



A.A. 2025/2026

BLAB

DISPENSA

ECONOMIA AZIENDALE E GESTIONE DELLE IMPRESE

-SECONDO PARZIALE-

SCRITTA DA

FRANCESCA MALARA



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 DIMENSIONAMENTO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA: LE ECONOMIE DI SCALA E SATURAZIONE

L'osservazione delle imprese appartenenti a differenti settori mostra che, mentre in alcuni ambiti è necessario raggiungere una certa grandezza organizzativa per essere realmente competitivi, in altri contesti possono convivere aziende con dimensioni anche molto diverse. Ne deriva che, per certe tipologie di attività, **la scala aziendale** rappresenta un fattore decisivo per competere efficacemente, mentre in altre situazioni non costituisce un elemento imprescindibile per il successo o persino per la continuità dell'impresa.

Diventa quindi essenziale capire in che modo le decisioni relative alla dimensione operativa dell'azienda possano contribuire alla creazione di un vantaggio economico. In questa analisi, quando si parla di scelte di dimensionamento, il riferimento non è più al fatturato, bensì al concetto di **capacità produttiva (CP)**. Con CP si indica la "quantità massima di output che un'azienda è in grado di generare in un determinato intervallo di tempo".

La Capacità produttiva può essere:

- a. **Capacità produttiva nominale** ("in situazione ideali")= valore teorico massimo atteso dell'output, senza soste, interruzioni ecc.
- b. **Capacità produttiva raggiungibile** = valore massimo output realisticamente ottenibile.

→ D'ora in avanti per CP si intenderà la CP raggiungibile.

A seconda dell'attività svolta, la capacità produttiva si calcola:

- società manifatturiere: N° pezzi/tempo
- società di servizi: N° giorni/ uomo (può essere distinta in uomo senior o junior)
- società commerciali: metri quadri/cubi di esposizione
- società aeromobile: N° posti a sedere in funzione della distanza percorsa (es. posti a sedere/miglio)

Inoltre, è importante chiarire che le aziende potrebbero non avere necessariamente bisogno di utilizzare tutta la CP disponibile. La CP effettivamente utilizzata potrebbe essere inferiore, per varie ragioni, a quella installata. È pertanto necessario stimare il c.d. **grado di saturazione (o utilizzo) della CP**, misurato, in termini percentuali, rapportando la produzione effettiva (output effettivamente realizzato) alla CP installata:

$$\text{Grado di saturazione della C.P} = \frac{\text{produzione effettiva}}{\text{C.P.}} \times 100$$

LE ECONOMIE DI SCALA

Con il termine "**economia**" si intende un vantaggio economico nella realizzazione di un'attività, di un processo, di una combinazione economica, misurabile in termini di un minor livello di costi a parità di risultati ottenuti.

Le economie di scala (EDS) sono riduzioni di costi medi unitari che si ottengono installando (e saturando) una maggiore capacità produttiva. Pertanto, le economie di scala si manifestano essenzialmente in una riduzione dei costi conseguente a un incremento della CP installata.

Il calcolo delle EDS si esegue attraverso il confronto dei costi medi unitari (CMu) di due diverse CP installate, supponendo lo stesso grado di utilizzo.

→ Il **CMu** è il costo sostenuto, mediamente, per la realizzazione di una singola unità di output.

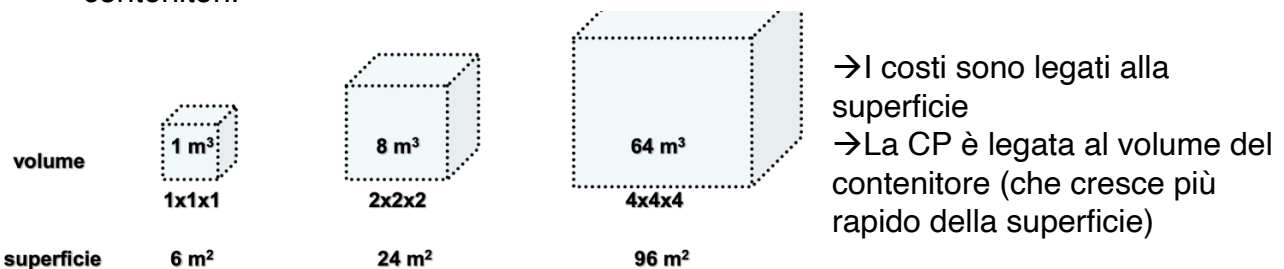
$$EDS = CMu_x - CMu_y$$

$$CMu_x = \frac{\text{costi totali impianto } x}{\text{Quantità prodotta impianto } x}$$

$$CMu_y = \frac{\text{costi totali impianto } y}{\text{Quantità prodotta impianto } y}$$

Le fonti di economia di scala

- 1) **Componenti indivisibili:** i fattori della produzione che non possono essere ridotti come dimensione (e costo) al di sotto di una scala minima.
- 2) **Maggiore produttività degli input per effetto della specializzazione:** Al crescere delle dimensioni aziendali (in m² di esposizione) è possibile specializzare maggiormente le risorse, siano esse umane (persone) o tecniche (impianti) → maggiore qualità e riduzione dei costi.
 - a. Ad esempio, un'azienda di piccole dimensioni che produce caffè potrebbe disporre di un'unica macchina per realizzare diverse tipologie di prodotto. Questo comporterebbe la necessità di arrestare periodicamente l'impianto per effettuare i set up o i cambi formato necessari ad adattare la linea produttiva. Di conseguenza, si lavorerebbe meno e aumenterebbero i costi di produzione, inclusi quelli legati ai tempi di fermo macchina.
- 3) **Proprietà geometrica dei contenitori:** In molti impianti produttivi e/o depositi, la capacità produttiva è proporzionale al volume (e non alla superficie) di alcuni contenitori.



Per un silos il cui costo di costruzione è di €1000 al m² di superficie, aumentare di 8 volte la capacità comporta un aumento del costo (legato alla superficie) di solo 4 volte → il costo aumenterà di 4 ogni volta, ma la capacità produttiva a un multiplo di 8.

- 4) **Maggiore efficienza degli impianti di maggiori dimensioni:** molti impianti presentano miglioramenti di efficienza all'aumentare della potenza installata.
- 5) **Minori costi unitari di acquisto:** Ragioni economiche (non fisico-tecniche) legate al maggiore potere contrattuale delle imprese di maggiori dimensioni
 - a. Una grande fabbrica automobilistica, grazie ai volumi elevati di componenti che richiede, può trattare con i fornitori ottenendo sconti significativi, diversamente da una piccola officina che acquista quantità molto più limitate.

Diseconomie di scala

Si manifestano quando l'aumento della dimensione produttiva non comporta più una riduzione dei costi medi, ma al contrario li fa crescere. Il miglioramento della struttura di costo per effetto delle economie di scala trova alcuni limiti:

- **Nella capacità di assorbimento da parte del mercato**→ oltre una certa quantità prodotta, il mercato potrebbe non essere in grado di assorbire tutta l'offerta, causando sovrapproduzione o riduzione dei prezzi di vendita.
- **Nelle esigenze di differenziazione dei consumatori**→ con una capacità produttiva più alta si tende a standardizzare l'offerta. Con macchinari specializzati per grandi volumi è difficile personalizzare il prodotto, rendendo complicato soddisfare le diverse esigenze dei consumatori.
- **Nella minore flessibilità dei grandi impianti produttivi**→ gli impianti di grandi dimensioni sono meno adattabili ai cambiamenti nella domanda o nella tecnologia, richiedendo tempi e costi maggiori per riconvertirsi.
- **Nella maggiore complessità gestionale delle organizzazioni più grandi** (esigenze di maggiore coordinamento)→ più dipendenti, più sarà difficile coordinare le persone.
- **Nell'esistenza di costi di trasporto che possono annullare i benefici della scala**→ produrre in un unico grande stabilimento lontano dai mercati di consumo può ridurre i costi di produzione unitari, ma aumentare i costi logistici e di distribuzione, annullando i vantaggi ottenuti.

LE ECONOMIE DI SATURAZIONE DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA

Ricordando che i **costi dell'azienda** si dividono in:

- **Fissi**: non variano al variare dei volumi di produzione per un dato intervallo di produzione
- **Variabili**: variano proporzionalmente al variare dei volumi di produzione.

I costi fissi sono correlati a una certa CP: All'aumentare del grado di sfruttamento della capacità produttiva, i **costi fissi** (che restano invariati all'interno dell'intervallo della CP) sono ripartiti su un numero maggiore di output prodotti, e questo determina una riduzione del costo medio unitario.

È possibile dunque definire **le economie di saturazione della CP** come riduzioni di costi medi unitari derivanti dall'aumento dello sfruttamento della capacità produttiva (tenendo costante la CP).

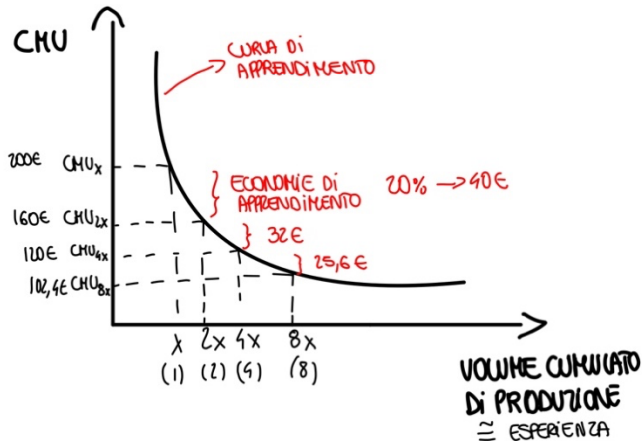
Le economie di assorbimento di costi fissi (saturazione della CP) determinano minori CMu all'aumentare del grado di saturazione della CP, e sono dunque **tanto maggiori quanto maggiore è l'incidenza dei costi fissi**.

Trade-off:

- Da un lato, installando un CP più elevata si ottengono economie di scala;
- Dall'altro, si corre il rischio di non saturare completamente la CP installata, andando incontro a diseconomie di saturazione della CP.

ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

Si tratta di riduzioni di costo medio unitario (e miglioramento qualità dell'output) che si realizzano **per effetto dell'esperienza** nella realizzazione della medesima attività. In poche parole, man mano che si replica l'attività svolta, il tempo impiegato si riduce e si migliora la qualità del risultato finale → riduzione di costo e miglioramenti qualitativi del prodotto.



→ Il volume "cumulato" di output prodotti = volume di produzione dall'inizio dell'attività aziendale

La costanza e prevedibilità delle economie di apprendimento permette di rappresentare la relazione tra costi ed esperienza in una curva denominata "**curva di esperienza**" (o di apprendimento). Affinché si possa misurare il solo effetto dell'esperienza, occorre che nell'intervallo indicato nel grafico come $CMuX - CMu2X$ le altre condizioni produttive restino invariate.

L'inclinazione della curva di apprendimento dipende dalla capacità di imparare, denominata **velocità di apprendimento**, e dipende dalla percentuale di riduzione dei costi ad ogni raddoppio del volume di produzione cumulata.

$$\text{Velocità di apprendimento} = \frac{C_{2x} - C_x}{C_x} \times 100$$

È possibile quantificare le EDA calcolando il risparmio di costi ottenibile a ogni raddoppio del volume cumulato di produzione:

$$\text{EDA} = \frac{C_x - C_{2x}}{C_x}$$

Le 5 fonti delle economie di apprendimento:

- Crescente abilità nello svolgimento delle attività
- Migliore selezione delle risorse produttive
- Coordinamento più efficiente tra le risorse produttive
- Più elevata programmabilità dell'attività
- Semplificazione dei prodotti e dei processi

LE SCELTE D'ESTENSIONE: L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Le principali determinanti del risultato economico

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

- **Elementi strutturali**= il dimensionamento della capacità produttiva, l'esperienza accumulata nello svolgimento delle diverse attività, il livello dei costi di transazione a fronte della scelta di internalizzare o esternalizzare una data attività, etc
- **Il livello dei prezzi**= politica dei prezzi, forza del marchio, potere contrattuale, etc
- **I 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

Analisi costi-volumi-risultati

L'analisi costi-volumi-risultati permette di mettere in evidenza il legame tra la quantità di beni che un'azienda produce e vende e i risultati economici che essa ottiene. Attraverso questo tipo di analisi è possibile:

- Comprendere come varia il risultato economico al modificarsi dei volumi di vendita, individuando così **il punto di pareggio**.
- Confrontare differenti scenari basati su varie combinazioni di prezzi-ricavo e prezzi-costi.
- Valutare alternative strategiche relative alla struttura aziendale, come:
 - internalizzare o esternalizzare determinate attività (integrazione verticale/orizzontale);
 - definire il livello di sviluppo e le possibili combinazioni economiche.

I costi

Costi fissi: tutti i costi **NON** direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita

Tipologie:

-Costi fissi di struttura:

Manodopera indiretta

Manodopera diretta (se non facilmente riallocabile)

Manutenzioni

Affitti

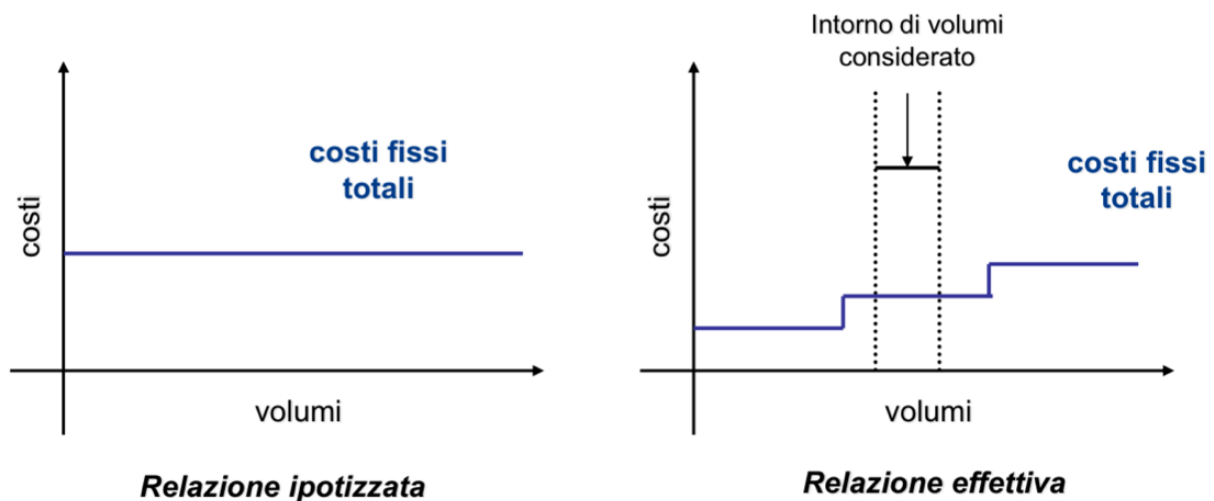
Quote di ammortamento

-Costi fissi di sviluppo:

Costi di marketing

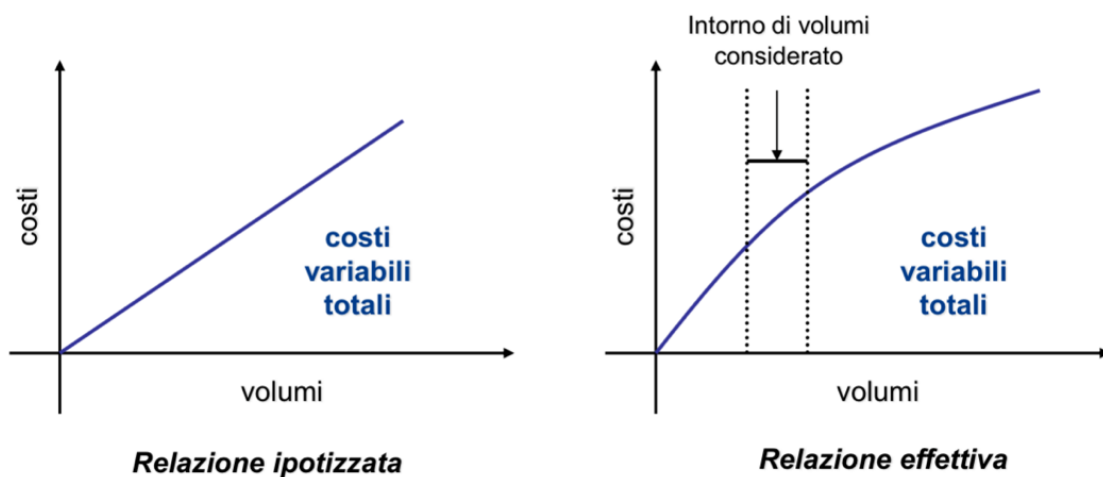
Costi di ricerca e sviluppo

Formazione del personale



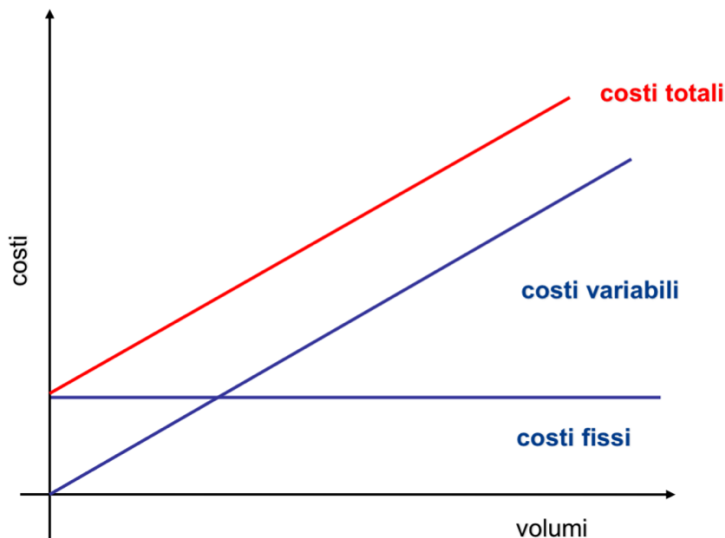
Costi variabili: tutti i costi direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita. E sono:

- Provvigioni di vendita
- Consumi di materie prime
- Lavorazioni esterne
- Manodopera diretta (se facilmente riallocabile)
- Energia
- Imballaggi
- Trasporti



Costi totali = Costi fissi + Costi variabili

Costi totali unitari = $\frac{\text{costi totali}}{\text{Volume di beni prodotti e venduti}}$



Punto di pareggio (BEP)

BEP = ammontare di vendite che consente di coprire tutti i costi aziendali.

Il punto di pareggio può essere inteso:

- numero di output da produrre e vendere per andare a pareggio (**BEP in volume**)
- fatturato da conseguire per andare a pareggio (**BEP in fatturato**)

Il BEP è rappresentato dal volume di produzione per il quale i ricavi totali (R) sono pari ai costi totali (C):

Ricavi totali = costi totali

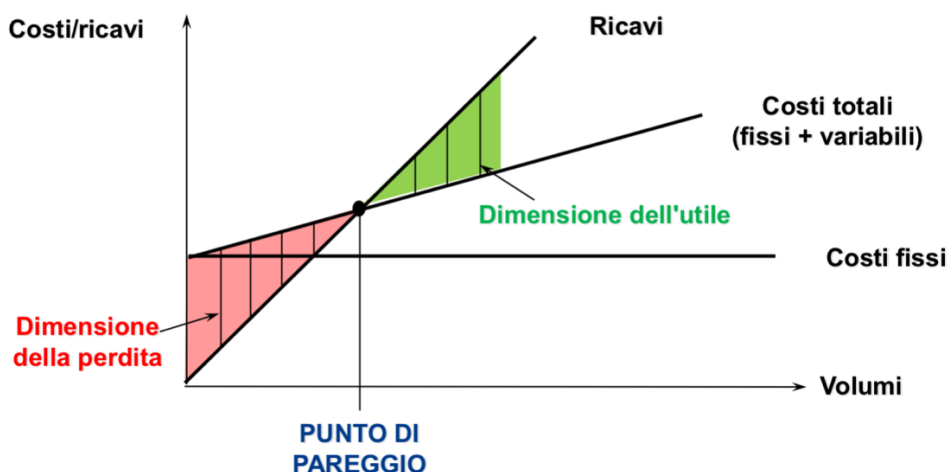
↓ scomposizione

Ricavo unitario x Quantità effettivamente prodotta = C.F. totali + C.V. totali (che si può scomporre in C.V. unitari x Q)

$(R \text{ unitario} \times Q) - (C.V. \text{ unitari} \times Q) = \text{costi fissi totali}$

$(R_u - CV_u) Q = C.F.$

BEP → $Q = \frac{C.F.}{R_u - CV_u} = \frac{C.F.}{MdCu}$



Margine di contribuzione e il fatturato di pareggio

Il Margine di contribuzione unitario (MdCu) corrisponde al contributo che ogni singola unità prodotta (e venduta) apporta alla copertura dei costi fissi di gestione caratteristica, costi fissi finanziari e fiscali e alla formazione del reddito netto.

Calcolo Margine di contribuzione unitario:

MdCu = $R_u - C.V.u \rightarrow$ differenza tra ricavi unitari e costi variabili unitari

Invece, il **Margine di contribuzione totale** può essere calcolato in 2 modi:

MdC = Ricavi totali – costi totali

MdC = MdCu x Volumi prodotti e venduti

Inoltre, per ottenere un indicatore relativo, è utile esprimere il margine di contribuzione in percentuale sui ricavi (**MdC%**):

$$- \text{MdC\%} = \frac{\text{MdCu}}{R_u}$$

$$- \text{MdC\%} = \frac{\text{MdC}}{R}$$

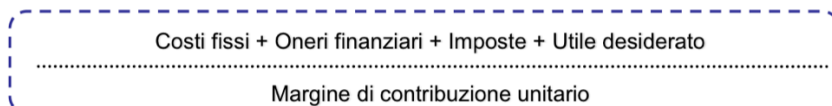
Fatturato di pareggio = $\frac{CF}{\text{MdC\%}}$

Volume di pareggio = $\frac{CF}{\text{MdCu}}$

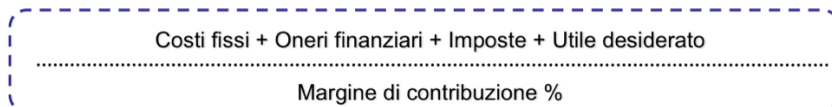
Punto di pareggio e fatturato di profitto

Il punto di pareggio è il volume di vendita o fatturato utile a coprire i costi fissi di gestione caratteristica. Se oltre a tali costi si desidera coprire altro (es. oneri finanziari e tasse) e formare un utile occorre raggiungere un fatturato o volume di vendita più elevato:

PUNTO DI PROFITTO (o di EQUILIBRIO REDDITUALE)



FATTURATO DI PROFITTO (o di EQUILIBRIO REDDITUALE)



Analisi del grado di rischio operativo

Valutare il rischio operativo: probabilità più o meno elevata di realizzare utili o perdite al fluttuare dei volumi di produzione.

Esso è legato a due elementi della struttura economica:

1) Livello del BEP (quanto è distante il punto)

2) Grado di elasticità operativa:

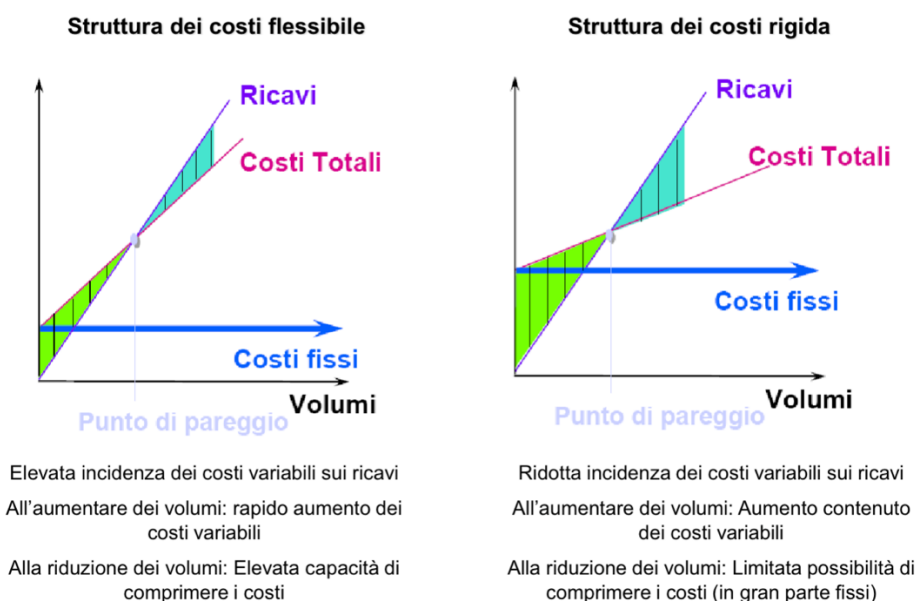
- Rappresentato dall'ampiezza della forbice tra costi e ricavi (le rette che formano l'area di utile).

- Misurata come rapporto tra costi variabili totali in corrispondenza del punto di pareggio e dei costi fissi.

Una misura della sensibilità dei costi al variare dei ricavi è rappresentata **dall'indice di elasticità operativa**, legato all'incidenza dei costi variabili sui ricavi → Un'azienda che ha una maggiore incidenza di costi variabili piuttosto che fissi è più flessibile, in quanto gli sarà più facile tagliare quei costi. → più è elevato l'indice e più sarà flessibile

Indice di elasticità operativa:
$$\frac{CV_u \times BEP}{CF \text{ totali}}$$

I **CV totali** bisogna calcolarli nel punto di BEP



Punto di pareggio ed elasticità operativa sono generalmente legati:

- Elevato punto di pareggio = elevato grado di rigidità operativa
- Basso punto di pareggio = elevata flessibilità operativa

Ciò si verifica poiché esiste una correlazione negativa tra costi fissi e variabili. Infatti, all'aumentare dei costi fissi si verifica una riduzione dell'incidenza dei costi variabili sui costi totali (aumenta il rendimento delle attività interne e si riducono le attività esternalizzate e i relativi costi). E' importante notare che, anche a parità di BEP, il grado di elasticità operativa può risultare diverso.

Esempio:

Impresa A:

Ru= 300

C.V.= 200

C.F.= 100.000

Impresa B:

Ru= 300

C.V.= 100

C.F.= 200.000

Calcoliamo BEP e l'indice di flessibilità di entrambe le imprese:

$$\frac{CF}{MdC_u} \rightarrow BEP = \frac{100.000}{300 - 200} = 1.000$$

↓
(Ru - CVu)

$$\frac{CF}{MdC_u} \rightarrow BEP = \frac{200.000}{300 - 100} = 1.000$$

$$\text{Indice di flessibilità} = \frac{(200 \times 1.000)}{100.000} = 2$$

$$\text{indice di flessibilità} = \frac{(100 \times 1.000)}{200.000} = 0,5$$

Analisi:

1) Struttura dei costi

Azienda A ha costi fissi più bassi (100.000) ma costi variabili più alti (200).

Mentre, l'azienda B ha costi fissi più alti (200.000) ma costi variabili più bassi (100) → quindi ha internalizzato la produzione, investendo in impianti e personale.

2) BEP

Entrambe raggiungono il BEP a 1.000 unità. Tuttavia, la composizione dei costi rende la loro situazione economica molto diversa:

Prima del BEP:

- A perde meno perché i suoi costi fissi sono bassi.
- B perde di più perché ha costi fissi molto elevati.

Dopo il BEP:

- B guadagna di più su ogni unità aggiuntiva (margine di contribuzione maggiore = 200€).
- A guadagna di meno su ogni unità (margine di contribuzione = 100€).

3) Flessibilità

Indice di flessibilità

A: 2 → più flessibile

B: 0,5 → più rigida

Ciò significa che:

A può adattarsi meglio a variazioni della domanda, perché ha meno costi fissi e rischia meno nei periodi di bassa produzione.

Mentre B è più rigida, per cui ha bisogno di mantenere un volume di produzione elevato per coprire i costi fissi.

Valutazione di convenienza economica:

1) A parità di BEP

- a. conosco le previsioni di vendita →
 - i. > BEP → scegliamo azienda più rigida (scenario che massimizza l'utile sopra al BEP)
 - ii. < BEP → sceglieremo l'azienda più flessibile (scenario che minimizza la perdita)
- b. Non conosco le previsioni di vendita → preferisco l'azienda più flessibile (meno rischiosa) → scenario che minimizza le perdite se non arrivo al BEP

2) Diverso BEP

- Indice di flessibilità uguale → perciò sceglieremo l'azienda con il BEP più basso
- Indice di flessibilità diverso (peggiore scenario) → calcolare l'azienda che massimizza il nostro ROGC (capiremo l'azienda più profittevole)

STRATEGIA D'IMPRESA

La strategia d'impresa rappresenta l'attività che consente di indirizzare e coordinare la gestione della stessa, ossia l'insieme di scelte di fondo con cui l'impresa consegue un determinato sistema di obiettivi. Essa è strettamente connessa **all'Orientamento Strategico di Fondo** → L'**OSF** denota l'identità dell'impresa, in termini di valori e filosofia di comportamento, e ne indirizza i comportamenti imprenditoriali



Mission

La mission aziendale è l'insieme di obiettivi e di valori che l'azienda persegue al momento, e di comportamenti che mette in atto per raggiungerli. Essa risponde alle domande "Perché esistiamo", e "Cosa facciamo"

Vision → dove vogliamo andare nel lungo periodo

Una visione efficace dovrebbe rispondere alla domanda "Cosa vogliamo essere", e dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- Estendere continuamente le potenzialità dell'azienda;
- Delineare un progetto ambizioso di lungo termine, non perfettamente delineato nei dettagli;
- Emozionare e guidare i comportamenti dei collaboratori;
- Rafforzare i valori etici già definiti nella mission.

Non è una buona "vision":

- Un obiettivo o un insieme di obiettivi di breve, o perfettamente delineati nei contenuti (es. raggiungere il 10% di quota di mercato; espandersi in nuovi mercati, etc.);
- Un progetto troppo vago, senza alcun confine o alcun dominio (es. diventare i migliori al mondo). Una buona vision dovrebbe cioè identificare soprattutto le aree in cui non entrare;
- Un progetto solo apparentemente ambizioso e sfidante, che esaurisca ad un certo punto le potenzialità dell'azienda (es. arrivare a 100 milioni di euro di fatturato, e dopo?);
- Un progetto non condiviso: ciascun dipendente, inclusi gli operai e i collaboratori più lontani, dovrebbero conoscere la vision dell'azienda a memoria

I vari livelli di strategia



Strategia corporate: definisce in quali settori operare e come diversificare il core business, ad esempio Barilla che amplia l'offerta oltre la pasta.

Strategia competitiva: stabilisce come avere successo nel settore scelto, cioè come ottenere un vantaggio competitivo.

Strategie funzionali: indicano come raggiungere gli obiettivi competitivi attraverso le diverse funzioni aziendali (marketing, finanza, produzione, ecc.).

Strategia corporate

La **strategia corporate** riguarda le decisioni su come gestire e ampliare le linee di business di un'azienda, attraverso operazioni come fusioni, acquisizioni o dismissioni, valutando come le risorse e la loro gestione influenzano la crescita e la performance complessiva.

Le scelte di corporate strategy riguardano:

- le scelte relative al portafoglio di business (ivi incluse le modalità di ingresso e di uscita)
- la gestione dell'impresa multibusiness e l'impatto sui risultati aziendali.

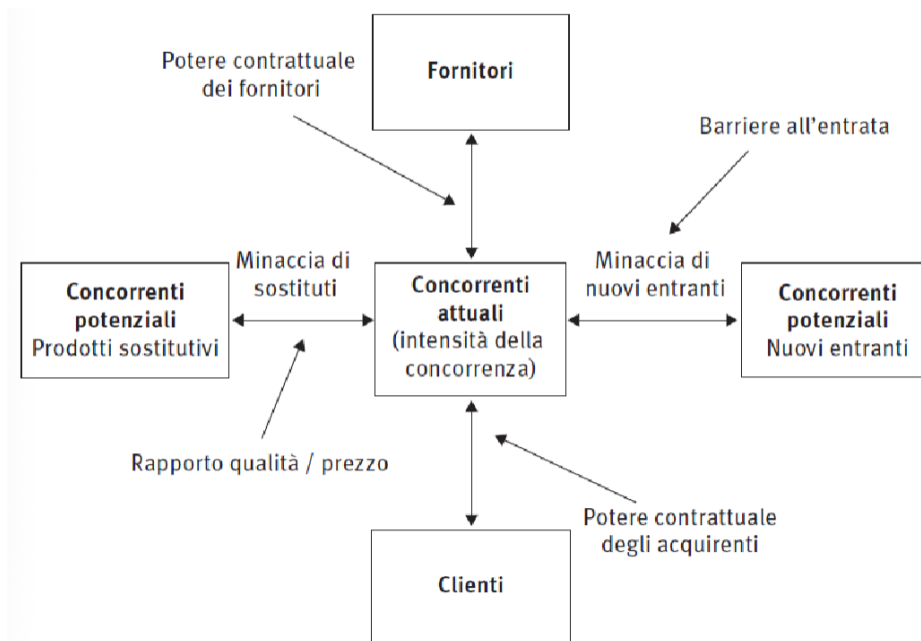
Uno degli strumenti per l'analisi strategica e la definizione della strategia è lo **schema delle 5 forze**, utilizzato come strumento per la strategia di portafoglio, cioè per scegliere in quale settore operare a seguito di un'analisi delle sue fonti di profitto.

Il modello delle 5 forze di Porter

Tali forze del modello sono:

- la rivalità tra i concorrenti
- il potere contrattuale dei fornitori
- il potere contrattuale dei clienti
- le minacce di ingresso dei nuovi entranti
- le minacce provenienti da prodotti sostitutivi

La configurazione delle cinque forze determina la redditività media conseguibile in un settore e, di conseguenza, il suo grado di attrattività.



Concorrenti attuali:

L'intensità della concorrenza esistente dipende da:

- Tasso di concentrazione del settore (distribuzione delle quote di mercato fra i concorrenti)
- Tasso di crescita della domanda
- Differenziazione di prodotto:
 - commodities -> molta concorrenza di prezzo
 - prodotti differenziati -> poca concorrenza di prezzo
- Condizioni di costo (struttura dei costi ed economie di scala)
- Barriere all'uscita
 - Elevate barriere all'uscita: alta concorrenza

Fornitori

Le variabili chiave per analizzare il potere contrattuale dei fornitori sono:

- livello di concentrazione del loro mercato di fornitura (i.e. quello a monte delle imprese del settore)
- la minaccia di integrazione a valle (rappresentano dei potenziali entranti nel settore)
- il livello di «specificità» dei loro prodotti, ovvero:
 - livello di «criticità» (i loro prodotti sono difficili da sostituire)
 - livello di differenziazione (non è conveniente sostituire i loro prodotti perché sono sviluppati ad hoc)

Clienti

Le variabili chiave per analizzare il potere contrattuale dei clienti sono:

- livello di concentrazione del loro mercato di sbocco (i.e. quello a valle delle imprese del settore)
- la minaccia di integrazione a monte (rappresentano dei potenziali entranti nel settore)
- il livello di «specificità» dei prodotti che acquistano (i.e. prodotto dalle imprese del settore), ovvero:
 - livello di «criticità» (quanto è facile passare da un fornitore ad un altro)
 - livello di differenziazione (e quindi di «sostituibilità» del prodotto che acquistano)



Potenziali entranti

Le minacce di ingresso dei nuovi entranti dipendono dalla presenza di barriere all'entrata, ossia di vincoli a operare in un contesto competitivo da parte di imprese che non vi sono inserite, che dipendono da:

- Fabbisogno di capitale
- Economie di scala e apprendimento
- Accesso privilegiato alle risorse
- Differenziazione

Prodotti sostituti

I prodotti sostituti assolvono a una funzione analoga a quella dei prodotti concorrenti (risposta a un medesimo bisogno), e la minaccia proveniente da tali prodotti dipende dal loro rapporto qualità/prezzo (che impatta sulla sensibilità della domanda al prezzo).

Se c'è un **potere contrattuale elevato**:

Dal lato dei fornitori avremo:

- 1) Mercato di fornitura concentrato
- 2) La minaccia di integrazione a valle è alta

Livello di "specificità":

→Prodotti critici

→Prodotti differenziati

Dal lato dei clienti:

- 1) Mercato di sbocco (a valle) è concentrato
- 2) Minaccia di integrazione a monte è alta

Livello specificità (dei prodotti che comprano):

→prodotti non critici (perciò ha un elevato potere contrattuale, gli vendiamo prodotti che può comprare anche da altri)

→prodotti "non differenziati" (perciò ha un elevato potere contrattuale)

STRATEGIE COMPETITIVE

La **strategia competitiva** ha il compito di valutare la propria dotazione di risorse e decidere come competere, a livello di ASA(area strategica d'Affari), per raggiungere il vantaggio competitivo.

Il **vantaggio competitivo** è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a **occupare una posizione favorevole** nel contesto (mercato o ambiente) in cui opera→ È la condizione che consente alle imprese la superiorità dei propri risultati economici→ Esprime una posizione relativamente migliore in termini di valore creato per il mercato e i diversi stakeholder, che si traduce in una redditività maggiore a quella media dei concorrenti.

I diversi approcci:

- 1)Strategie di base + catena del valore
- 2)Resourse-based view (RBV)
- 3)Competenze & capitale intangibile

Le strategie di base:

Secondo l'**approccio tradizionale di Porter**, se un'impresa vuole costruirsi un vantaggio competitivo sul mercato lo può fare tramite tre alternative strategiche:

- **Leadership di costo**: a parità di caratteristiche di prodotto riusciamo a vendere a un prezzo più basso dei concorrenti.
- **Differenziazione**: l'impresa cerca di offrire un prodotto o servizio percepito come unico, diverso da quello dei concorrenti
- **Focalizzazione**: l'impresa si concentra su un segmento ristretto del mercato (una nicchia specifica di clienti o un'area geografica) e cerca di eccellere lì.



Un vantaggio competitivo «di differenziazione» si basa su un sistema di prodotto differenziato in almeno uno dei seguenti 4 elementi:

- Caratteristiche materiali e gamma di prodotti offerti:
 - attributi fisici (es: peso)
 - tecnico-funzionali (es: velocità processore)
 - estetici (es: design)
- Servizi collegati ai beni offerti
 - Servizi pre - e post-vendita
- Caratteristiche immateriali (immagine, reputazione, marca)
- Prezzo e le altre condizioni contrattuali

La catena del valore

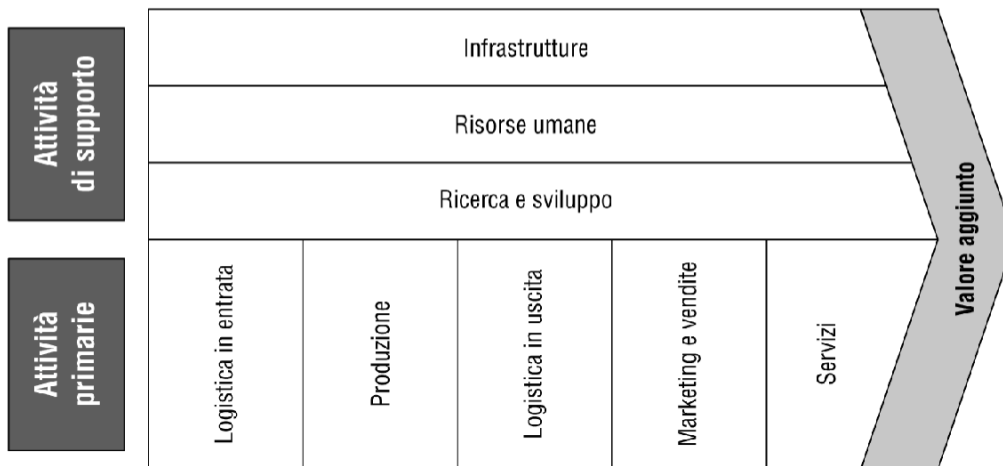
L'elemento fondante della visione di Porter del vantaggio competitivo risiede nel concetto di catena del valore (value chain), intesa come l'insieme delle attività condotte nell'impresa, ciascuna delle quali, in modo separato, può supportare un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione.

Le attività dell'impresa, secondo Porter, si dividono in:

- **attività primarie**: direttamente legate alla produzione, vendita del prodotto → attività operativa dell'impresa
- **attività secondarie o di supporto**: Sono quelle che sostengono le attività primarie e ne migliorano l'efficienza

Da cosa deriva?

Il vantaggio competitivo di un'impresa all'interno di un determinato ambito di mercato si costruisce attraverso lo svolgimento di attività in modo unico (activity-based view), ovvero differente dai concorrenti. Ogni attività (primaria e secondaria) contribuisce alla creazione di valore per il cliente e alla formazione dei costi, e alimenta per questo il valore raggiunto del quale l'impresa riesce ad appropriarsi.



Risorse come fonti di vantaggio competitivo; La resource-based view

Negli studi di strategic management è stato formulato un diverso approccio allo studio del vantaggio competitivo, noto come **RBV** (resource-based view).

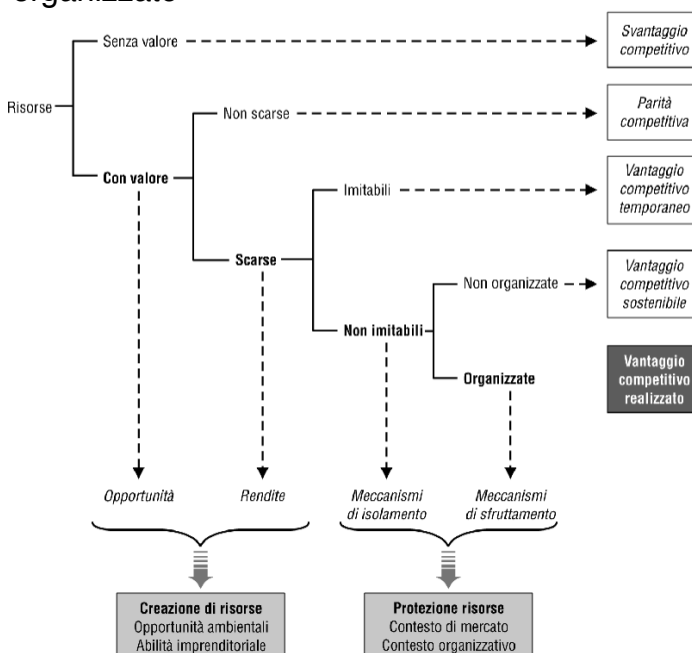
Secondo questo approccio il vantaggio competitivo di un'impresa non dipenderebbe dall'intensità delle forze settoriali e dalle conseguenti strategie di base individuate da Porter, ma dalle **caratteristiche specifiche dell'impresa stessa, ovvero dalle sue risorse** (quei fattori che l'impresa può controllare e utilizzare).

Le risorse si dividono in:

- risorse materiali, cioè impianti, macchinari, materie prime, ecc.
- risorse immateriali, cioè brevetti, marchi, fiducia, ecc.
- risorse finanziarie, fondi finanziari e di debito.
- risorse umane, cioè il personale

E devono avere **4 caratteristiche**:

- essere di valore
- scarse
- inimitabili
- organizzate





La rendita ottenibile dalle risorse può essere:

- 1) **"ricardiana"**: rendita che deriva dalla scarsità delle risorse. Significa che un'impresa ottiene vantaggi perché possiede o controlla **una risorsa rara o limitata**
- 2) **"schumpeteriana"** (Schumpeter): combinare in modo innovativo le risorse "di valore" presenti sul mercato. Quindi guadagna di più **perché fa qualcosa di nuovo o diverso prima degli altri** (finché non viene imitata).

Risorse che hanno determinato il vantaggio competitivo:

Le caratteristiche che impediscono o rendono più **difficoltosa l'imitazione delle risorse** che originano rendite sono:

- **Diseconomie di compressione temporale**= Anche aumentando molto gli investimenti, non si può ridurre proporzionalmente il tempo necessario per sviluppare una risorsa.
- **Dimensione ottima minima**= Chi possiede già un alto livello di una certa risorsa (es. notorietà del brand) può migliorarla più facilmente rispetto a chi parte da zero.
- **interdipendenza delle risorse**= Il vantaggio competitivo deriva da un insieme di risorse che funzionano insieme; copiarne solo una non basta (es. nel settore moda contano design, marketing, rete di distribuzione, immagine, ecc.).
- **ambiguità causale**= È difficile capire esattamente quali risorse o combinazioni di risorse generano il vantaggio competitivo, quindi è difficile imitarle.
- **non mobilità delle risorse**= Alcune risorse non possono essere facilmente trasferite o acquisite (es. cultura aziendale, know-how, relazioni), quindi restano legate all'impresa che le possiede.

Le competenze dinamiche come fonti del vantaggio competitivo

"competenze" = capacità di combinare e aggregare le risorse tra loro

"**competenze dinamiche**" = si qualificano come i processi attraverso cui le imprese integrano, sviluppano e riconfigurano le proprie competenze distintive, rinnovando continuamente il proprio assetto strategico. Esempi: capacità manageriali, M&A, gestione degli stakeholders.

Il valore competitivo del capitale intangibile:

Rispetto agli asset tangibili, come le risorse finanziarie o fisiche, gli intangibili sono meno flessibili, difficili da accumulare ma altrettanto difficili da trasferire dato il loro carattere idiosincratico e spesso tacito. Tali ragioni rendono gli intangibili **difficilmente imitabili dai competitor**, e fonti di vantaggio competitivo se efficacemente gestiti all'interno dell'organizzazione.

Nonostante l'estrema varietà che caratterizza il contesto attuale, gli studi concordano sulla distinzione concettuale del capitale intangibile **in tre componenti basilari**:

1. capitale umano= le persone sono una risorsa solo se l'azienda permette loro di esprimere al meglio le proprie capacità.
2. capitale organizzativo= è l'insieme di **tutto ciò che permette a un'azienda di funzionare bene dall'interno**, cioè il suo modo di organizzarsi, imparare e collaborare.

- a. Conoscenze organizzative
- b. cultura aziendale

3. capitale relazionale= È formato da tutte le **relazioni esterne** che l'impresa costruisce con i suoi **stakeholder**

GESTIONE STRATEGICA IN CONTESTI DINAMICI

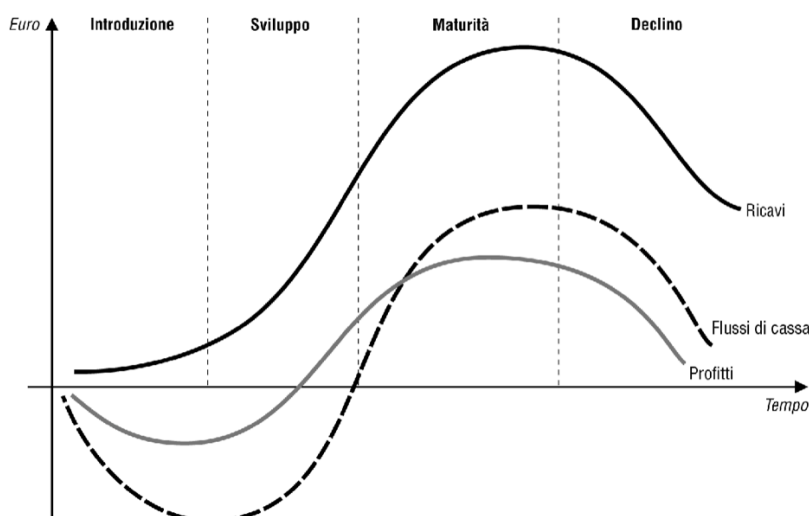
Le problematiche di gestione strategica assumono un profilo totalmente diverso a seconda che si consideri un'impresa appena nata, dotata di poche persone, in un mercato in espansione, oppure ci si riferisca a una società operante da tempo, con prodotti maturi, o in un settore tendenzialmente in declino. Tali temi possono essere affrontati applicando il **modello del ciclo di vita**.

Il modello del 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.

- Nella **fase di introduzione**, il prodotto viene lanciato sul mercato. I costi sono elevati a causa degli investimenti in ricerca, promozione e distribuzione, mentre le vendite sono ancora basse. Di conseguenza, i profitti sono generalmente negativi o nulli. L'obiettivo principale in questa fase è far conoscere il prodotto e creare consapevolezza tra i consumatori.
- Durante la **fase di sviluppo**, le vendite iniziano a crescere rapidamente grazie alla maggiore accettazione da parte del mercato. I costi unitari diminuiscono per effetto delle economie di scala e i profitti cominciano ad aumentare. In questo periodo il mercato si amplia e iniziano a comparire i primi concorrenti, spingendo le imprese a migliorare il prodotto e la distribuzione.
- Nella **fase di maturità**, le vendite raggiungono il loro livello massimo e tendono a stabilizzarsi. La concorrenza è intensa e i margini di profitto iniziano a ridursi. Le aziende concentrano i propri sforzi sulla fidelizzazione dei clienti e sulla differenziazione del prodotto per mantenere la propria quota di mercato. I profitti raggiungono il picco per poi iniziare a diminuire gradualmente.
- Infine, nella **fase di declino**, le vendite e i profitti calano a causa della saturazione del mercato, dell'ingresso di nuovi prodotti o del cambiamento delle preferenze dei consumatori. Le imprese possono decidere di ridurre la produzione, ritirarsi dal mercato o sostituire il prodotto con uno nuovo, cercando di contenere i costi e massimizzare quanto resta della domanda residua.



Ricavi= seguono un andamento tipico del settore. Nella fase di sviluppo crescono rapidamente; durante la maturità continuano ad aumentare nella parte iniziale, per poi iniziare a diminuire nella seconda metà di questa fase, fino a diventare fortemente negativi nel periodo di declino.

Profitti= diventano positivi già nella fase di sviluppo e raggiungono il loro massimo nella fase di maturità.

Flussi di cassa= risultano molto negativi all'inizio, per poi diventare positivi nella fase iniziale della maturità. Il motivo per cui, nelle fasi di nascita e sviluppo, i flussi di cassa sono più negativi rispetto agli utili risiede nel fatto che l'impresa deve sostenere ingenti investimenti per ampliare la capacità produttiva. Tali investimenti si traducono immediatamente in uscite di cassa, mentre il loro impatto sul conto economico si distribuisce nel tempo attraverso le quote di ammortamento.

Dinamica competitiva durante le 4 fasi:

	nascita	sviluppo	maturità	declino
tasso di crescita della domanda.	Mercato da costruire	Forte crescita della domanda	Domanda "rallenta"(prima cresce e poi declina leggermente)	Calo strutturale della domanda
concorrenti (numero e dimensione)	"Pochi"	Ingresso di (molti) nuovi concorrenti	Concorrenza molto intensa	Sopravvivono solo i concorrenti più forti
modo di competere	Forti investimenti (sul prodotto)	Innovazione di processo (efficienza)	-forti investimenti pubblicitari -integrazione verticale (se si riduce redditività l'alternativa è quella di integrarsi a monte o a valle per prendere la redditività dei fornitori o clienti) -ricerca nuove opportunità di crescita	Ridurre/tagliare gli investimenti
barriere all'entrata/uscita	First mover	Crescita nel core business	Accelerare l'uscita dei concorrenti più deboli	Diversificare/disinvestire

Fase di introduzione

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

Cogliere le opportunità:

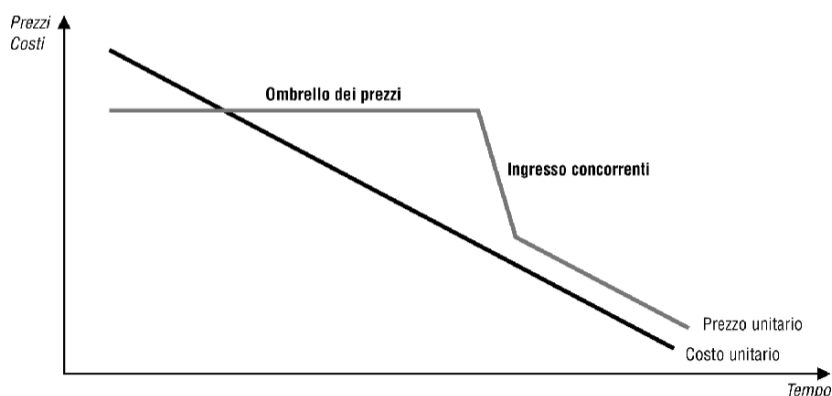
Le opportunità imprenditoriali sono fenomeni di mercato in cui si manifesta una discrasia fra domanda e offerta, soprattutto nella forma di cose e prestazioni che i consumatori desiderano, e le imprese non sono in grado di fornire.

- Progressi tecnologici (spotify, netflix...)
- Soddisfare in modo diverso bisogni noti(uber,yoox)
- Cambiamenti demografici (amplifon)
- Cambiamenti nello stile di vita (amazon, just-eat)
- Nuove imposizioni normative(aruba)

Proteggersi dall'imitazione: 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. L'innovatore può ostacolare l'imitatori cercando di rendere più difficile il loro ingresso nel mercato. Ciò vuol dire che 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 tali strategie è l'**ombrello di prezzi**.



→ Il grafico mostra l'andamento del **prezzo unitario** e del **costo medio unitario (CMU)** nel tempo.

Inizialmente, il **CMU è decrescente**, poiché con l'aumentare della produzione e dell'esperienza si ottengono **economie di scala e di apprendimento**, che riducono i costi per unità prodotta. All'inizio del ciclo di vita del prodotto, l'impresa deve **stabilire un prezzo di vendita**. Nel **primo anno** è probabile che l'azienda **operi in perdita**, a causa

degli elevati costi iniziali e dei volumi di vendita ancora ridotti. Con il passare del tempo, i costi diminuiscono, i ricavi aumentano e l'impresa inizia a generare **profitti**. Una volta raggiunto un livello di profitto soddisfacente, l'azienda può decidere di **abbassare i prezzi di vendita**, anche a costo di ridurre temporaneamente i propri margini. Questa strategia serve a **prevenire l'ingresso di nuovi concorrenti**: il prezzo più basso rende infatti il mercato meno attraente per chi vorrebbe entrare, poiché i nuovi operatori dovrebbero sostenere costi elevati e subire perdite nei primi anni. Per cui, l'impresa utilizza parte del proprio profitto per **difendere la posizione competitiva** e mantenere una **barriera all'ingresso** nel settore.

Fase di sviluppo:

Il successo del prodotto consente di ampliare il mercato, ma attira anche nuovi concorrenti. L'obiettivo principale è **mantenere o conquistare la leadership**, avanzando sulla **curva di esperienza** e rafforzando l'**immagine di marca**. L'attenzione si sposta progressivamente dall'innovazione del prodotto al **miglioramento dei processi produttivi**, accompagnata da **politiche di vendita più aggressive**. Dal punto di vista strategico, l'impresa resta concentrata sul proprio core business, evitando la diversificazione, ma avviando un processo di **internazionalizzazione**.

Fase di maturità:

Quando il mercato raggiunge la sua massima estensione, la **crescita si arresta**: l'unico modo per aumentare le vendite è **sottrarre clienti ai concorrenti**. Ciò porta a una **forte competizione**, che elimina le imprese meno efficienti e fa crescere la **concentrazione del settore** (restano poche grandi aziende dominanti).

Le imprese, per mantenere la posizione, puntano su:

- **Pubblicità e immagine di marca**, per differenziarsi.
- **Riduzione dei costi**, tramite economie di scala, efficienza operativa e, se possibile, **integrazione verticale**.
- **Strategie di uscita dalla stagnazione**, come l'espansione verso nuovi mercati, l'internazionalizzazione o la diversificazione in settori più giovani.

Il **rallentamento della domanda** crea **eccedenze di capacità produttiva**: le imprese reagiscono con due tipi di azioni principali:

1. **Riduzione dei costi unitari**, grazie a:
 - curva di esperienza: le imprese in grado di accumulare esperienza con riferimento a un particolare processo produttivo potranno moltiplicarne più facilmente la produttività
 - economie di scala
 - risorse produttive a basso costo
 - elevata efficienza operativa
2. **Sfruttamento di leve competitive**, come:
 - **dinamica di nicchia**: Le imprese si concentrano su segmenti di mercato specifici e ristretti, servendo clienti con esigenze particolari.
 - dinamica **qualitativa**
 - **Potenzialità innovativa**
 - **Vuoti di offerta**

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

Differenza tra declino e crisi:

Declino: diminuzione della capacità reddituale ed indebolimento della situazione finanziaria → andamento generalizzato del settore

Crisi: perdita economica forte e strutturale della singola impresa

Strategie nei confronti dei business in declino:

Strategia di quota:

- puntare ad aumentare la quota di mercato
- abbassare le barriere in uscita
- trattenere i consumatori con shifting cost

Strategia di nicchia: si possono riproporre le medesime mosse vista a livello di strategia di quota, con la differenza che quella di nicchia si occupa esclusivamente di un segmento di mercato.

Strategia di mietitura: Consiste nel **massimizzare i profitti a breve e medio termine**, riducendo progressivamente gli investimenti in marketing, innovazione e capacità produttiva. L'impresa **"miete" i frutti** degli investimenti fatti in passato, cercando di **estrarre il massimo flusso di cassa possibile** prima di uscire dal mercato. Si mantengono solo le attività più redditizie e i clienti più fedeli, tagliando i costi superflui.

Strategia di disinvestimento: Consiste nel **ritirarsi dal mercato o vendere l'attività** per recuperare parte del capitale investito. L'obiettivo è **minimizzare le perdite future e reindirizzare le risorse** verso settori o business più promettenti.

Modello per stabilire la strategia più opportuna sulla base di due variabili:

		Posizione competitiva	
		Vantaggi rispetto alla domanda residuale	Assenza di vantaggi rispetto alla domanda residuale
Struttura del settore	Favorevole	Quota o nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
	Sfavorevole	Nicchia o mietitura	Disinvestimento rapido

1) La struttura del settore, che può essere favorevole o sfavorevole in base al:

- Tasso caduta domanda
- Barriere uscita
- Reazione concorrenti

2) la presenza o meno di punti di forza rispetto alla domanda residuale, ossia ai clienti che rimarranno nel mercato.

Le cause della crisi di impresa

Cause primarie: fattori di tipo ambientale o interno che determinano l'incapacità a mantenersi in stabili condizioni di economicità. Si dividono in:

- Strategici
- Finanziario-societari
- Organizzativi
- Straordinarie

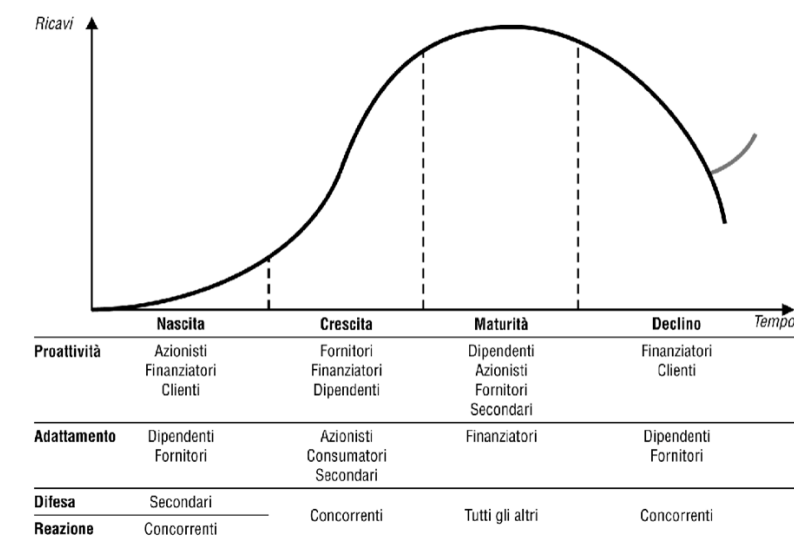
Cause secondarie: moltiplicano gli effetti delle cause primarie, ostacolando la risoluzione della crisi (aggravano le crisi). E sono:

- viene meno il sostegno degli stakeholder (banche e dipendenti che in un periodo di crisi tutelano la propria posizione).
- crescenti inefficienze(produttive)
- deterioramento del clima interno

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.

La **strategia di turnaround** è un piano di rilancio adottato da un'impresa in crisi per invertire la tendenza negativa e tornare alla redditività. Consiste in interventi rapidi e mirati, come la riduzione dei costi, la ristrutturazione organizzativa, la dismissione delle attività non redditizie e il rilancio del core business. L'obiettivo è ristabilire l'equilibrio economico e finanziario dell'azienda e riconquistare la fiducia di clienti, investitori e dipendenti.

In ciascuna delle 4 fasi dovremmo fare attenzione ad una particolare categoria di stakeholder:



STRATEGIE DI CRESCITA

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

1. **Espansione o concentrazione nei business esistenti**: che mira ad aumentare la quota di mercato nel business in cui è già presente attraverso 2 direttrici:

a. sviluppo orizzontale: ha l'obiettivo di allargare lo spettro operativo (mono-settoriale) sia acquisendo imprese dirette concorrenti sia realizzando una più ampia gamma di beni o di servizi della tipologia o della natura di quelli già in essere.

b. integrazione verticale (a monte/valle): internalizzazione di attività effettuate da clienti o fornitori.

2. **Diversificazione in nuovi business o produttiva**: ingresso in nuovi business (con Porter capiamo se è più o meno attrattivo)

- correlata= consiste nell'espandersi in nuovi business **legati o affini** a quello principale

- non correlata= mira ad acquistare nuove attività non collegate a quelle esistenti.

3. **Espansione internazionale**

Modalità di crescita:

1. **esterna**: è una logica di crescita fondata sull'acquisizione di imprese o di organizzazioni già esistenti e operanti;

2. **crescita collaborativa o contrattuale**: è una modalità di crescita basata su rapporti di collaborazione con soggetti terzi, cioè su accordi tra imprese.

3. **interna**: si basa essenzialmente sulle capacità e sulle risorse disponibili in ambito aziendale;

	interna	Contrattuale/cooperativa	Esterna
Tempi	Molto lenta	Lenta	Rapida
Costi	Bassi	Medio-bassi	Alti (premium price)
Rischi	Basso	Medi	Alti: -pagato troppo (sovrastimato valore target) -integrazione

La crescita interna; Gli approcci alla imprenditorialità interna

L'approccio all'imprenditorialità interna dipende da due dimensioni:

- La struttura delle responsabilità interne per lo sviluppo:

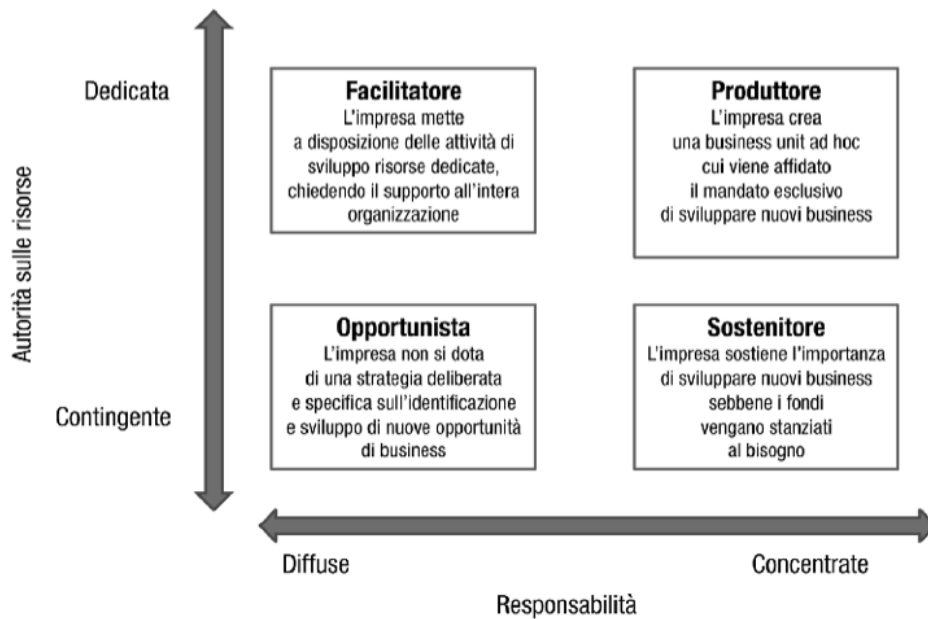
Diffuse → la responsabilità è condivisa tra molti, anche tra reparti diversi.

Concentrate → la responsabilità è assegnata a un'unità o a un gruppo specifico.

- L'autorità sulle risorse da investire sullo sviluppo:

Contingente → le risorse vengono stanziare solo caso per caso, quando serve.

Dedicata → esistono risorse fisse e stabili dedicate all'innovazione o ai nuovi progetti.



La crescita esterna; vantaggi e svantaggi

Vantaggi:

- Rapidità
- Superamento di barriere all'entrata (brand, godimento di brevetti, autorizzazioni o concessioni, tecnologia, competenze manageriali o commerciali)

Svantaggi:

- Rischio
- Problemi di integrazione delle attività e degli stili di direzione di organizzazioni prima separate. La struttura proprietaria delle imprese italiane può essere un fattore agevolante (i.e. assenza di eredi) o ostacolante (avversione verso l'apertura del capitale).

Le strategie:

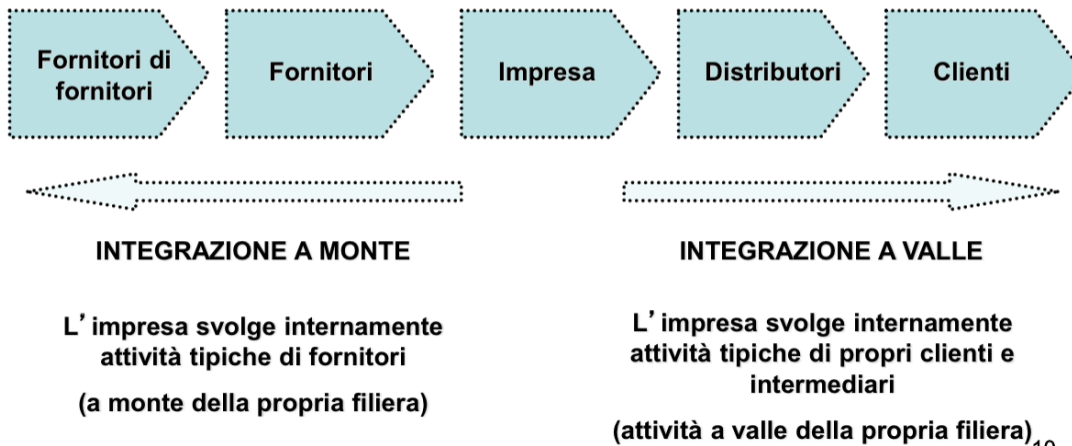
Sviluppo orizzontale

Lo sviluppo orizzontale è attuabile mediante espansione interna dell'impresa (cioè ampliando la potenzialità degli impianti o creando ex novo altre unità produttive) o acquisizione di imprese similari 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

Integrazione verticale; espansione di business esistenti

Ogni azienda deve decidere quanto integrarsi (estendersi) a monte e a valle



La strategia di integrazione verticale consiste nella scelta di aumentare il grado di integrazione.

- Attuabile scegliendo di aumentare il grado di integrazione verticale, ossia l'intensità del controllo esercitato sulla propria filiera produttiva.
- Può avvenire sia per processi di 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

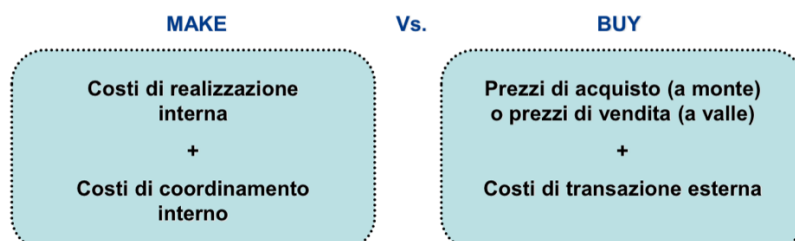
I costi di transazione:

Prima di tutto diamo una definizione di **transazione**: passaggio tra fasi produttive differenti (dal punto di vista tecnologico) svolte internamente o esternamente. Bisogna capire quali di queste fasi andrebbero svolte internamente (costituiscono i confini dell'impresa) e quali esternamente:

- **interne**: costi di coordinamento
- **esterne**: costi di transazione poiché si tratta di scambi tra entità giuridicamente differenti

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



Vantaggi dell'integrazione 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 distintive per costruire il vantaggio competitivo

Svantaggi dell'integrazione verticale:

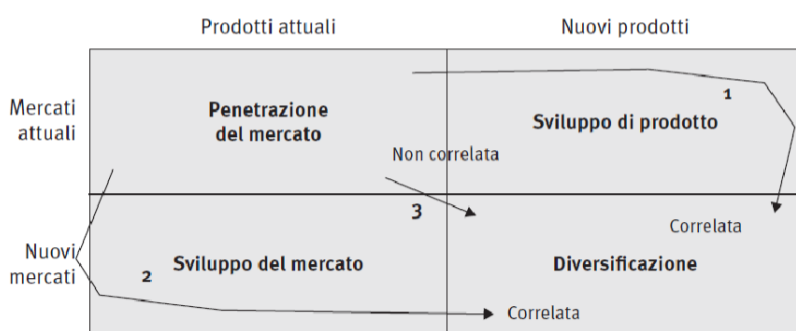
- Investimenti necessari (talvolta ingenti) per la "fase" internalizzata
- Dimensioni minime efficienti (probabili diseconomie di scala—il fornitore produce anche per altre aziende, per quello lui avrà economie di scala)
- Rigidità e rischi (aumento della rigidità della struttura dei costi e riduzione della flessibilità strategica)

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.
- **non correlata** (o **conglomerale**)= crescita mediante il passaggio a business completamente nuovi per tecnologie e caratteristiche dei clienti serviti.



Le strategie di diversificazione possono consentire l'ottenimento di:

- **Riduzione rischio**, come nel caso Benetton che opera sia nel settore dell'abbigliamento sia in quello delle infrastrutture (autostrade), riduce l'esposizione al rischio legato a un singolo mercato.
- **Economie finanziarie:** Entrare in un gruppo diversificato consente di creare **sinergie finanziarie**, come una migliore capacità di accesso al credito, una gestione più efficiente della liquidità o la possibilità di autofinanziamento interno.
- **Economie di raggio d'azione:** riduzione di costi grazie alle sinergie operative, cioè quando diversi business condividono **risorse materiali** (impianti, attrezzature, canali distributivi) o **immateriali** (immagine di marca, know-how, competenze manageriali).

INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'espansione internazionale rappresenta la strategia attraverso cui un'impresa cerca nuovi mercati all'estero per i prodotti sviluppati nel paese d'origine.

La decisione di internazionalizzarsi può nascere da due diverse spinte:

- **Spinta interna:** quando il management considera la crescita internazionale come parte integrante della mission aziendale.
- **Spinta esterna:** quando l'ingresso in un mercato straniero è favorito da condizioni particolarmente vantaggiose.

Tipologie di orientamento internazionale

1. Orientamento internazionale: L'impresa mira a replicare nei vari Paesi la formula imprenditoriale di successo sviluppata nel mercato d'origine. Le conoscenze e le competenze della casa madre vengono diffuse nei diversi contesti geografici.

2. Orientamento multinazionale: In questo modello, le filiali estere dispongono di un'elevata autonomia sia nelle scelte strategiche sia nelle operazioni quotidiane. Ciò è dovuto alle peculiarità dei singoli Paesi, che richiedono adattamenti significativi rispetto al modello della casa madre. L'impresa, dunque, mantiene una forte presenza locale e adatta l'offerta alle specificità nazionali.

3. Orientamento globale: L'azienda considera i vari Paesi come un unico grande mercato omogeneo. Le decisioni di localizzazione puntano a massimizzare le economie di scala e a sfruttare differenze di costo e qualità tra le aree geografiche.

	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

1. **Adattamento:** L'impresa modifica prodotti, processi e strategie per rispondere alle esigenze specifiche dei singoli mercati esteri. Le filiali presenti nei vari Paesi godono di una forte autonomia decisionale, poiché ogni mercato presenta caratteristiche proprie.
→ Questa scelta riduce le economie di scala: con strutture più autonome, molte attività vengono replicate in ogni filiale, comportando costi più elevati.

2. **Aggregazione:** L'azienda concentra alcune attività in una stessa area geografica più ampia (una macroregione) che serve più Paesi contemporaneamente. Non è quindi necessario costituire una struttura completa in ogni singolo mercato nazionale.
→ L'obiettivo è realizzare economie di scala attraverso la centralizzazione e l'eliminazione delle duplicazioni operative.
3. **Arbitraggio:** L'impresa scompone la catena del valore (secondo la logica di Porter) distribuendo le attività nei Paesi che offrono i maggiori vantaggi comparati.
→ **Vantaggio comparato:** un Paese (o un'impresa) possiede un vantaggio comparato quando riesce a produrre un bene con un costo opportunità inferiore rispetto ad altri Paesi o ad altri beni.

Tipologie di internazionalizzazione:

		Produzione all'estero	
		No	Sì
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
	Sì	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

1. **Operazioni commerciali senza investimenti all'estero:** è la modalità meno impegnativa, con cui l'impresa si limita all'esportazione di parte della sua produzione direttamente (con i clienti stranieri) o indirettamente (affidarli a grossisti). Es. Export
2. **Operazioni produttive senza investimenti all'estero:** In questo caso, la produzione e la commercializzazione dei beni vengono affidate completamente a partner stranieri. L'impresa non realizza investimenti diretti, ma si appoggia a operatori locali per svolgere le attività.
3. **Operazioni commerciali con investimenti diretti all'estero:** L'azienda mantiene nel Paese d'origine le attività produttive, ma decide di creare all'estero una propria struttura commerciale, come filiali di vendita o uffici di rappresentanza, per gestire direttamente il mercato estero.
4. **Operazioni produttive con investimenti diretti all'estero:** È la forma più avanzata e completa di internazionalizzazione, comprendendo lo svolgimento delle fasi di lavorazione o dell'intero ciclo produttivo all'estero.

Configurazione delle attività delle imprese internazionali

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

1. **Strategia multi-domestica:** L'impresa distribuisce le attività lungo l'intera catena del valore, conferendo ampia autonomia alle unità locali.
2. **Forte investimento all'estero e forte coordinamento delle attività:** In questa modalità, l'azienda decentralizza ampiamente le attività della catena del valore, sviluppando una presenza estesa nei mercati esteri. Tuttavia, mantiene un forte coordinamento centrale per garantire coerenza strategica e integrazione tra le diverse filiali.
3. **Globale pura:** L'impresa distribuisce in modo capillare le proprie risorse a livello internazionale, puntando a massimizzare i vantaggi competitivi derivanti dalla standardizzazione e dalle economie di scala → modello tipico delle aziende globali.
4. **Strategia di esportazione con marketing decentralizzato:** In questo modello, tutte le attività principali — in particolare la produzione — restano concentrate nel Paese d'origine. Le attività commerciali e di marketing, invece, vengono distribuite nei diversi mercati attraverso l'esportazione. L'azienda mantiene quindi un centro produttivo unico, ma una presenza commerciale diffusa all'estero.

Base della piramide

Le strategie di internazionalizzazione possono rivolgersi anche ai consumatori tradizionalmente esclusi dai mercati, ossia la “**base della piramide**” teorizzata da Prahalad. Questo segmento, formato da persone che vivono con meno di 2 dollari al giorno, rappresenta un mercato vasto e ancora in crescita, capace di offrire nuove opportunità di sviluppo alle imprese multinazionali. Investire in questi contesti permette alle aziende sia di espandersi sia di contribuire al progresso sociale delle comunità locali, in coerenza con gli obiettivi globali di riduzione della povertà (SDG 1).

STRATEGIE COLLABORATIVE

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 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
- accesso ad asset esclusivi, messi a disposizione dal partner
- riduzione dei rischi e condivisione degli investimenti finanziari
- 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** (partner con risorse strategiche simili alle mie) che possono essere conseguiti, ma anche della **compatibilità delle culture organizzative** chiamate a collaborare.

		Fit culturale	
		Basso	Alto
Fit strategico	Alto	1. Alleanza potenzialmente buona a condizione di un adattamento culturale	2. Alleanza ottimale
	Basso	3. Alleanza che non permette alcun vantaggio	4. Compatibilità ma assenza di vantaggi competitivi

Il **fit strategico** misura quanto le risorse, le competenze e gli obiettivi delle due aziende si completano o si rafforzano a vicenda.

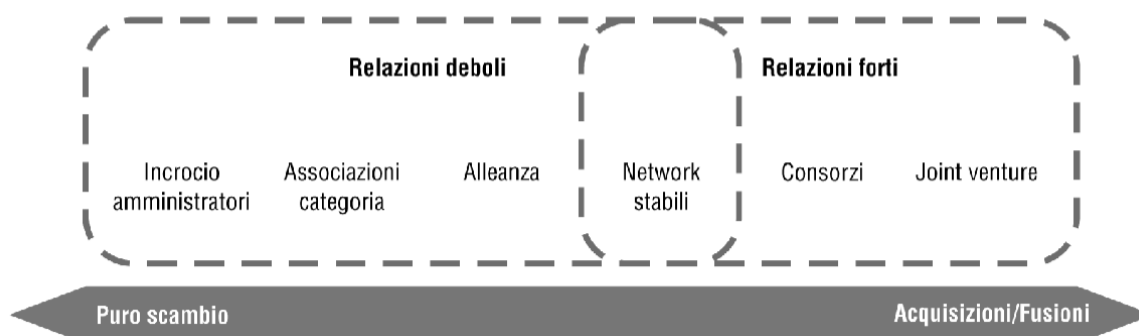
Il **fit culturale** indica quanto le due organizzazioni condividono valori, stili di leadership, modi di lavorare e mentalità aziendali compatibili.

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**= legati da una semplice comunanza di interessi → non hanno accordi scritti
- **relazioni forti**= legati da strutture formali, quali accordi scritti o impegno di capitale.





Relazioni deboli

Incrocio amministratori= permette di ottenere accesso a particolari risorse.

Associazioni di categoria= Le associazioni di categoria (o di settore) sono organizzazioni collettive senza scopo di lucro che riuniscono imprese appartenenti allo stesso comparto produttivo o a una stessa area geografica. Non hanno finalità commerciali dirette, ma funzioni di rappresentanza, supporto e coordinamento tra le imprese associate. Come le Confindustrie.

Alleanze= sono accordi contrattuali tra due o più imprese che decidono di collaborare in uno o più ambiti della loro attività, senza investimenti di capitale. Nella maggioranza dei casi tali alleanze sono di natura tecnologica.

Network stabili= cioè accordi realizzati lungo la filiera per ottimizzare le operazioni di acquisto o di vendita. Tali forme di cooperazione spesso si realizzano in presenza di costellazioni di piccole e medie imprese, la cui sopravvivenza è strettamente legata ai rapporti con imprese di maggiori dimensioni, che ottengono, a loro volta, vantaggi da relazioni consolidate con un'ampia categoria di soggetti. Le forme di cooperazione a base locale hanno dato vita soprattutto in Italia al fenomeno dei **distretti industriali**, cioè ad aggregazioni su base locale di piccole e medie imprese dalle produzioni simili o complementari, creando delle vere e proprie aree di specializzazione (il mobile a Pesaro, la ceramica nel modenese ecc.), pur in assenza di meccanismi di coordinamento formali.

Relazioni forti

Consorzi= creata attraverso l'apporto di capitale da parte di una serie di imprese, con lo scopo di raggiungere obiettivi comuni più efficacemente e/o velocemente rispetto all'iniziativa singola, grazie alle maggiori dimensioni del consorzio.

Joint venture= due imprese solitamente realizzano una terza iniziativa, apportandovi capitale e risorse, per scopi comuni. A differenza del consorzio, vediamo la partecipazione di poche imprese (spesso solo 2)

Motivazioni e risorse coinvolte nella cooperazione

Le forme di cooperazione e le alleanze trovano un'importante motivazione se analizzate in una prospettiva resource-based. In tale prospettiva, le forme di cooperazione hanno due motivazioni principali:

- L'ottenimento di risorse
- La difesa di risorse e competenze

Le risorse coinvolte possono essere di due tipi:

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

Forme di cooperazione e tipologia di risorse coinvolte

In funzione delle caratteristiche delle risorse impiegate nella relazione capiamo se vogliamo una relazione più o meno forte

La **forza della relazione tra imprese** dipende dalle **caratteristiche delle risorse messe in comune**. In base al tipo di risorse impiegate, possiamo capire **se è opportuno instaurare una relazione più o meno forte**.

- Se in una collaborazione **una delle parti apporta risorse proprietarie o tangibili** (capitale, impianti, tecnologie, brevetti), essa tende ad avere **maggiore potere contrattuale**.
- L'altra parte, invece, può contribuire con **risorse cognitive o intangibili** (competenze, know-how, conoscenze di mercato).

In questo caso, **chi porta risorse cognitive è più esposto al rischio di comportamenti opportunistici** da parte del partner più forte.

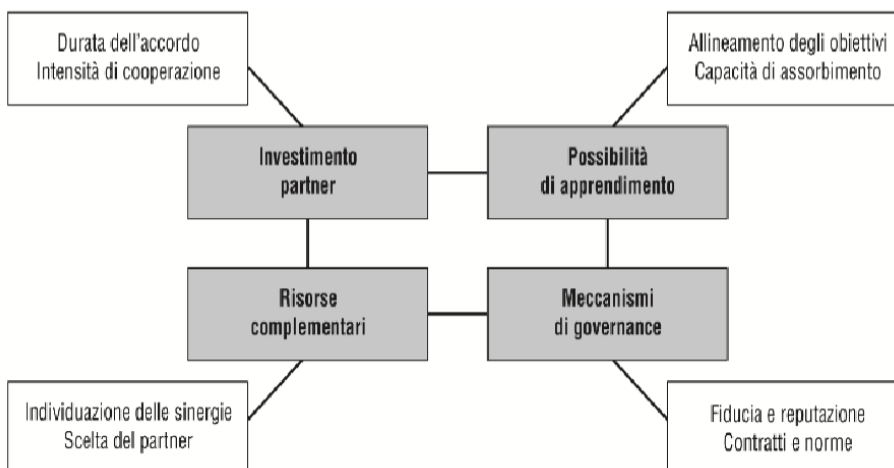
Per tutelarsi, è quindi necessario instaurare **una relazione più solida e vincolante**, come ad esempio una **joint venture** o un accordo con **forme di garanzia contrattuale più forti**.

Se, al contrario, si applicasse una **forma di cooperazione debole**, la parte più fragile, quella che contribuisce solo con competenze intangibili, **rischierebbe di essere penalizzata o “assorbita”** dal partner dominante.

Il vantaggio competitivo relazionale:

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

Le fonti del vantaggio competitivo relazionale sono:



- **L'impegno dei partner nella collaborazione:** relazioni durature e caratterizzate da una cooperazione intensa aumentano la capacità di sviluppare risorse e competenze utili a sostenere un vantaggio competitivo.
- **I meccanismi di apprendimento congiunto:** perché una partnership produca benefici reali, l'impresa deve essere in grado di assorbire e integrare le conoscenze generate dall'interazione, così da riutilizzarle in altri ambiti strategici.
- **La complementarità delle risorse:** quando i partner mettono a disposizione risorse diverse ma compatibili, il risultato della loro combinazione può superare il valore delle singole risorse prese separatamente.
- **La presenza di adeguati sistemi di governance:** accordi e contratti efficaci permettono di allineare gli obiettivi dei partner e ridurre il rischio di comportamenti opportunistici.

LA GESTIONE STRATEGICA DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Nel contesto competitivo odierno, l'innovazione rappresenta un elemento chiave per differenziare i propri prodotti o servizi rispetto a quelli dei concorrenti e garantire la continuità del vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo si fonda su un insieme di risorse e competenze, tra cui assume particolare rilievo la **conoscenza**, che può manifestarsi in due forme:

- **Tacita**, legata al capitale umano e difficilmente codificabile.
- **Esplicita**, legata al capitale organizzativo e più facilmente formalizzabile e condivisibile.

L'innovazione

L'innovazione è lo sviluppo a fini commerciali di nuovi prodotti o nuovi processi, atti ad accrescere la proposta di valore veicolata al mercato mediante beni e servizi dall'impresa.

È necessario distinguere:

Idea innovativa= l'innovazione nasce da un'idea astratta

Invenzione= quando l'idea che si trasforma in una applicazione concreta. Però, non arriva sul mercato e non ha utilità economica.

Innovazione= quando si realizza l'uso concreto da parte della clientela (con utilizzo economico)

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

Innovazione può differenziarsi per:

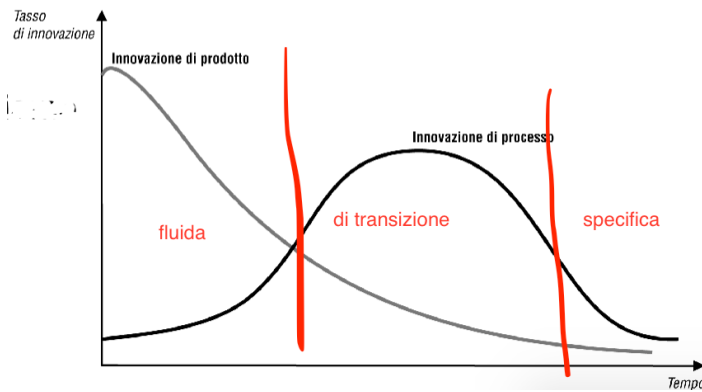
- 1) **Forma**=che identifica l'insieme delle attività necessarie per generare un nuovo prodotto /servizio o un nuovo processo produttivo/distributivo. Che può a sua volta essere classificata in:
 - Innovazione di processo= miglioramento dell'efficienza dei cicli di lavorazione (riguarda il modo in cui un prodotto o servizio viene realizzato o distribuito→ migliorare l'efficienza riducendo i costi e tempi)
 - Innovazione di prodotto= Consiste nell'**introduzione di un nuovo prodotto** o di un **miglioramento significativo** di uno già esistente→Riguarda **ciò che l'impresa offre al mercato**.

Modello di Abernathy e Hutterback

Esso illustra lo sviluppo di innovazione di prodotti e processi nel tempo.

Nel modello abbiamo tre fasi ricorrenti:

1. **Fluida**= l'innovazione entra nel mercato e attraversa un primo periodo di sperimentazione (prodotti grezzi o costosi / processi nuovi o riadattati)→ innovazione di prodotto forte e dominante
2. **di transizione**= le imprese convergono verso un disegno dominante e instabilità/incertezza tecnologica vengono meno→ innovazione di processo è dominante
3. **Specificata**= è la fase di avvicinamento al limite fisico della tecnologia. Le innovazioni di prodotto e processo sono ridotte al minimo → entrambi i tipi di innovazione sono basse



2) Natura

- **Radicale**: che **trasforma completamente prodotti, processi o mercati**. Introducendo **nuove tecnologie o modelli di business** che rendono obsoleti quelli precedenti → creando una discontinuità rispetto al passato.
- **Incrementale**= **graduale e continua**, che **migliora progressivamente prodotti o processi esistenti** → Non cambia la struttura di base, ma **ottimizza** prestazioni

3) Fonti

- a. **Ricerca**= l'insieme delle attività finalizzate all'incremento della conoscenza in un determinato campo
 - i. Di base= senza applicazione immediata (prevalentemente svolta dalle università)
 - ii. Applicata= con lo scopo di utilizzare le conoscenze apprese con la ricerca di base per la risoluzione di problemi specifici.
 - iii. Sviluppo sperimentale= sviluppo soluzioni per risolvere problemi tecnici per produrre su larga scala → fase di prototipazione e testing
- b. **Creatività**= l'attitudine e capacità di un sistema (individuo/organizzazione) all'evoluzione
- c. **Customer feedback**= confronto con il mercato di sbocco, finalizzato a raccogliere informazioni e idee. → L'innovazione non nasce solo dentro l'impresa, ma anche **dalla pressione e dalle idee dei clienti**, che spingono le aziende a migliorarsi continuamente.

L'**innovazione di prodotto** è fondamentale nella **fase iniziale del ciclo di vita** di un bene o servizio, quando l'impresa introduce **nuove soluzioni o funzionalità** sul mercato. Successivamente, una volta stabilizzato il prodotto, l'attenzione si sposta sull'**innovazione di processo**, volta a **migliorare l'efficienza produttiva**, ridurre i costi e ottimizzare la distribuzione.

Innovazione di prodotto:

Per sviluppare un nuovo prodotto è necessario considerare due dimensioni principali:

La prospettiva della novità: l'innovazione può assumere forme diverse, dalle soluzioni radicali che creano nuovi mercati o nuove linee di offerta, all'ampliamento di gamme già esistenti, al riposizionamento di prodotti, al miglioramento di quelli attuali o alla semplice riduzione dei costi.

Il grado di novità: quando per rispondere alle esigenze dei clienti sono sufficienti modifiche limitate, si parla di innovazioni incrementali. Se invece il prodotto incorpora tecnologie completamente nuove o introduce cambiamenti profondi, si parla di innovazioni radicali.

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**

Matrici del modello:

- quota di mercato "relativa": si calcola dividendo il fatturato dell'impresa per quello del leader di settore. Indica la **forza competitiva** del prodotto.
- tasso di crescita del settore/mercato: misura l'**attrattività del settore** in cui il prodotto compete.



Prodotti:

- question mark** → si tratta di prodotti con alto tasso di crescita, ma bassa quota di mercato. Hanno potenziale di successo, ma anche un rischio alto e grandi investimenti. Dinamica finanziaria (flussi di cassa) = molto negativi (alti investimenti) → fase di nascita.
- star** → prodotti di successo → fase di sviluppo. Dinamica finanziaria (flussi di cassa) = negativi o nulli
- cash cow** → siamo molto forti sul mercato, ma in un settore con tassi di crescita bassi. Dinamica finanziaria (flussi di cassa) = positivi (o molto positivi) → fase della maturità.
- dog** → prodotti che andrebbero eliminati dal portafoglio. Dinamica finanziaria (flussi di cassa) = positivi o nulli → fase di declino.

Un'impresa sana deve mantenere un **portafoglio equilibrato**, con: **Question mark** che possano diventare **Star** → **Star** che evolvano in **Cash cow** → e l'eliminazione progressiva dei **Dog**.

In questo modo si realizza un **ciclo di vita del portafoglio prodotti** capace di sostenere l'innovazione e la redditività nel tempo.

La tecnologia

Classificazione tecnologia a fini competitivi

Tipo	Esempio (automotive)	Vantaggio competitivo
Di base = insieme di competenze necessarie per poter operare in un settore di attività	Sicurezza (es. airbag)	Parità competitiva
Strategiche = permettono di realizzare prodotti con prestazioni superiori o processi a costi inferiori → che conferiscono un vantaggio competitivo	<ul style="list-style-type: none"> - emissioni motori - auto elettriche (durata batterie) 	Vantaggio competitivo attuale
Complementari = diventeranno indispensabili in chiave prospettica	Guida autonoma	Vantaggio competitivo futuro
Emergenti (minaccia per quelle di base)	<ul style="list-style-type: none"> - Biocombustibili - Idrogeno 	Vantaggio competitivo potenziale

Analisi della posizione strategica relativa

La posizione strategica relativa può essere di tre tipi:

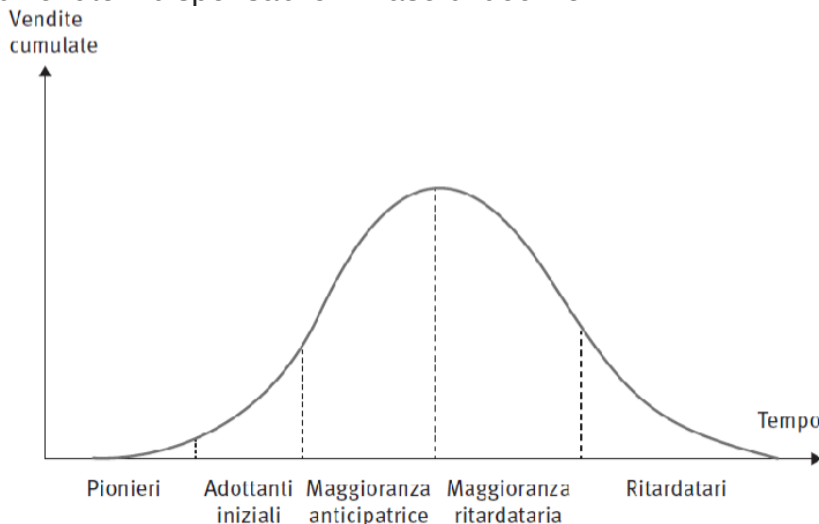
- **Forte o di dominanza**= qualora l'azienda detenga competenze la cui superiorità può essere comprovata da rilevazioni oggettive.
- **Allineata**= quando il livello delle competenze non presenta differenziali significativi rispetto alla concorrenza rilevante.
- **Debole**= qualora le competenze risultino sensibilmente inferiori, se non inadeguate rispetto a quelle della concorrenza.

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

- **valore**= maggiore valore percepito dai clienti rispetto alle altre alternative esistenti, minore sarà il tempo di adozione.
- **compatibilità**= se un prodotto richiede cambiamenti di comportamenti dei clienti, sarà improbabile che questi cambino i loro comportamenti
- **complessità**= se l'innovazione di difficile comprensione, è improbabile una sua rapida adozione.
- **probabilità**= le innovazioni che possono essere provate prima dell'acquisto hanno una maggiore probabilità di essere adottate nel breve periodo.
- **osservabilità**= se le prestazioni di un'innovazione sono facilmente osservabili, i clienti percepiscono un rischio più basso.

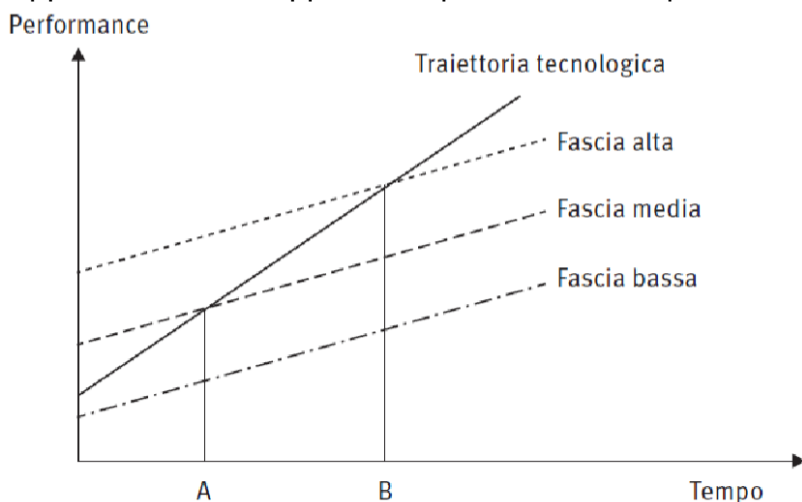
Clienti diversi in base alla fase di vita:

- **pionieri**= i primi a voler comprare le nuove tecnologie → fase di nascita
- **adottanti iniziali**= vogliono essere tra i primi a possedere il bene pur non essendo esperti del bene o interessati alle sue caratteristiche innovative → fase di sviluppo
- **maggioranza anticipatrice**= Sono i consumatori interessati al bene ma, solo in parte, alle caratteristiche del prodotto → fase di maturità
- **maggioranza ritardataria**= Sono i consumatori non interessati alle caratteristiche innovative del prodotto ma al prezzo → fase di maturità
- **ritardatari**= sono i consumatori non interessati al prodotto, lo comprano solo quando è divenuto indispensabile → fase di declino



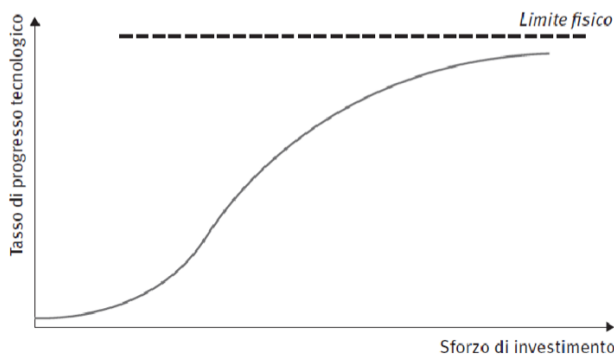
Segmento zero

Quando una tecnologia appare per la prima volta, le sue prestazioni possono essere al di sotto delle aspettative della **fascia alta e media** del mercato mentre supera le richieste della fascia bassa. Con i successivi investimenti, la tecnologia avrà una performance con aumenti più che proporzionali rispetto alle esigenze dei clienti. In tal modo, si forma il **Segmento Zero**, composto dai clienti che non sono disposti a pagare per un livello di prestazioni considerato eccessivo. Questa fascia di mercato non servita può rappresentare una opportunità per eventuali imprese nuove entranti.



La curva a S e la Legge di Moore

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**».



→ La **curva a S del miglioramento tecnologico** mostra come evolve nel tempo il **tasso di progresso** di una tecnologia in relazione allo **sforzo di investimento**.

All'inizio, i progressi sono **lenti**, perché la tecnologia è ancora nuova e poco sviluppata. Successivamente, nella parte centrale della curva, gli investimenti producono **forti miglioramenti**: è la fase di **rapida crescita** delle prestazioni.

Infine, si raggiunge una **fase di maturità**, in cui anche investendo molto, i miglioramenti diventano **sempre più piccoli**, perché la tecnologia si avvicina al suo **limite fisico o tecnico**.

Un caso particolare è la **Legge di Moore**: Principio secondo cui **la potenza dei microprocessori raddoppia ogni 18 mesi**, mentre **i costi si dimezzano**. Descrive la crescita **esponenziale della capacità tecnologica** e la **miniaturizzazione dei componenti** elettronici, anche se oggi sta rallentando per limiti fisici.

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** → rappresenta il punto in cui una tecnologia si stabilizza, diventando lo **standard di riferimento** per l'intero settore. Tale disegno si afferma anche per il fenomeno delle **esternalità di rete (associato al numero di consumatori che usano quella tecnologia)**, 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

I First Mover:

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**: per sviluppare un nuovo prodotto, sono necessarie conoscenze. Se sono competenze non facilmente acquisibili, l'impresa che investe per prima può raggiungere la leadership. Anche quando la tecnologia è facilmente imitabile, l'impresa innovatrice può godere di un vantaggio di costo, basato su una discesa più rapida lungo le curve di esperienza (la relazione tra diminuzione del costo medio e la produzione cumulata è detta curva di esperienza);
- **immagine di prodotto**: quando viene lanciato un prodotto completamente nuovo, spesso i clienti vanno ad identificare l'intera categoria con il prodotto.
- **brand loyalty e switching cost**: quando il cliente è abituato a comprare un determinato prodotto ed è soddisfatto, non ha motivo per cambiare. Si parla di brand loyalty, ovvero



acquisto ripetitivo, legato a motivazioni. Si parla di switching cost per intendere il tempo speso per acquisire le competenze e la familiarità con il prodotto;

- **esternalità di rete**: si parla di esternalità di rete quando si verifica una situazione in cui l'utilità che un consumatore trae dal consumo di un bene dipende, in modo positivo o negativo, dal numero di altri individui che consumano lo stesso bene;
- **accaparramento risorse scarse**: l'impresa che per prima entra nel mercato si accaparra la posizione migliore, ovvero si accaparra le risorse scarse, sottraendole ai concorrenti.

Gli **svantaggi** del First Mover sono:

- costi di ricerca e sviluppo
- creazione e sviluppo del mercato
- investimenti in condizioni abilitanti → se arrivo con un prodotto nuovo devo investire anche in condizioni indispensabili perché il consumatore acquisti (Es. Tesla con i super charger)

I Follower

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

Distinguiamo:

- **early Follower** = con una strategia d'ingresso a ridosso dei primi entranti.
- **late Entrant** = che aspettano che il mercato si consolidi.

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

- **competenze di marketing** → arrivando sul mercato in una seconda fase riesco a prevedere curva dei ricavi, capacità previsionale domanda e andamento nel mercato. Per cui entrano in quel mercato solo quando hanno un buon livello di confidenza sui potenziali ricavi.
- **capacità di produzione** → i Early Follower potrebbero cogliere delle opportunità che il primo entrante non riesce a raggiungere e potrebbe sviluppare attività a costi inferiori rispetto al leader.
- **free ridership** → l'impresa che sottrae personale al concorrente (come BYD che ha preso uno dei manager migliori per entrare nel mercato Europeo).
- **risoluzione di incertezza**: L'Early Follower, beneficiando delle informazioni dell'osservazione del comportamento dei clienti, riesce a ridurre il livello di incertezza rispetto al First Mover.
- **inerzia del First Mover** → quest'ultimo, dopo aver effettuato ingenti investimenti, può essere restio ad effettuare ulteriori cambiamenti. Per cui L'Early Entrant potrebbe approfittare di tale circostanza per ottenere un vantaggio significativo.

Scelte di gestione dell'innovazione tecnologica:

Leadership tecnologica: consiste nell'introdurre per prime nuove soluzioni tecnologiche (prodotti o processi innovativi), assumendo così una posizione di avanguardia. → fase nascita, es. Tesla

Imitazione (o follow the leader): consiste nell'acquisire rapidamente soluzioni tecnologiche introdotte dal leader per apportarvi miglioramenti e realizzare vendite a costi inferiori. → fase sviluppo, es. BYD

Me too: è perseguita da imprese imitatrici che entrano nel mercato in fase avanzata del ciclo vitale della tecnologia, in prossimità della maturità → puri imitatori → fase maturità (non hanno sostenuto i costi di sviluppo per cui possono offrire costi più bassi)

LA GESTIONE COMMERCIALE

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.

In pratica, la gestione commerciale si occupa di:

- studiare il mercato o i mercati che ritiene interessanti
- analizzare le tendenze della domanda e la situazione della concorrenza
- individuare l'esistenza di opportunità di business
- orientare la produzione in funzione dei potenziali acquirenti da conquistare
- creare la domanda per i nuovi prodotti.

Nella gestione commerciale si individuano:

- le attività legate al **marketing management**: insieme di attività che hanno rilevanza strategica ed orientano operations e gestione finanziaria, suddivise in:
 - **processi analitici**= sono le informazioni necessarie a definire le strategie di marketing (analisi su domande e concorrenza).
 - **processi decisionali (marketing strategico)**= dopo l'analisi della domanda e della concorrenza, si cerca di individuare le opportunità di mercato, ovvero: 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 (marketing operativo)**= che permettono di trasformare le decisioni strategiche in azioni concrete, attraverso delle leve che, nel loro insieme, costituiscono il marketing mix, le cosiddette 4P.
- **sales management**: complesso di attività operative legate al momento della gestione delle vendite.
 - gestione delle vendite che avviene attraverso:
 - **la rete di vendita**= che individua la rete di persone che consentono all'imprenditore di raggiungere i consumatori. Tipologia di rete:
 - rete diretta= i venditori sono legati all'impresa da un contratto di lavoro dipendente.
 - rete indiretta= la rete è formata da collaboratori autonomi; agenti: monomandatari e plurimandatari.
 -

→ Fasi del ciclo tipico di vendita:

- Ricerca del cliente
- Contrattazione
- Consegna prodotto
- Fatturazione
- Regolamento finanziario
- Assistenza tecnica
- Gestione dei rapporti con la clientela

Processi analitici

Analisi di mercato:

- **attuale:** valore attuale delle vendite sul mercato
- **potenziale:** volume delle vendite a cui arrivare potenzialmente con programmi di marketing
- **prevista:** livello stimato di vendite sul mercato della mia impresa. Non parliamo del mercato complessivo, ma della quota di mercato della mia azienda sul mercato. Prendo il potenziale stimato e lo moltiplico per la quota di mercato, in modo da avere la domanda prevista.

Analisi concorrenza:

- **quota di mercato relativa:** rapporto fra il fatturato della mia azienda a quella del leader di mercato.
- **Grado di concentrazione:**
 - o Se il settore è concentrato dovremo basare le nostre valutazioni sulla reazione della concorrenza.
 - o Se il settore è frammentato è più rilevante analizzare il comportamento della domanda.

Processi decisionali:

Il marketing strategico comprende:

Segmentazione della domanda & targeting= identificazione di gruppi di consumatori con preferenze e motivazioni simili da servire. Variabili di segmentazione:

- Geografiche = relative al mio indirizzo di residenza
- Demografiche = età, genere, religione, etc...
- Socio-economiche = reddituali, professione, titolo di studio
- Psicografiche = stile di vita (quanto tempo passo fuori casa, abitudini che influenzano l'acquisto)
- Comportamentali = fedeltà del consumatore

Posizionamento competitivo e percettivo= definizione della posizione che l'impresa vuole occupare nelle menti dei consumatori.

Differenziazione dell'offerta= distinguere la propria offerta da quella dei concorrenti e da qui arrivando a definire le strategie di marketing.

- Caratteristiche immateriali (brand, immagine, valori)
- Caratteristiche materiali (prodotto)
- Servizi pre e post-vendita

Processi operativi (Le 4 P)

Le leve del marketing sono:

- **Product:** questa prima variabile serve ad individuare tutto ciò che un'impresa offre a un mercato per soddisfare un desiderio o un bisogno dei consumatori.
- **Price:** determinato in base a:
 - o Cost plus pricing: guardo il costo industriale del prodotto e aggiungo il markup (guadagno che voglio avere)
 - o Reazione della domanda: il prezzo deve essere coerente con la disponibilità del cliente a pagare.
 - o Analisi del comportamento e dei prezzi della concorrenza→soprattutto in un settore commodity, dove i prezzi si adattano a quelli del mercato
- **Promotion:** comunicazione commerciale o di marketing. Comprende tutte le attività volte a far conoscere il prodotto, indurre all'acquisto e creare una preferenza

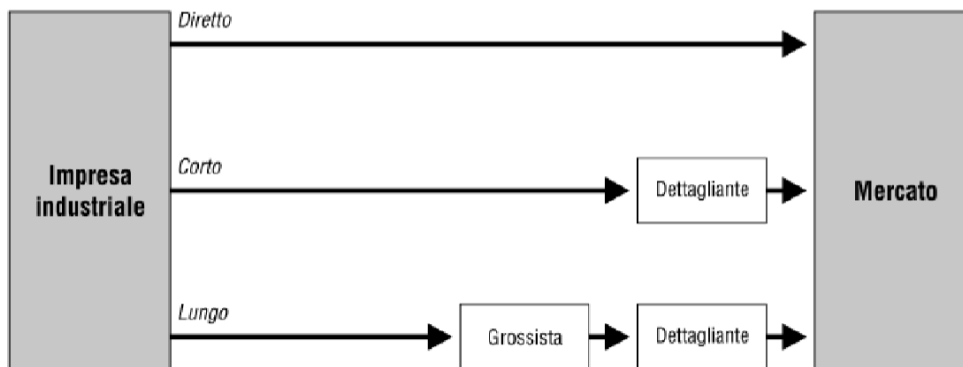
rispetto ai prodotti dei concorrenti: pubblicità, promozioni, PR, direct marketing, social media.

- **Place:** scelte di distribuzione

Il canale distributivo

Per canale distributivo intendiamo il percorso che deve fare il prodotto per arrivare al consumatore, e può essere:

- **diretto:** il prodotto passa direttamente dall'impresa produttrice al consumatore finale
- **corto:** un solo livello di intermediazione fra produttore e consumatore. Per esempio le GDO.
- **Lungo:** più livelli di intermediazione fra produttore e consumatore.



Orientamento 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 (da un livello della concorrenza basso a uno alto):

1) Orientamento al prodotto:

- Settori con bassa concorrenza → comportamenti d'acquisto basati sui prezzi.
- prevalente nelle prime fasi del processo di industrializzazione
- focus su efficienza produttiva, si punta a ridurre i costi di produzione (non può essere fase di nascita, che invece pone il focus sull'innovazione di prodotto)

2) Orientamento alle vendite

- In settori con un eccesso di capacità produttiva (CP) → maggiore concorrenza → per ottenere vantaggi competitivi puntano ad accrescere il fatturato con economie di scala o curve di esperienza.
- forti investimenti digitali: per stimolare i consumatori ad acquistare i volumi di vendita attesi, l'impresa deve pertanto effettuare consistenti investimenti in pubblicità e attività promozionali → fase di crescita del mercato

3) Orientamento al mercato

- elevata concorrenza
- focus sui bisogni della clientela in modo da realizzare un'offerta coerente con le diverse esigenze della domanda.

4) Orientamento al cliente

- Al cliente viene riconosciuto un **ruolo centrale** nell'orientare i processi strategici e decisionali dell'azienda → il cliente diviene soggetto attivo dello sviluppo del prodotto.
- brand loyalty e customer Satisfaction

→ differenza tra orientamento al mercato e al cliente è l'ampiezza dei clienti serviti; nel primo le opportunità si ricercano nel mercato in cui si è già presenti, mentre nel secondo la ricerca **si estende a tutti i mercati** (così da essere sempre tesi verso nuove opportunità di business, nel tentativo di mantenere una **tensione costante verso l'innovazione**).

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 competitori permettono di definire quattro differenti strategie, note come marketing indifferenziato, differenziato, concentrato e di nicchia

		Grado di differenziazione dell'offerta	
		Basso	Alto
Clienti obiettivo	Tutto il mercato	Marketing indifferenziato	Marketing differenziato
	Un segmento	Marketing concentrato	Marketing di nicchia

Con il **marketing indifferenziato** l'impresa supera deliberatamente le differenze tra i segmenti individuati presentando a tutto il mercato una sola offerta. Tale strategia è spiegata soprattutto dalla presenza di economie di scala, laddove gusti dei consumatori relativamente uniformi possono essere soddisfatti con una produzione standardizzata. Esempio Coca cola.

Il **marketing differenziato** consiste invece nella scelta di operare in diversi segmenti di mercato con prodotti differenti. La differenziazione del prodotto implica maggiori costi di produzione e, per questo, deve comportare un volume di vendite consistente per ciascun prodotto. Esempio Stellantis.

Il **marketing concentrato** prevede che l'impresa decida di rivolgersi a un solo segmento del mercato con un'offerta esclusivamente riferita a questo, riuscendo ad acquisire una posizione di rilievo grazie alla maggior conoscenza delle caratteristiche dei consumatori e alla positiva immagine acquisita. Nello stesso tempo, il marketing concentrato implica maggiori rischi perché le vendite dell'impresa sono funzione esclusiva del segmento prescelto, sebbene cercando di operare con risorse limitate. Le imprese di distribuzione commerciale o di consegna a domicilio, per contenere i costi di trasporto, operano solo in territorio limitato. Un esempio è ATM.

Con il **marketing di nicchia**, infine, l'impresa sceglie un elevato grado di differenziazione dell'offerta, focalizzandosi però su un unico segmento. In questo caso si tratta di ricercare quegli elementi di differenziazione che siano particolarmente graditi da un segmento di domanda e che consentano un notevole vantaggio concorrenziale nell'ambito di tale segmento. Esempio Ferrari.



LA GESTIONE FINANZIARIA

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. Al fine di acquistare o produrre tali risorse, l'impresa deve fare ricorso a fonti di finanziamento che possono essere scelte tra mezzi di terzi e mezzi propri.

Obiettivi gestione finanziaria:

- Formule previsioni su incassi & pagamenti → **gestione della tesoreria**
- Contribuire a decidere quanto e in quali attività investire → **decisioni di investimento**
- Definire le modalità di raccolta delle risorse → **decisioni di finanziamento**

Perché è importante?

La gestione finanziaria consente di elaborare analisi previsionali sul fabbisogno finanziario dell'impresa, tenendo conto sia degli investimenti programmati sia delle esigenze di capitale circolante operativo. Grazie a queste analisi è possibile individuare la **struttura finanziaria ottimale**, scegliendo le fonti di finanziamento più adeguate in termini di costo e sostenibilità. Una buona gestione finanziaria permette inoltre di **ridurre il costo del capitale di prestito (Kd)**: più accurate sono le previsioni e più l'impresa è in grado di presentarsi solida e affidabile agli occhi dei finanziatori, ottenendo così condizioni di credito più vantaggiose.

Da cosa dipende “equilibrio monetario”?

L'**equilibrio monetario** rappresenta la capacità dell'impresa di far fronte ai propri pagamenti (uscite monetarie) con gli incassi generati dall'attività (entrate monetarie), evitando tensioni di liquidità. Dipende principalmente da due fattori:

1. Dal tempo con cui i costi anticipano i ricavi: In molte attività i costi devono essere sostenuti prima di ottenere i ricavi. Il grado di anticipo o ritardo è diverso a seconda del settore:
 - a. **Settore assicurativo**: gli incassi **precedono** i pagamenti → i clienti pagano le polizze prima che la compagnia debba eventualmente liquidare un sinistro.
 - b. **Settore manifatturiero**: si sostengono i costi (materie prime, manodopera, produzione) **prima** di incassare i ricavi della vendita.
→ Equilibrio monetario più delicato perché servono risorse per coprire il ciclo produttivo.
2. Dipende dalle dilazioni di pagamento, che a loro volta dipendono dalle dilazioni con altre gestioni:
 - a. La gestione commerciale → dilazioni di incasso che si concedono ai clienti → Dilazioni più lunghe → incassi più tardivi → **maggiore fabbisogno monetario**.
 - b. La gestione delle operations(acquisti) → dilazioni di pagamento vs i fornitori → Dilazioni più lunghe → pagamenti più tardivi → **minore fabbisogno monetario**.

Crescita e fabbisogno finanziario

L'analisi del fabbisogno finanziario permette di distinguere tra:

- **Imprese con problemi “patologici”:** Sono aziende in cui i **costi superano sistematicamente i ricavi**. Questa dinamica genera perdite e porta inevitabilmente a tensioni sull'**equilibrio monetario**, perché l'impresa non produce abbastanza margine per sostenere le proprie uscite.
- **Imprese “sane”:** Anche un'azienda economicamente sana può trovarsi in difficoltà se non dispone delle risorse per **finanziare l'aumento dell'attività**. Infatti, quando l'impresa cresce (es. aumento del fatturato), **cresce anche il fabbisogno finanziario** necessario a sostenere il ciclo operativo. I principali **driver** che determinano l'aumento del fabbisogno finanziario in fase di crescita sono:
 - **Aumento dei crediti verso clienti:**
le dilazioni di pagamento concesse ai clienti generano un ritardo negli incassi → mancata entrata immediata di liquidità.
 - **Aumento delle rimanenze finali:**
per supportare vendite maggiori l'impresa deve aumentare le scorte, immobilizzando risorse nel magazzino.
 - **Aumento degli investimenti:**
per sostenere la crescita servono investimenti aggiuntivi (macchinari, impianti, tecnologia, personale), che richiedono nuovi finanziamenti.

Gestione della tesoreria:

La gestione della tesoreria è la **prima area** in cui può emergere un fabbisogno finanziario. Per questo è fondamentale **prevedere**:

1) L'importo del fabbisogno finanziario

Questo può essere stimato attraverso il **Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO)**, calcolato come:

$$\text{CCNO} = \text{Attivo circolante operativo} - \text{Passivo circolante operativo}$$

Dove:

- Attivo circolante: crediti verso clienti, rimanenze, ratei e risconti attivi.
- Passivo circolante: debiti verso fornitori, debiti previdenziali, ratei e risconti passivi.

Il significato del CCNO è il seguente:

- **CCNO > 0:** indica un **fabbisogno finanziario** (l'impresa deve anticipare liquidità per finanziare il ciclo operativo).
- **CCNO < 0:** indica una **fonte di finanziamento** (l'impresa riceve più dilazioni di quante ne conceda, generando liquidità aggiuntiva).

Esempio 1:

Ricavi: 100 → generano un credito verso clienti di 100

Costi: 100 → pagati immediatamente → debiti verso fornitori = 0

$$\text{CCNO} = 100 - 0 = \mathbf{100}$$

→ L'impresa ha un fabbisogno di 100, perché ha anticipato i costi e incasserà i ricavi solo in futuro.

Esempio 2:

Vendite incassate subito → crediti verso clienti = 0

Costi con dilazione di pagamento → debiti verso fornitori = 100

$$CCNO = 0 - 100 = -100$$

→ Situazione positiva: l'impresa dispone temporaneamente di 100, una fonte di finanziamento a breve.

2) La manifestazione del fabbisogno

Occorre capire **quando** il fabbisogno si presenta e come si distribuisce nel tempo, per pianificare adeguatamente i flussi di cassa.

3) La durata del fabbisogno

Si analizza attraverso il **ciclo del circolante**, espresso in giorni, che rappresenta:

- Lasso di tempo che intercorre tra l'incasso(dai clienti) e il pagamento(ai fornitori).
- per quanti giorni l'impresa deve finanziare l'attività prima di recuperare la liquidità.

Un ciclo del circolante più lungo= **maggiore fabbisogno finanziario**.

Esso può essere:

- > 0: numero di giorni con un fabbisogno finanziario da coprire
- < 0: misura il numero di giorni con una eccedenza finanziaria (liquidità da impiegare) → positivo

Interazione con le altre gestioni:

- 1) Responsabile Approvvigionamenti(acquisti) → concordano le dilazioni di pagamento
- 2) Responsabile di Produzione (gestisce rimanenze finali)→ responsabile del fabbisogno delle scorte (RF)
- 3) Responsabile Commerciale → negozia le dilazioni d'incasso

→Quali dovrebbero esse le azioni che questi responsabili dovrebbero mettere in atto per ridurre CCNO?

- 1) Chiedere dilazioni di pagamento → aumenta il passivo circolante → che permette una riduzione di CCNO
- 2) Dovrebbero ridurre il fabbisogno di RF→ quindi minore attivo circolante → minore sarà il CCNO
- 3) Dovrebbero ridurre o non concedere le dilazioni d'incasso vs i clienti→ abbassamento dell'attivo circolante→ riduzione CCNO

Decisioni di investimento

Un investimento, dal punto di vista finanziario, è un'operazione di **trasferimento nel tempo di risorse**.

Come faccio a valutare la convenienza di un investimento?

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

-Dovremmo stimare l'entità dei flussi→ si tratta di 100€, 1000€, 2000€?

-Distribuzione nel tempo dei flussi di cassa→ 1€ oggi è meglio di 1€ domani

-"valore finanziario del tempo"

I flussi di cassa devono essere:

- **Monetari** (in denaro): bisogna considerare **solo movimenti di denaro reale**: entrate e uscite di cassa.
- **Differenziali** = le uscite e le entrate devono essere derivate confrontando due gruppi di flussi: quelli che si produrrebbero anche senza l'investimento e quelli che si manifesterebbero solo in seguito ad esso. L'analisi differenziale, quindi, considera la differenza fra i due flussi.
- **Al netto d'imposta**: depurati da eventuali debiti e crediti d'imposta.
- **Al lordo degli oneri finanziari**: non vanno considerati gli interessi passivi legati all'iniziativa (costo del debito è già nel tasso di sconto).

Calcolo flusso monetario:

(+) Fatturato incrementale
(-) Costi monetari incrementali (Ammortamenti e Accantonamenti)
(=) MOL (Margine Operativo Lordo) incrementale
(-) Costi non monetari incrementali (Ammortamenti e Accantonamenti)
(=) Reddito operativo incrementale
(-) Imposte incrementali
(+) Costi non monetari incrementali (Ammortamenti e Accantonamenti)
(=) FLUSSO DI CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE
(-) Variazione crediti commerciali
(-) Variazione rimanenze
(+) Variazione debiti commerciali
(=) FLUSSO MONETARIO DELLA GESTIONE CORRENTE
(-) Nuovi investimenti
(+) Disinvestimenti netti d'imposta
(=) FLUSSO MONETARIO OPERATIVO DELL'INVESTIMENTO

Il valore, a oggi, di un ammontare che sarà incassato domani deve essere **attualizzato**. Il valore attuale si determina moltiplicando l'ammontare per un fattore di sconto. Se F_1 è l'entrata attesa nel periodo 1 (un anno da oggi), allora

$$VA(F_1) = \text{fattore di sconto} \times F_1$$

Il **fattore di sconto** per l'attualizzazione dei flussi è:

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

Il tasso i esprime il valore finanziario del tempo e il rischio dell'investimento e può essere calcolato come il prezzo che gli investitori chiedono per accettare la posticipazione di un'entrata.

E possiamo anche scrivere:

$$VA(F_1) = \frac{F_1}{1+i}$$

Considerando due flussi (F1 e F2) per due anni consecutivi avremo:

$$VA = \frac{F_1}{1+i} + \frac{F_2}{(1+i)^2}$$

Estendendo il ragionamento per n anni:

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

Per valutare la convenienza di un investimento è necessario confrontare l'esborso iniziale del giorno 0 con il valore attuale dei flussi di cassa precedentemente calcolato. La differenza tra il valore attualizzato dei flussi e l'investimento iniziale rappresenta il **valore attuale netto (VAN)**:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad \rightarrow \text{Dove } I \text{ corrisponde all'ammontare dell'investimento effettuato.}$$

Se:

- **VAN < 0** = investimento non è conveniente
- **VAN > 0** = conveniente l'investimento

Decisioni di finanziamento:

Criteri di classificazione delle fonti di finanziamento:

1. La provenienza delle fonti

È necessario distinguere tra fonti interne e fonti esterne di copertura finanziaria

– Interne (all'azienda, non i soci)

→ autofinanziamento

– Esterne

→ aumento di capitale proprio

→ indebitamento

2. La durata

-A breve termine (sconto bancario, accredito salvo buon fine, ecc)
sino a 12 mesi

-A medio termine (anticipazione a scadenza fissa, accettazione bancaria, ecc)
tra 12 e 60 mesi (5 anni)

-A lungo termine (mutui bancari, emissioni obbligazionarie, ecc)
oltre i 60 mesi

3. Il livello di definizione

-A struttura perfettamente definita

Entità e scansione temporale dei flussi sono note (ex-ante)

→ Ex: mutui e obbligazioni a tasso fisso, leasing a tasso fisso, etc.

-A struttura indefinita

Entità e/o scansione temporale dei flussi NON sono note (ex-ante)

→ Ex: finanziamenti a titolo di capitale di rischio, mutui e obbligazioni a tasso variabile, etc.

Possibilità di copertura del fabbisogno e sostenibilità finanziaria della crescita

La complessità delle decisioni di finanziamento deriva dalla coerenza che deve sussistere tra gli impieghi di risorse monetarie (investimenti) e il reperimento delle relative forme di copertura (finanziamenti), e dal rapporto tra le decisioni di finanziamento e il valore delle imprese.

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

I **criteri** per la selezione delle fonti di finanziamento:

- Caratteristiche del fabbisogno finanziario (coerenza investimenti – fonti di finanziamento)
- Convenienza economica dell'operazione (VAN, a parità di forme di finanziamento)
- Fattibilità finanziaria (piano di rimborso sostenibile)

GESTIONE OPERATIONS

La gestione delle operations fa riferimento alle attività di acquisizione, combinazione e trasformazione fisico-tecnica di input(materie prime, lavoro, impianti) in output(prodotti finiti, semilavorati, scarti) destinati alla vendita.

Tema di:

- **Produzione:** trasformazione fisico-tecnica di input in output.
 - o Produzione di beni: dobbiamo distinguere tra
 - le scelte d'investimento (leve hardware): riguardano il processo produttivo; la tecnologia, la capacità produttiva e il lay-out degli impianti; l'ubicazione delle unità produttive; rispondono alle domande come? e dove? → definiscono l'"infrastruttura" del sistema produttivo. Una volta prese, **non sono facilmente modificabili** nel breve periodo, in quanto implicano costi elevati e tempi lunghi.
 - Le scelte di gestione (leve software): si tratta di scelte di gestione, vincolate alle precedenti scelte di hardware, e riguardano la programmazione e il controllo della produzione e la gestione dei flussi di materiale e qualità (quanto, quando e cosa produrre)→ più ampie possibilità di modifica nel breve-medio termine.
 - o Produzione di servizi
- **Logistica:** pianificazione, gestione e controllo di flussi fisici & informativi
- **Approvvigionamenti:** procedura degli acquisti



Tipi di produzione:

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:

1) Produzione Job shop:

- Riguardano la produzione di **bassi volumi** di un prodotto con gradi di varietà (ampiezza della gamma prodotti) e variabilità (capacità di variare l'offerta nel tempo in funzione delle richieste del cliente) 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 (no scorte in magazzino), consistenti i work in progress
- Sono caratterizzate da elevati gradi di flessibilità ed elasticità produttiva

2) Produzione a lotti:

- sistemi produttivi caratterizzati da un'elevata varietà, ma ridotta variabilità
- La produzione può avvenire su ordine acquisito (ordine che arriva da un'altra azienda B2B) o su previsione della domanda (produzione B2C)
- Si basano prevalentemente su competenze generiche a meno di specificità richieste a fronte di particolari lavorazioni

3) Produzione in linea:

- varietà e variabilità piuttosto contenute
- cicli produttivi ripetitivi ed omogenei
- produciamo a prescindere che ci sia un ordine o meno → a previsione della domanda, perciò avremo delle consistenti scorte in magazzino e prodotti finiti.

4) Produzioni per flusso continuo:

- Riguardano prodotti fortemente standardizzati ottenuti in volumi ingenti
- Richiede la realizzazione di un ciclo di trasformazione senza interruzioni (continuo)
- I materiali in ingresso subiscono modifiche fisico-chimiche 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

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(settore nautico)
- **lay-out per reparto**= il prodotto transita nei vari reparti per la lavorazione→ buona flessibilità
- **lay-out in linea**= percorso è pre-ordinato → alta flessibilità
- **lay-out per gruppo tecnologico**= mix reparti/in linea con impianti a isola x eseguire operazioni omogenee per famiglie di prodotti → componenti raggruppati per omogeneità del ciclo produttivo.

Produzione e lay-out:

- lay-out a punto fisso → job-shop
- lay-out per reparto → per lotti
- lay-out in linea → in linea
- lay-out per gruppo tecnologico → mix tra per lotti e in linea

Erogazione dei servizi

La produzione di beni si differenzia dall'erogazione di servizi principalmente per alcune caratteristiche dei servizi stessi:

- **Immaterialità del servizio:** Un servizio **non è un oggetto fisico**: non si può toccare, vedere, immagazzinare o trasportare.
- **Contestualità di erogazione e fruizione:** La produzione e il consumo del servizio **avvengono nello stesso momento**. Per esempio, il barista che fa il caffè.
- **Dimensionamento della capacità produttiva sulle punte di domanda:** Nei servizi **non si può fare magazzino**, quindi la capacità deve essere dimensionata pensando ai momenti di maggiore affluenza (le "punte" della domanda).
- **Importanza del contatto con l'utente:** Nel servizio il cliente fa **parte del processo produttivo**, perché è presente durante l'erogazione

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.

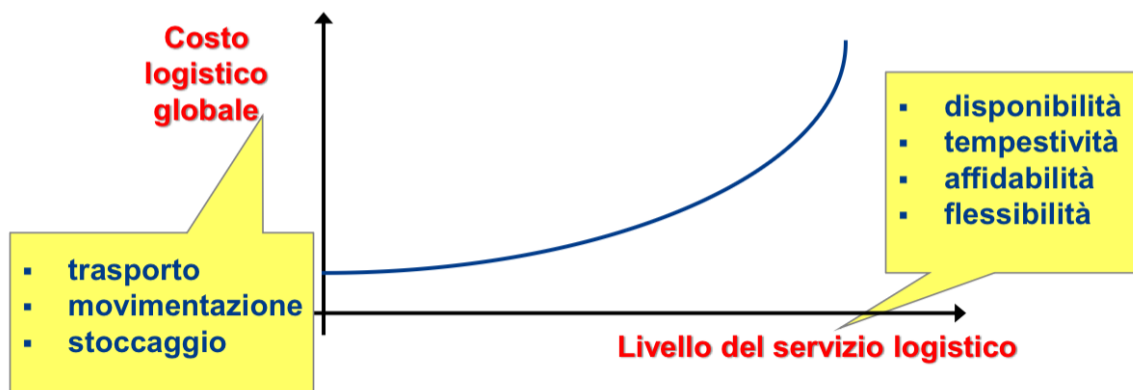
Logistica integrata:

Logistica d'ingresso (logistica d'acquisto): riguarda l'acquisizione di materie prime e componenti e la relativa movimentazione dai fornitori alle unità di utilizzazione, oltre allo stoccaggio di tali materiali presso le suddette unità.

Logistica interna (logistica produttiva): consiste nella gestione del flusso dei materiali in lavorazione, volta ad assicurare la loro tempestiva ed economica utilizzazione nelle varie fasi produttive fino alla collocazione dei prodotti finiti a magazzino.

Logistica commerciale in uscita (logistica di distribuzione): Si occupa della gestione del sistema di ricezione e di evasione degli ordini, della gestione delle scorte di prodotti finiti ai vari livelli della rete distributiva e della movimentazione e trasporto dei beni dalle unità di produzione ai punti finali di vendita.

Logistica integrata					
Logistica d'ingresso (logistica d'acquisto)		Logistica interna (logistica produttiva)		Logistica commerciale in uscita (logistica della 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



La qualità del servizio logistico è determinata da 4 caratteristiche:

- **Disponibilità**= evitare rotture di stock → tenere merce in magazzino costa
- **Tempestività**= lasso di tempo che intercorre tra ordine e consegna
- **Affidabilità**= rispetto ai tempi e conformità del prodotto
- **Flessibilità**= capacità di accogliere eccezioni

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.

Le leve di procurement mix:

- **Product**: politiche di prodotto → decisioni relative ai materiali approvvigionati
- **Price**: politiche di prezzo → negoziazione delle condizioni economiche che regolano il rapporto con i fornitori
- **Provider**: politiche delle fonti di approvvigionamento → identificazione, valutazione, selezione e controllo dei fornitori
- **Promotion**: politiche di promozione → promozione dell'immagine aziendale presso fornitori

Il portafoglio materiali

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



È uno schema che serve per capire **che tipo di materiale stai acquistando e come devi gestirlo** in base a due cose:

- **Quanto è rischioso procurarlo**
- **Quanto è importante per i risultati economici dell'azienda**

I 4 tipi di materiali

1. Materiali non critici (Basso rischio – Basso impatto)

Materiali facili da trovare e poco importanti per i costi.

Esempi: penne, guanti usa e getta, viti standard.

2. Materiali con effetto leva (Basso rischio – Alto impatto)

Materiali facili da trovare, **ma costosi o usati in grandi quantità**.

Esempi: acciaio, plastica, componenti standard ma costosi.

3. Materiali colli di bottiglia (Alto rischio – Basso impatto)

Materiali non molto costosi, ma **difficili da trovare** e che, se mancano, **bloccano la produzione**.

Esempi: una piccola guarnizione speciale prodotta da un unico fornitore.

4. Materiali strategici (Alto rischio – Alto impatto)

Materiali fondamentali, costosi e difficili da reperire. Sono **critici per il prodotto**.

Esempi: microchip specifici, materiali ad alta tecnologia, componenti esclusivi.

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



FRANCESCA MALARA

francesca.malara@studbocconi.it

@francescamalara_

+39 3442068367

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



I NOSTRI PARTNERS



TEGAMINO'S

LA PIADINERIA

