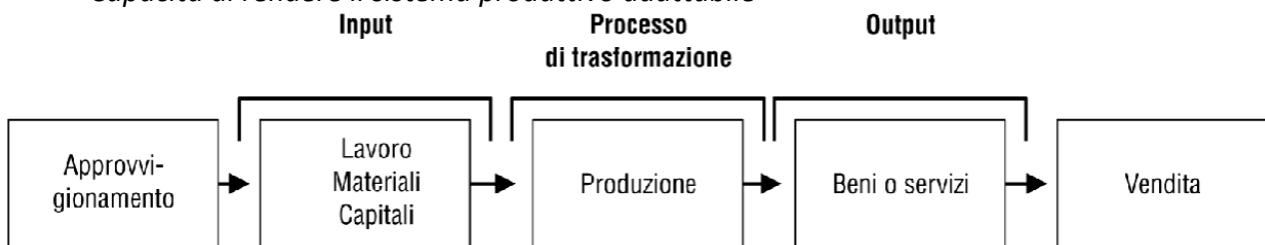
Si tratta di un processo che va dagli approvvigionamenti dei materiali o dei componenti da assemblare - **logistica in entrata** - alla produzione con impianti e macchinari, alla distribuzione dei prodotti finiti - **logistica commerciale in uscita**.

FOTO

PRODUZIONE

Gli obiettivi e i compiti della produzione, in generale, sono riconducibili a:

- *Ricerca della Produttività*
 - *Proposizione continua di prodotti innovativi*
 - *Miglioramento costante della qualità del prodotto*
 - *Capacità di assicurare rapidità*
 - *Capacità di rendere il sistema produttivo adattabile*



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

- **(ri)Progettare li sistema produttivo → scelte di Investimento:** definizione delle caratteristiche strutturali e impiantistiche e lay-out
 - **Gestire li sistema produttivo predisposto → scelte di Gestione:** soluzioni organizzative, tecniche e metodologiche, vincolate dalle scelte di investimento

Sistema produttivo

- **Varietà**: ampiezza della gamma prodotti
 - **Variabilità**: capacità di variare l'offerta nel tempo in funzione delle richieste del cliente

I **sistemi produttivi** sono generalmente classificati in base alla continuità del flusso di produzione, cioè a seconda che generi continuativamente o con interruzioni i prodotti.

Le diverse tipologie di sistemi produttivi possono essere ricondotte a quattro fattispecie:

- Produzioni job-shop
 - Produzioni a lotti
 - Produzioni in linea
 - Produzioni per flusso continuo

Produzioni job-shop: personalizzazione del cliente

- Riguardano la produzione di bassi volumi di un prodotto con **gradi di varietà e variabilità** piuttosto marcati
 - Operano in genere su commessa
 - Si caratterizzano per elevata personalizzazione
 - Gli ordini precedono la produzione
 - Scorte di materie prime e prodotti finiti quasi inesistenti, consistenti i work in progress
 - Sono caratterizzate da elevati gradi di flessibilità ed elasticità produttiva

Produzioni a Lotti:

- Riguardano la produzione di prodotti caratterizzati da un'elevata varietà e da una ridotta variabilità
- La produzione può avvenire su ordine acquisitor (B2B, commesse ripetitive a catalogo) o su previsione della domanda (B2C, produzioni intermittenzi)
- Si basano prevalentemente su competenze generiche a meno di specificità richieste a fronte di particolari lavorazioni

Produzioni in Linea:

- Realizzano elevati volumi di prodotti con varietà e variabilità piuttosto contenute tali da giustificare investimenti specifici (gamma prodotti standardizzata e molto ridotta, che cambia poco frequentemente nel tempo)
- Cicli produttivi ripetitivi ed omogenei
- Il prodotto è il risultato dell'assemblaggio di componenti di fabbricazione interna o esterna
- Consistenti scorte di Magazzino e prodotti finiti

Produzioni per Flusso continuo:

- Riguardano prodotti fortemente standardizzati ottenuti in volumi ingenti (si può quasi dire che si tratta di commodities)
- Richiede la realizzazione di un ciclo di trasformazione senza interruzioni (continuo)
- I materiali in ingresso subiscono modifiche fisico-chimiche irreversibili a seguito delle quali è in genere impossibile identificare gli elementi che costituiscono il prodotto
- Realizzano una produzione che è quindi irreversibile
- La produzione avviene per il magazzino in modo indipendente dall'acquisizione degli ordini

		— Progressiva Standardizzazione del prodotto			+
—		Job Shop			
Continuità nel flusso produttivo	—	per Lotti - ordine di acquisto (B2B) - previsione domanda (B2C)			
				in Linea (magazzino)	
	+				Flusso Continuo

L'impianto può definirsi come il complesso di beni materiali e immateriali di uso durevole, il cui impiego avviene su più esercizi amministrativi, nei quali l'impresa industriale deve investire per svolgere la propria attività economica.

Il **magazzino** è un impianto logistico costituito da locali, attrezzature, personale in grado di ricevere i diversi materiali e prodotti finiti, custodirli, conservarli e renderli disponibili per la produzione e la consegna.

Il lay-out

Il **lay-out** è la disposizione planimetrica di aree, strutture murarie, impianti e attrezzature

secondo criteri di ottimizzazione dei flussi fisici di materiali e prodotti. Si distingue fra:

- Lay-out a Punto fisso: il prodotto non si muove durante il processo (Job-Shop)
- Lay-out per Reparto: il prodotto transita nei vari reparti per le lavorazioni (per Lotti)
- Lay-out in Linea: percorso pre-ordinato per massimizzare la produttività (in Linea)
- Lay-out per Gruppo tecnologico: mix tra Reparto e Linea ()

L'erogazione di servizi

La produzione di beni si differenzia **dall'erogazione di servizi** principalmente per alcune caratteristiche dei servizi stessi. La **Specificità** si intende come:

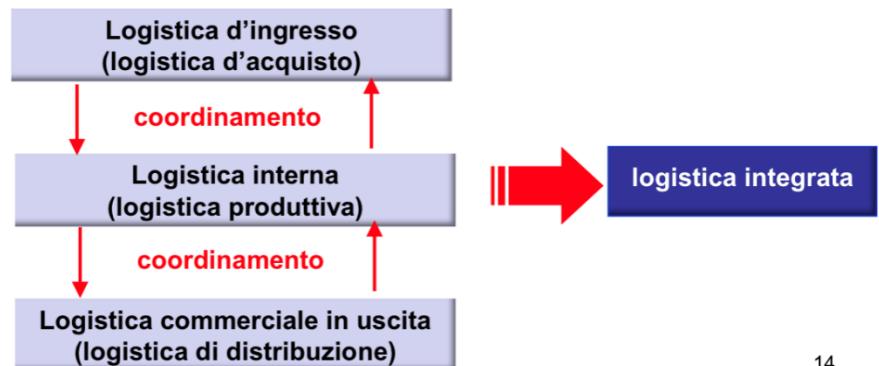
- Immaterialità del servizio
- Contestualità di erogazione e fruizione
- Dimensionamento della capacità produttiva sulle punte di domanda
- Importanza del contatto con l'utente

È possibile classificare i **sistemi di erogazione** dei servizi in funzione delle caratteristiche assunte da alcuni elementi, come l'incidenza della componente fisica rispetto a quella intangibile, il grado di interazione tra utente e personale di contatto, il livello di investimenti richiesto.

LOGISTICA

La **logistica** è il processo di pianificazione, gestione e controllo dei flussi fisici dei materiali e dei correlati flussi informativi. Il **compito fondamentale** svolto dalla logistica è assicurare la disponibilità dei prodotti nel tempo, nello spazio e nei volumi richiesti.

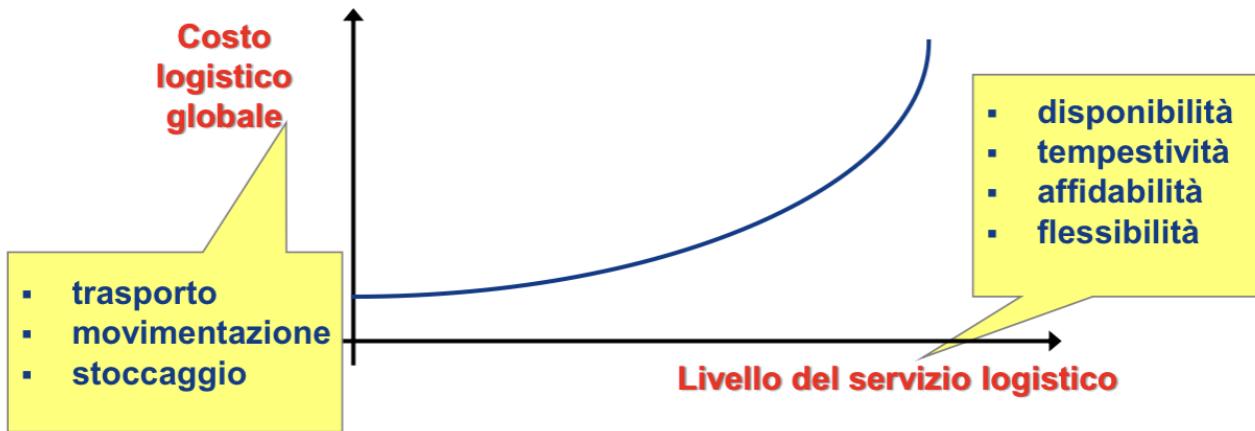
I compiti della logistica consistono nell'ottimizzare la disponibilità dei materiali (**servizio logistico**) avendo riguardo all'economicità ed impegno di risorse (**costo logistico**)



14

Logistica integrata					
Logistica d'ingresso (logistica d'acquisto)		Logistica interna (logistica produttiva)		Logistica commerciale in uscita (logistica di distribuzione)	
Acquisizione materiali e componenti dei fornitori	Trasporto dai fornitori alle unità di utilizzo	Movimentazione interna, manipolazione, stoccaggio	Gestione magazzini semilavorati	Gestione magazzini prodotti finiti	Movimentazione Trasporto dei prodotti finiti dalle unità di produzione ai punti finali di vendita
			Download		

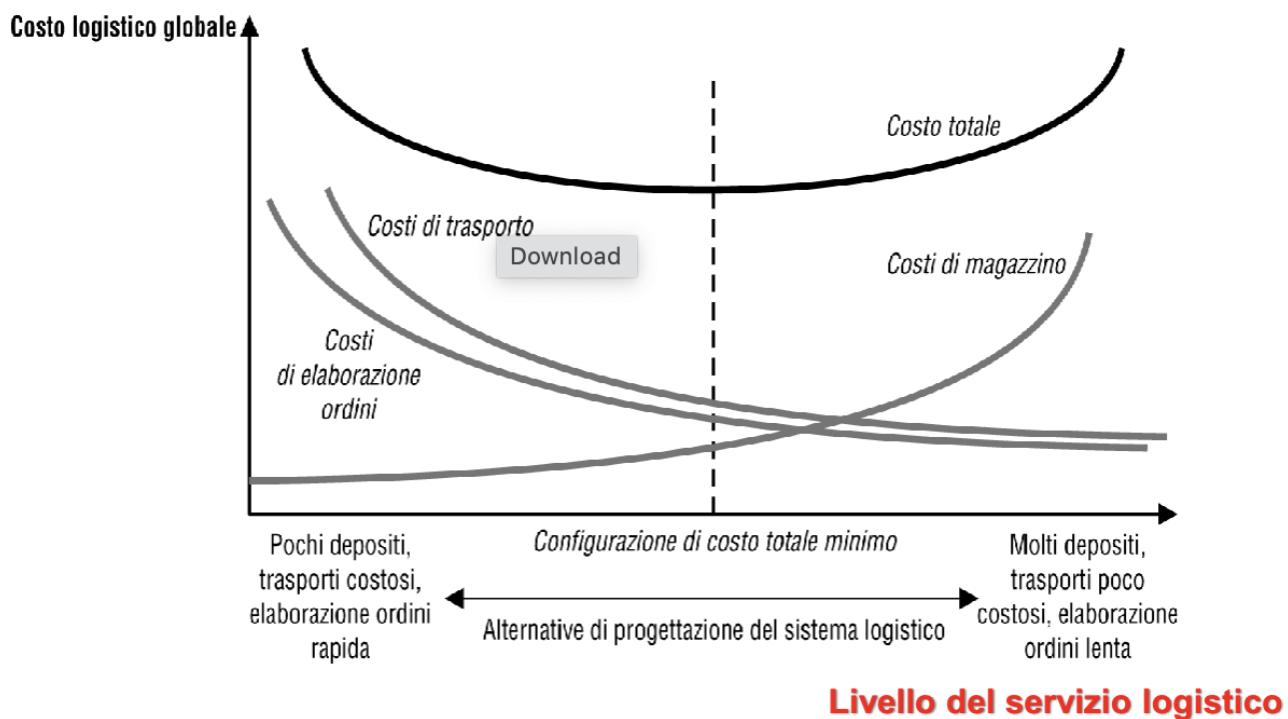
65



La qualità del servizio logistico è determinata da quattro caratteristiche, che fanno aumentare il costo logistico globale:

- **Disponibilità**: evitare rotture di stock (prodotto nel magazzino e non pronto per nuovi ordini)
- **Tempestività**: lasso di tempo che intercorre tra l'ordine e la consegna
- **Affidabilità**: rispetto sia della tempistica sia della conformità del prodotto ordinato
- **Flessibilità**: capacità di cogliere delle eccezioni da parte del cliente

Una proxy della qualità del servizio logistico è la quantità di depositi di cui si dispone: più sono i depositi, più dovrebbe essere alta la reattività alle richieste del cliente, più si riducono costi di trasporto data la maggior diffusione e vicinanza ai clienti, ma sono più lenti



l'elaborazione degli ordini → bisogna trovare una soluzione a questo trade-off che porti alla minimizzazione del costo logistico totale.

APPROVVIGIONAMENTI

L'**approvvigionamento** è l'insieme delle attività tecnico-commerciali attraverso cui le imprese acquistano sul mercato i beni e i servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi e gestionali.

Gli **obiettivi** della gestione degli approvvigionamenti sono pertanto:

- assicurare l'economicità degli acquisti
- preservare la continuità della produzione
- garantire il rispetto degli standard di qualità

Le attività di approvvigionamento sono correttamente supportate dal **marketing di acquisto**, che opera sui mercati dei fattori con un insieme di leve di **procurement mix**, che ricopre per i mercati di fornitura lo stesso ruolo del marketing mix per i mercati di sbocco.

Le leve di procurement mix

Le **leve** di procurement mix sono costituite dalle 4 "P" delle politiche di: **prodotto, fonti di approvvigionamento, prezzo di acquisto, comunicazione**.

- **Product** = Politiche di Prodotto: decisioni relative ai materiali approvvigionati
- **Provider** = Politiche delle Fonti di approvvigionamento: identificazione, valutazione, selezione e controllo dei fornitori
- **Price** = Politiche di Prezzo: negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con i fornitori
- **Promotion** = Politiche di Comunicazione: promozione dell'immagine aziendale presso i fornitori

Politiche di prodotto

Le politiche di prodotto sono strettamente legate alle caratteristiche del portafoglio materiali e componenti
→ Matrice di Kraljic (1983)

		Impatto sulla redditività aziendale	
		Basso	Alto
		Alto	
Rischio di approvvigionamento		Basso	Alto
		Materiali colli di bottiglia	Materiali strategici
		Materiali non critici	Materiali con effetto leva

Politiche delle fonti di approvvigionamento

Si basano sul monitoraggio dei mercati di fornitura per:

- l'identificazione dei fornitori potenziali
- la valutazione delle capacità dei fornitori rispetto alle esigenze aziendali
- la selezione e il controllo dei fornitori sulla base della rilevazione di indicatori di prestazione in merito alle performance ritenute critiche.

Politiche di prezzo d'acquisto

Riguardano la diretta alla negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con il fornitore

Politiche di comunicazione

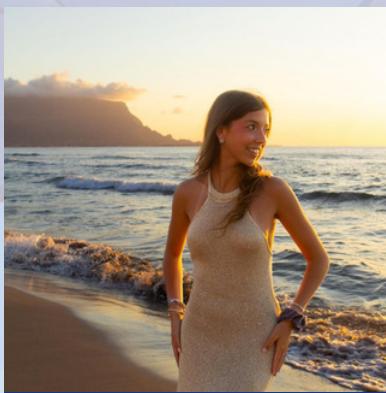
Sono tese a promuovere l'immagine aziendale presso i fornitori potenziali e consolidati

La gestione dei fornitori

La **gestione dei fornitori** è un'attività di estrema importanza. Tale gestione passa prioritariamente attraverso un'**analisi di affidabilità** dei fornitori.

I sistemi di valutazione delle prestazioni del fornitore (**vendor rating**) si basano sulla rilevazione oggettiva di alcuni parametri tecnici, commerciali, logistici, economici e di sostenibilità effettuati su base pe

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



JENNIFER LA ROSA

jennifer.larosa@studbocconi.it
@jennifer_la.rosa
+39 3288299032



GIUSEPPE LIARDO

giuseppe.liardo@studbocconi.it
@giuseppeliardo_
+39 3427450039

PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



NICOLA COMBINI

nicola.combini@studbocconi.it
@nicolacombini
+39 3661052675

MARTINA PARMEGIANI

martina.parmegiani@studbocconi.it
@martina_parmegiani05
+39 3445120057

MARK OLANO

mark.olano@studbocconi.it
@mark_olano_
+39 3713723943



TEACHING DIVISION



→ NOSTRI PARTNERS



TEGAMINO'S

LA PIADINERIA

