




Welcome to

CORSO DI ECONOMIA AZIENDALE
CLEM A-L
A.A. 2020/2021

Roma, 28 settembre 2020

Prof. Alessandro Giosi
a.giosi@lumsa.it

1

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Orario e docenti

| | | |
|-----------------|--|--------------------|
| Lunedì 11-13 | Martedì 11-13 Martedì 14-16 | Mercoledì 11-13 |
|-----------------|--|--------------------|

<https://economia.uniroma2.it/cdl/triennio/clem/corso/lezioni/71/>

Staff:
Prof. Alessandro Giosi
a.giosi@lumsa.it
(specificare CLEM TV)
giosi@uniroma2.it

Collaboratrice didattica

Dott.ssa Irene Schettini
schettini@economia.uniroma2.it

2

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Comunicare!!!!!!!

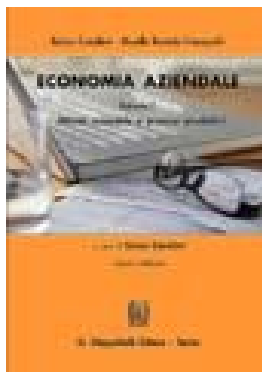
- 1) News letter (iscrizione sulla home page del corso);
- 2) Bacheca on line sul sito web docente
- 3) Mail
- 4) Orari di ricevimento (Prof. Giosi il lunedì pomeriggio)
- 5) Home page del corso
- 6) Skype: dr.giosi

3

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Testo di riferimento

Enrico Cavalieri (a cura di)
Volume I. Attività aziendale e processi produttivi
Quarta edizione
Giappichelli, 2010



4

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Programma del corso

- 1) Economia aziendale, aziende ed imprese;
- 2) Il sistema aziendale, l'ambiente e le relazioni con l'ambiente;
- 3) Funzione imprenditoriale, soggetto economico e soggetto giuridico;
- 4) Struttura organizzativa e modelli di governance;
- 5) Attività dell'impresa per processi e combinazioni produttive;
- 6) Le operazioni che caratterizzano l'attività dell'impresa
- 7) L'aspetto monetario, numerario, finanziario ed economico della gestione
- 8) La rappresentazione dell'attività dell'impresa: operazioni, valori e variazioni
- 9) La determinazione del reddito e capitale
- 10) equilibrio economico ed economicità;
- 11) La valutazione dell'equilibrio finanziario
- 12) Fabbisogno finanziario ed autofinanziamento;
- 13) rendimenti, produttività e costi

5

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Durata ed esami

- Il corso avrà una durata di 9/10 settimane (54 ore teoriche, termine fine novembre/prima dicembre);
- L'A.A. prevede tre sessioni di esame:
invernale (gennaio e febbraio - 2 appelli); estiva (giugno e luglio - 2 appelli); autunnale (settembre - 1 appelli)
- Per il superamento dell'esame lo studente deve superare una prova scritta ed una orale (da sostenersi nel medesimo appello!);
- AVVERTENZA: occorre evitare il "VADO A PROVARCI". A tal fine, **in caso di esito «particolarmente» negativo, dei risultati si terrà conto ai fini della valutazione finale!**
- Per il sostenimento dell'esame è necessario prenotarsi *on line*

(ATTENZIONE: LE ISCRIZIONI CHIUDONO TRE GIORNI LAVORATIVI ANTECEDENTI IL GIORNO DELLA PROVA!)

6

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

L'economia aziendale

L'economia aziendale nasce come scienza
nel 1927 con la prolusione
"tendenze nuove negli studi di ragioneria"
letta dal Prof. Gino Zappa
all'Università Ca' Foscari di Venezia

7

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

L'economia Aziendale

Unifica gli studi su organizzazione, gestione e rilevazione

The diagram illustrates the components of Business Economics (Economia Aziendale) and their relationships. At the center is a blue oval labeled "Economia Aziendale". Surrounding it are several interconnected concepts:

- Strategia** (Strategy) is at the top, connected to **Attività Funzionali (finanza, marketing, etc)** (Functional Activities) on the left and **Performance** on the right.
- gestione** (Management) is positioned above the central oval, with a downward arrow pointing to it.
- organizzazione** (Organization) is positioned to the left of the central oval, with an arrow pointing towards it.
- rilevazione** (Accounting) is positioned to the right of the central oval, with an arrow pointing towards it.
- Governance** is on the left, connected to **Processi Decisionali** (Decisional Processes) and **HRM** (Human Resource Management).
- Financial reporting** is on the right, connected to **Ragioneria** (Accounting).
- P&C** (Production and Costs) is at the bottom left, connected to **HRM** and **Management accounting**.
- Management accounting** is at the bottom right, connected to **Ragioneria** and **P&C**.

8



L'Economia Aziendale

percepisce che le aziende:

- **hanno una propria logica operativa e comportamentale**
- **non sono succubi del mercato**
- **operano con riferimento al lungo periodo**
- **tendono a crescere**

sono, cioè, molto diverse da quelle considerate dalla teoria marginalistica, allora dominante

9



L'Economia Aziendale

Studia le caratteristiche e le condizioni (strutturali e dinamiche) di esistenza delle aziende di ogni ordine e grado

per comprendere le variabili da cui dipende la loro sopravvivenza,

ma anche metodi, tecniche, strumenti volti a facilitare la loro gestione al fine di soddisfare tali condizioni

10

L'Economia aziendale: sintesi



"L'economia Aziendale è la scienza che ricerca le leggi delle condizioni di equilibrio dell'azienda, condizioni intese come espressioni

preventive di un andamento variabile, e che ricerca altresì le leggi secondo le quali, nella variabilità dell'andamento, vengono mantenute, migliorate, perdute, ripristinate tali condizioni di equilibrio."

Aldo Amaduzzi

11

Le Aziende

Cosa sono
le aziende?

12

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Attività economica

- Entità deputate allo svolgimento dell'attività economica
- E' tale quell'attività volta al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo comporta la scelta tra fini alternativi in presenza di mezzi limitati (*criterio del minimo mezzo o max risultato*).

Attività economica = attività di produzione + attività di scambio + attività di consumo → Creazione di utilità/valore

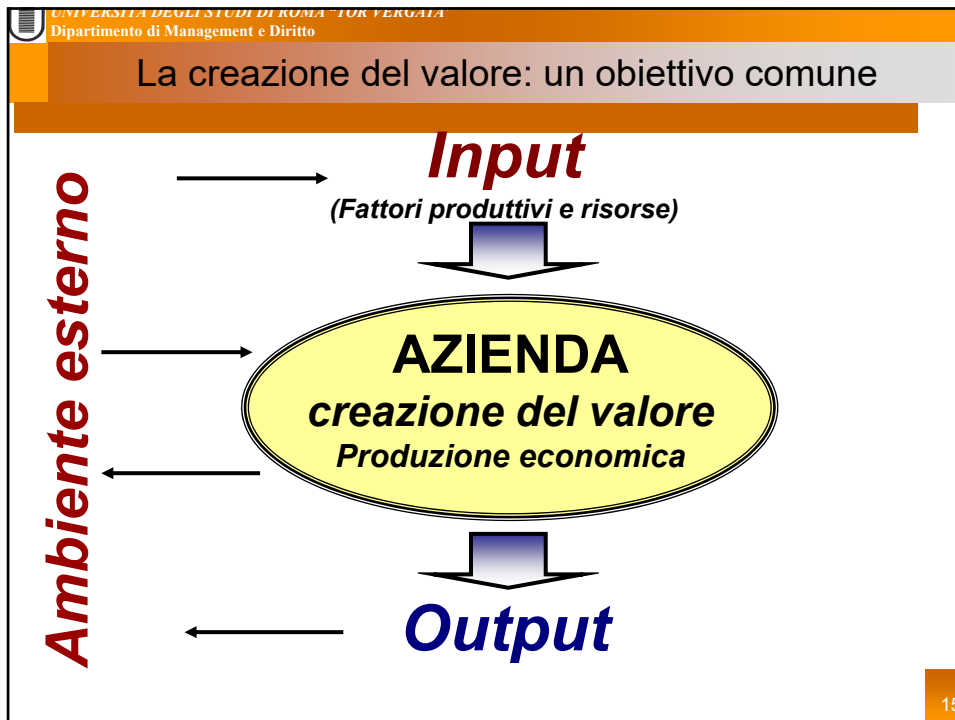
13

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Produzione in senso economico

Produzione in senso economico = attività di produzione in senso tecnico + attività di scambio

14



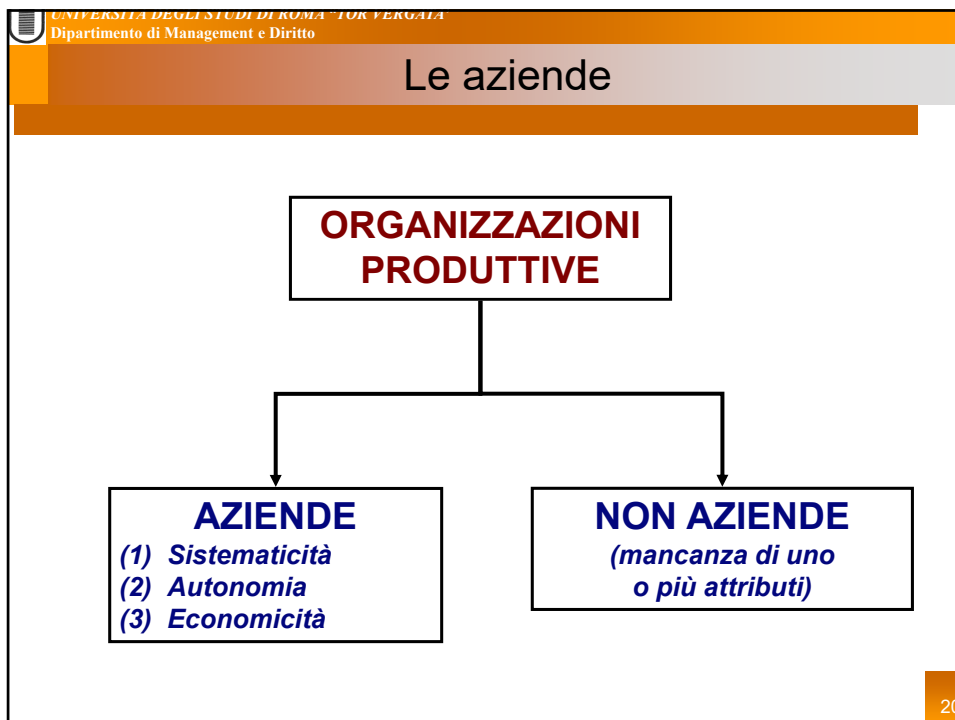
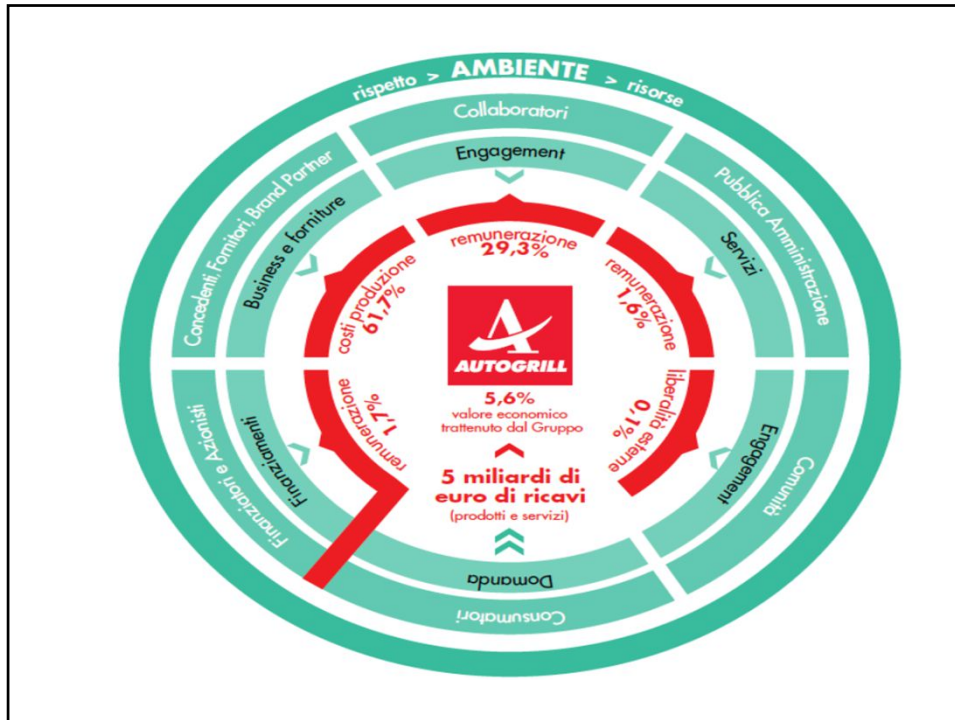
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Organizzazioni produttive

L'attività economica è svolta da unità che, in vario modo, assolvono la funzione di produrre beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani. → (Organizzazioni produttive)

16





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Caratteri dell'azienda: sistematicità

- ➡ Equifinalità delle parti

Ogni parte deve muoversi in maniera coordinata alle altre al fine del raggiungimento degli obiettivi e dei fini del sistema
- ➡ Proprietà olistica

Il sistema è più complesso delle sue parti a causa delle relazioni biunivoche che legano le parti
- ➡ Grado di apertura

Il rapporto con l'ambiente in cui il sistema vive ed opera va letto in maniera biunivoca e dialettica

21

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

L'importanza della visione sistemica

“L'azienda
 è un sistema di forze economiche
 che sviluppa nell'ambiente
 di cui è parte complementare
 un processo di produzione o di consumo
 o di produzione e di consumo insieme
 nell'interesse del soggetto economico
 ed altresì degli individui che vi cooperano”

Aldo Amaduzzi

22

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Il sistema interno

L'azienda è, quindi:
"una coordinazione economica in atto" composta di
elementi **strutturali** avvinti l'un l'altro in ottica dinamica

- **Energie personali**
- **Mezzi patrimoniali**
- **Condizioni organizzative**

**si combinano per la
produzione di valore**

23

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Il legame sistemico

Il legame sistemico, in ultima analisi,
evidenzia l'interrelazione tra le varie attività
svolte dall'azienda (parti e partecipanti)
e tra queste e l'ambiente
in cui essa vive ed opera in ottica dinamica ed in
funzione del suo finalismo ultimo

Come possiamo analizzare l'ambiente interno ed esterno?

24



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

L'economicità

Riguarda l'insieme delle condizioni economiche che l'azienda deve soddisfare per godere di durevole esistenza

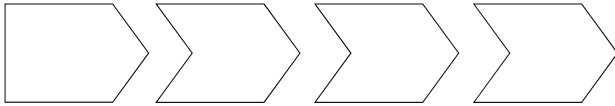
26

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Caratteri dell'azienda: economicità

Il rispetto del criterio di economicità della gestione intesa come efficace ed efficiente utilizzo delle risorse

| | |
|--|---|
| <p>EFFICACIA: esprime la capacità di individuare e raggiungere obiettivi adeguati.</p> <p>E' una misura esterna ed è data dal rapporto tra scopi prefissati e risultato ottenuto.</p> | <p>EFFICIENZA: è data dal rapporto tra servizi prodotti ed erogati (output) e risorse impiegate (input).</p> <p>E' una misura interna che esprime il modo in cui si svolge il processo produttivo.</p> |
|--|---|



27

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

L'economicità della gestione è la base dell'equilibrio economico dell'azienda

cioè, **della capacità di attrarre risorse adeguate a remunerare congruamente tutti i fattori e le risorse (visti anche nell'aspetto soggettivo) della produzione utilizzati e fornire beni e servizi idonei a soddisfare adeguatamente i bisogni della collettività di riferimento**

28



In tal senso l'economicità è la base per conseguire condizioni di equilibrio atte ad assicurare durevolmente la sua funzione economica e sociale

29



L'Azienda e l'autonomia decisionale

L'autonomia decisionale si estrinseca nella possibilità dei centri decisionali di porre in essere le scelte economiche in assenza di condizionamenti da parte di gruppi di potere esterni.

30

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Caratteri dell'azienda: autonomia (segue)

L'autonomia decisionale dell'azienda
si estrinseca nella sua capacità
di definire autonomamente
le proprie strategie

31

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Caratteri dell'azienda: autonomia (segue)

la Strategia
investe la dialettica del rapporto
azienda-ambiente



può essere definita *come un insieme
coordinato di azioni*
*che tendono a realizzare la massima
possibile compatibilità prospettica
tra azienda ed ambiente*

32



Cosa spiega la strategia?

- **Come** accrescere il volume di affari
- **Come** attirare e soddisfare i clienti
- **Come** competere con successo nel mercato
- **Come** gestire le singole aree funzionali (R&S, catena di fornitura, produzione, marketing, finanza, risorse umane)
- **Come** rispondere ai cambiamenti delle condizioni di mercato
- **Come** potenziare le performance



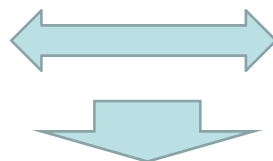
33



Caratteri dell'azienda: autonomia (segue)

Autonomia strategica va intesa in relazione alla capacità di organizzare l'interrelazione delle forze interne in rapporto alle finalità dell'azienda ed al suo rapporto con l'ambiente in cui vive ed opera

VARIABILITA'
AMBIENTALE



COMPLESSITA'
INTERNA

Definire e mantenere nel lungo periodo
fattori critici di successo
come base per la creazione del vantaggio competitivo

34

Vantaggio competitivo sostenibile

Un'impresa ottiene un vantaggio competitivo sostenibile quando un significativo numero di acquirenti preferisce i suoi prodotti o servizi a quelli dei concorrenti e i presupposti di tale preferenza sono duraturi

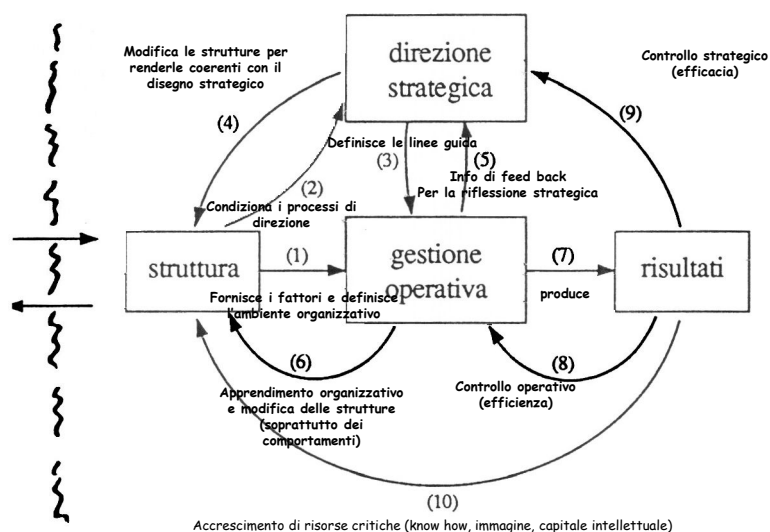
– **PREFERENZA STABILE** di un numero significativo di clienti

Il vantaggio si traduce

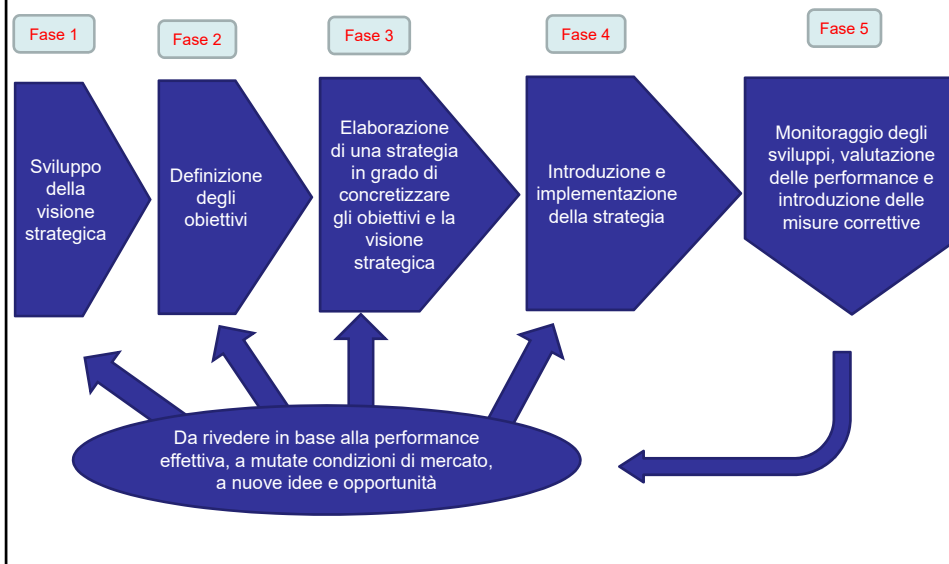
- ✓ in maggiori **volumi di vendita** e/o
- ✓ capacità di **praticare prezzi più elevati**

Sistema d'azienda

(schema del prof. V. Coda)



Il processo di creazione ed esecuzione della strategia



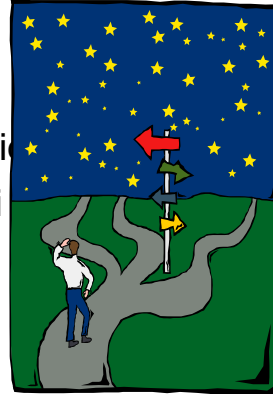
sviluppo della visione strategica



La **visione strategica** descrive il percorso delineato dall'azienda allo scopo di sviluppare e rafforzare la propria attività, e presenta il cammino strategico attraverso il quale l'azienda intende affrontare il futuro

Gli elementi chiave della visione strategica

- Esprime le aspirazioni del management
- Fornisce una visione generale di “dove si stia andando”
- Delinea un percorso strategico
- E' **distintiva** e **specific** di una particolare organizzazione
 - Non contiene espressioni generiche di positività che possono riferirsi ad altri enti
- Deve conquistare l'approvazione degli stakeholder



39

A screenshot of the Pirelli corporate website. The main heading is 'OUR VISION'. Below it, a large image shows a hand touching a tire tread. The text reads: 'We constantly challenge the boundaries of technology, style and sustainability, setting trends across the world'. The website layout includes a sidebar with 'ABOUT US' and 'COMPANY PROFILE' sections, and a bottom navigation bar with links like 'SITE MAP', 'SHARE', 'PRINT BASKET', etc. The browser address bar shows the URL: http://www.pirelli.com/corporate/en/about_us/profile/about_us-vision/default.html. The date 17/09/2014 is visible in the bottom right corner of the browser window.

40

ABOUT US >

COMPANY PROFILE

- VISION
- OVERVIEW
- INDUSTRIAL FOOTPRINT
- 2013-2017 INDUSTRIAL PLAN
- PREMIUM STRATEGY
- WORLDWIDE PRESENCE
- INSTITUTIONS AND BRANCH ORGANIZATIONS
- BRAND
- INNOVATION
- PRODUCTS
- HISTORY
- CULTURE
- PIERO PIRELLI INSTITUTE
- ORGANIZATIONAL CHART
- CONTACT US

TOOLBOX

PIRELLI APP >

OVER 100 YEARS OF TYRES

SHARE THIS STORY:

Leader in Top-of-the-Range products with the highest technological content, Pirelli ranks among the world's major Tyre Companies

41

ARCHIVE

- MOBILE >
- ALERT >
- GLOSSARY >
- FAQ >
- EVENTS >
- RSS >
- PODCAST >

Over more than 140 years, we built our positioning by combining our **industrial tradition** with **technological innovation**, and focusing on products characterised by high **safety**, **performance** and **respect for the environment**.

Over more than 140 years, we built our positioning by combining our industrial tradition with technological innovation, and focusing on products characterised by high safety, performance and respect for the environment.

42

Visione strategica versus missione aziendale

- La **visione strategica** ritrae le finalità istituzionali dell'azienda per il **futuro** - **"dove stiamo andando"**
 - Orientamento futuro in termini di servizio, settore, utenti e tecnologia



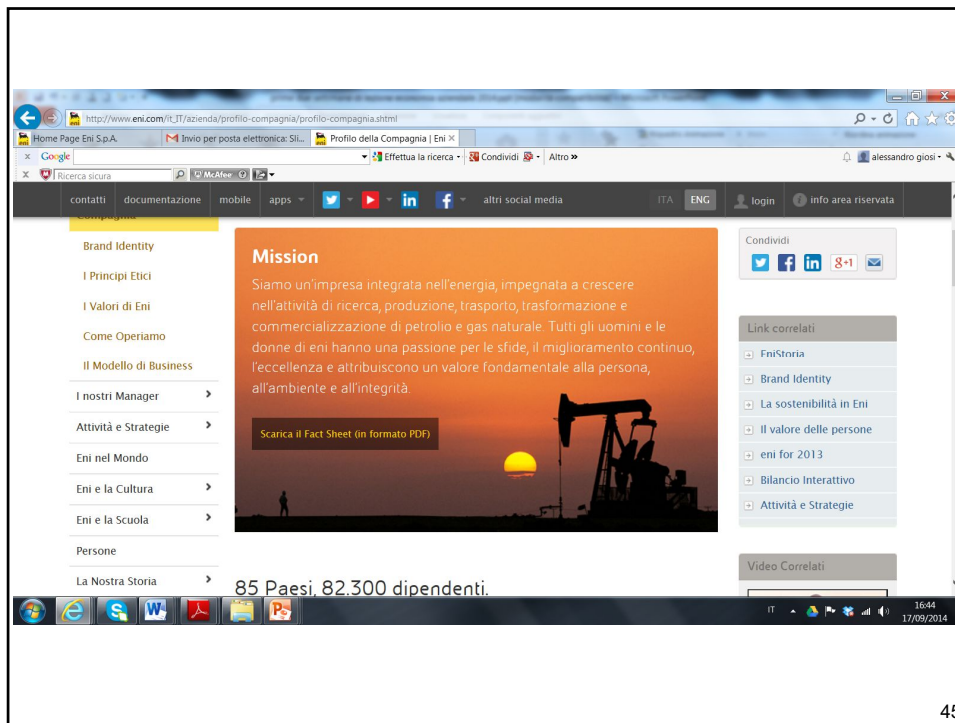
- La **missione aziendale** di un'azienda descrive l'attività e le finalità attuali - **"chi siamo, cosa facciamo e perché siamo qui"**
 - Identificare i prodotti e servizi dell'azienda
 - Identificare i bisogni dell'utente che l'azienda si propone di soddisfare
 - Identificare i gruppi di utenti o i mercati che l'azienda cerca di servire
 - Identificare l'approccio dell'azienda volto a soddisfare la clientela



43

The screenshot shows the Pirelli corporate website. The header includes the Pirelli logo and navigation links: STORIES, TYRES, ABOUT, SUSTAINABILITY, GOVERNANCE, INVESTORS, MEDIA, CAREERS, CHANNELS. The main content area features the mission statement: "We believe in moving everyone forward through technological and social progress constantly pushing innovation in a cultured and considerate manner." Below this, it states: "Pirelli was founded in Milan in 1872 and today stands as a global brand known for its cutting edge technology, high-end production excellence and passion for innovation that draws heavily on its Italian roots." A large graphic displays "100% CONSUMER COMPANY" with a person icon. The footer mentions "Pirelli - a Pure Consumer Tyre Company, has a particular focus on the High".

44

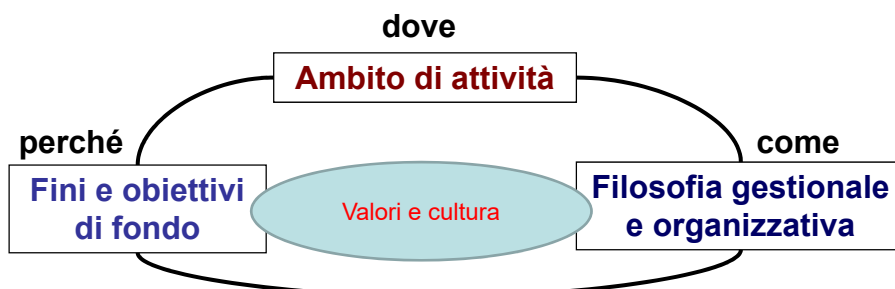


Orientamento strategico di fondo

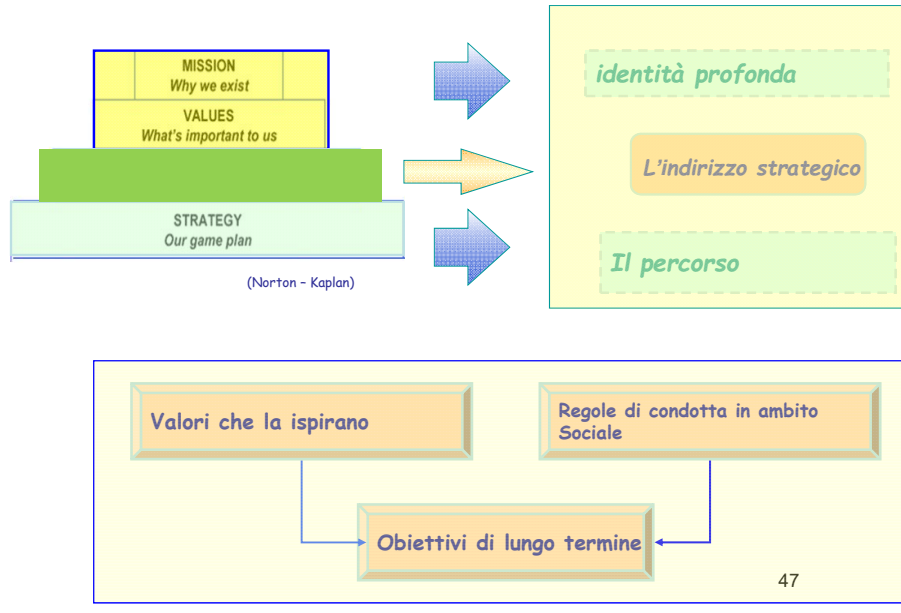
Definizione di OSF

È l'identità profonda dell'impresa; la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico (il suo DNA).

Riguarda il “dove”, il “perché” e il “come” “fare azienda”



La Vision



Profilo della Compagnia

Brand Identity

I Principi Etici

I Valori di Eni

Come Operiamo

Il Modello di Business

I nostri Manager

Attività e Strategie

Eni nel Mondo

Eni e la Cultura

Eni e la Scuola

I Valori di Eni

Sostenibilità: la sostenibilità è un valore che Eni ha da sempre. Perché è erede in linea diretta di quel rispetto che ci distingue fin dai tempi di Mattei, che sia per le persone o per l'ambiente, che sia per il mondo di oggi o di domani, poco importa: senza quello stesso rispetto, non ci può essere sostenibilità: perché noi crediamo che il futuro possa essere un buon posto dove vivere, e ogni giorno lavoriamo perché sia così.

Cultura: la cultura è energia, per definizione: perché senza cultura, il mondo prima o poi si fermerebbe, e se la cultura è energia, eni non può che essere cultura. Un valore da promuovere e da sostenere, in tutte le sue forme. Dall'università alle scuole, dal mondo della ricerca a quello di tutti i giorni, in Italia e nel mondo. Perché per noi la cultura è un luogo d'incontro e di confronto.

Partnership: tutto quello che fa Eni non può farlo da sola e tutta la

48

Orientamento strategico di fondo

Applicazione esemplificativa dell'OSF

L'Orientamento Strategico di Fondo
che ha portato alla continua perdita di competitività
della **General Motors**

1. GM è nel business di fare denaro, non auto
2. Le auto sono primariamente uno status symbol
3. Il mercato dell'auto americano è isolato dal resto del mondo
4. L'energia sarà sempre più abbondante e a buon mercato

Articolazione delle strategie



Strategie a livello corporate

I compiti strategici fondamentali a livello corporate riguardano la definizione delle:

- ❑ **strategie di portafoglio**, che hanno il compito di selezionare le aree strategiche d'affari in cui operare (o dalle quali uscire) e di allocare le risorse finanziarie, manageriali e imprenditoriali tra le varie aree;
- ❑ **unità strategiche d'affari** (Strategic Business Unit) preposte alla loro gestione;
- ❑ **strategie di integrazione orizzontale**, che hanno come obiettivo la ricerca delle sinergie di gruppo (es. rete distributiva, tecnologia, disponibilità finanziarie, abilità manageriali);
- ❑ **alleanze strategiche** (es. Joint venture, cartelli)

Strategie competitive

Individuare le strategie competitive: elenco di interrogativi utili

- ❑ **Come viene affrontata la concorrenza?**
- ❑ **Con quali criteri vengono distribuite le risorse umane e finanziarie tra le varie funzioni aziendali?**
- ❑ **Con quali funzioni viene realizzata la strategia competitiva?**
- ❑ **Come viene creato il vantaggio competitivo?**

Strategie competitive

Le strategie competitive di base

1. **Leadership di costo**
2. **Differenziazione**
3. **Focalizzazione sui costi e sulla differenziazione**

Strategie competitive

Leadership di costo



Perseguendo questa strategia un'impresa si propone di diventare il produttore che nel proprio settore riesce a produrre al costo più basso



55

Strategie competitive

Differenziazione

L'impresa cerca di essere unica nel proprio settore in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dai clienti

La differenziazione può basarsi su diversi elementi (qualità intrinseca del prodotto, i tempi e le modalità di consegna, l'immagine, l'assistenza ai clienti, la comunicazione economico finanziaria, ecc.)



57

Strategie competitive

Analisi interna ed analisi esterna

Analisi interna:

Determinazione dei vantaggi competitivi di costo e di differenziazione



Determinazione dei **punti di forza** e di **debolezza** rispetto ai concorrenti del settore



Modello della catena del valore

Analisi esterna:

Valutazione dell'attrattività del settore



Determinazione delle **opportunità** e delle **minacce** del settore



Modello delle 5 forze competitive

Strumenti per l'analisi interna ed esterna

Strategie competitive

Catena del Valore di Porter

Porter sostiene che un prodotto aumenta progressivamente il proprio valore secondo un processo a catena, da cui il nome del modello

La catena del valore permette di considerare l'impresa come un sistema di attività generatrici del valore, inteso come il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per il prodotto che soddisfa pienamente i propri bisogni

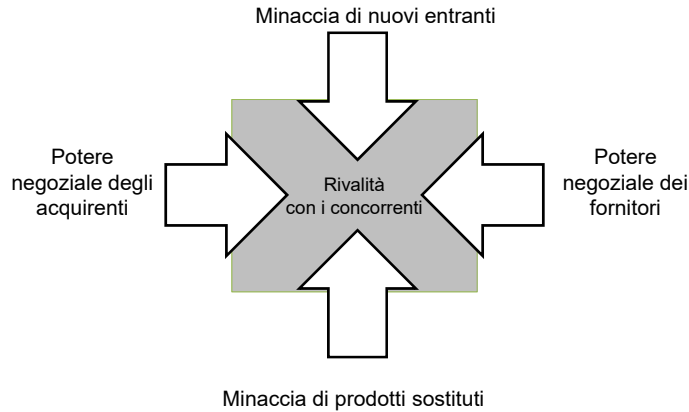
Business Plan

Strategie competitive

La catena del valore



Cinque forze competitive



Il livello di intensità espresso da queste minacce determina l'attrattività di un mercato ed il suo grado di rischiosità!

- L'intensa competizione porta a ridotti margini di profitto
- La moderata competizione porta a più ampi margini di profitto

Valutare l'attrattività del settore

a) Concorrenza.

Crescente se:

- Vi sono numerosi o egualmente bilanciati competitor
- Il settore ha una bassa crescita
- Alti costi fissi
- Mancanza di differenziazione o costi di spostamento (*switching costs*)

b) Prodotti sostituiti.

Minacce se:

- Competizione di prezzo
- Prodotti in settori ad alta redditività

c) Barriere all'entrata:

- Economie di scala
- Differenziazione di prodotto
- Investimenti necessari e costi di spostamento
- Accesso ai canali distributivi
- Vantaggi di costo
- Tecnologia di prodotto
- Accesso ai mercati delle materie prime
- Localizzazione favorevole
- Sussidi di governo
- Curva dell'apprendimento
- Politiche di governo

d) Relazione con i fornitori.

Un gruppo di fornitori è potente se:

- Ha una posizione dominante (non ha concorrenza nel settore)
- Il settore industriale non è di primaria importanza per il fornitore
- Il fornitore ha caratteristiche specifiche necessarie per il business del compratore
- I prodotti sono differenziati o è costoso cambiare fornitore (*switching costs*)
- Il fornitore è una minaccia credibile in caso di una sua integrazione a valle

e) Relazione con gli acquirenti.

Un gruppo di acquisto è potente se:

- Il settore è concentrato o acquista alti volumi relativi per il venditore
- Il prodotto che acquista è standard o non differenziato
- Vi sono bassi *switching costs*
- L'acquirente è una minaccia credibile in caso di sua integrazione a monte
- Il prodotto che acquista non è importante per la qualità del prodotto dell'acquirente
- Assenza di asimmetria informativa

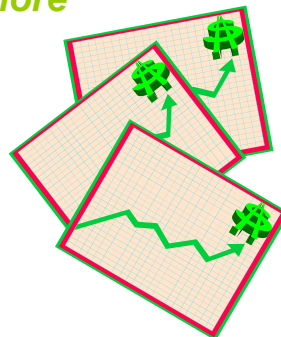
Le driving forces più comuni

1. Nuove funzioni e applicazioni di Internet
2. Crescente globalizzazione dei mercati
3. Cambiamenti del tasso di crescita del settore nel lungo periodo
4. Cambiamenti nelle tipologie di acquirenti e nelle modalità d'uso del prodotto
5. Innovazione del prodotto
6. Cambiamento tecnologico e innovazione dei processi di produzione
7. Innovazioni di marketing
8. Ingresso o uscita dal settore di grandi imprese
9. Diffusione delle competenze tecniche fra un maggior numero di imprese e in più paesi
10. Cambiamenti di costo ed efficacia del prodotto o servizio
11. Crescente preferenza degli acquirenti per prodotti differenziati o, viceversa, per prodotti più standardizzati
12. Riduzione dell'incertezza e dei rischi
13. Influenza delle normative e cambiamenti nella politica dei governi nazionali
14. Cambiamenti nelle tematiche di interesse sociale, nei comportamenti e negli stili di vita

Qual è il modello di business ?

- Il modello di business dell'impresa spiega ***“come l'impresa sarà in grado di produrre ricavi tali da coprire i costi e generare valore”***

- Per quali motivi questa strategia è in grado di generare profitto?
- In che modo si otterranno i ricavi?
- Saranno i ricavi sufficienti a coprire i costi operativi?
- I clienti riterranno che il valore offerto dalla nostra impresa giustifichi un prezzo tale da generare profitto?

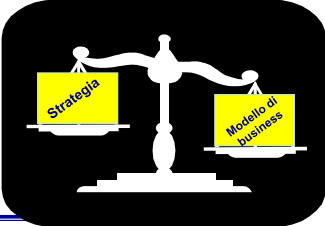


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

La relazione tra strategia d'impresa e modello di business


Strategia. . .

Si riferisce a tutte le iniziative competitive e al piano d'azione dell'azienda per lo svolgimento della propria attività



Modello di business. . .

Concerne il **come** e il **perché** l'azienda riuscirà a produrre ricavi sufficienti a coprire i costi e generare un profitto e una redditività del capitale altalenanti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Una definizione generalmente accettata

In generale lo scopo di un modello è quello di aiutare a capire, descrivere, o prevedere come le cose funzionino nel mondo reale, grazie ad una rappresentazione semplificata di un fenomeno o un'entità. In altre parole potremmo dire che un business model è una rappresentazione astratta di come l'azienda opera, spiegando il modo in cui un'impresa crea valore. Facendo riferimento alla definizione data da Alexander Osterwalder (2009): *"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value"*, un business model descrive in maniera razionale come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore e come converte le entrate in profitti.



(segue)

Dunque, l'essenza di un business model è di individuare i bisogni dei clienti e la loro disponibilità a pagare, creando proposte di valore che li convincano e realizzando strutture di costo e di **rischio** vantaggiose, consentendo di estrarre valore attraverso la creazione e distribuzione di prodotti e servizi (Teece, 2010) che creano valore per i propri clienti.

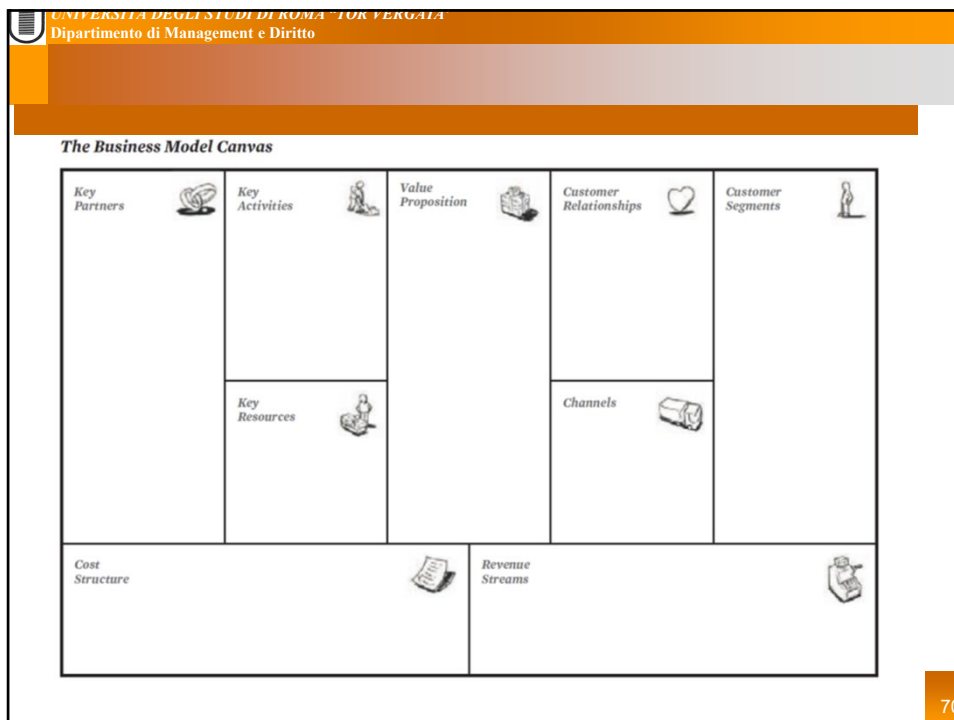
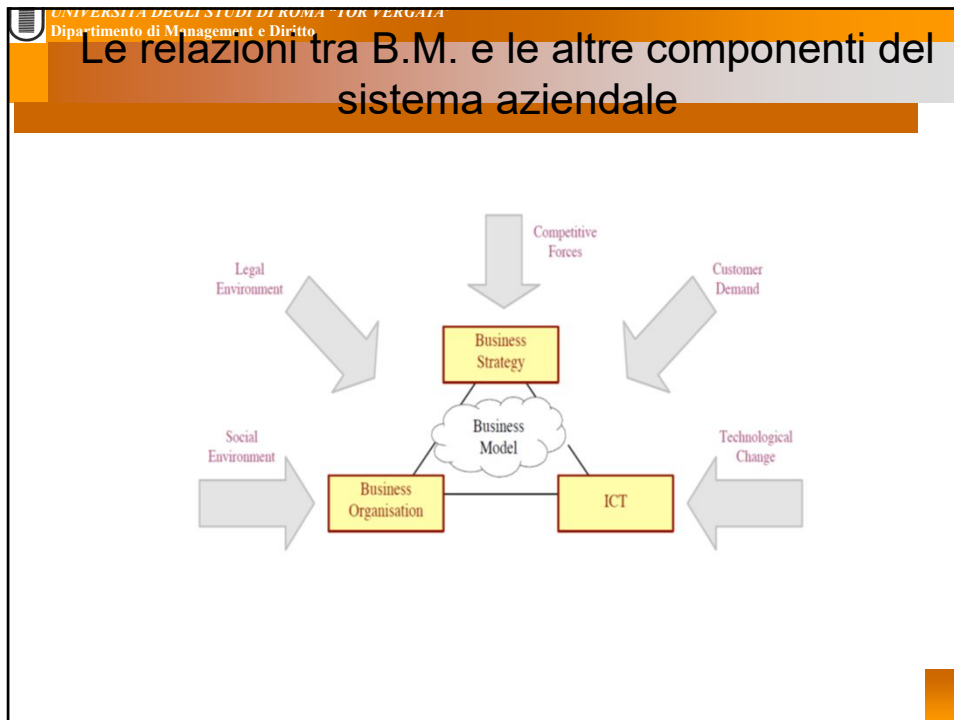


B.M., Strategia e Tattica

Spesso i due termini vengono confusi, ma un business model è qualcosa di diverso dalla strategia.

Un business model influenza ogni processo aziendale, proprio in quanto rappresenta **la logica sulla quale poggia l'essenza della creazione del valore**.

Grazie ad Alexander Osterwalder (2004), riusciamo ad avere una rappresentazione grafica che ci permette di capire come il business model si relaziona con l'ambiente specifico, la strategia, i processi e i sistemi informativi.





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Le Imprese

Vediamo cosa accade con riferimento alle imprese.

Il mercato permette di misurare il valore attraverso lo scambio e la formazione di un conseguente valore monetario.

Nelle imprese che operano in mercati competitivi, sia dal lato dell'offerta che della domanda, la creazione di valore per il soddisfacimento dei bisogni di una collettività è approssimata dalla creazione di valore economico.

L'impresa trova la valorizzazione della produzione realizzata nello scambio monetario in un mercato contendibile, in cui opera in competizione con altre imprese.

72



Le Imprese

Lo scambio avviene sulla base di una doppia convenienza:

- il venditore realizza il valore creato;
- l'acquirente crea le basi per il soddisfacimento dei propri bisogni.

Il prezzo conseguito assume una valenza assai importante perché:

1. dà la misura del valore scambiato;
2. fornisce le risorse per rialimentare i cicli produttivi;
3. è la base per la congrua remunerazione di tutti i partecipanti alla produzione ed in particolare dei portatori del capitale e della visione imprenditoriale.

73



Le Imprese

La capacità dell'azienda di rialimentare progressivamente i processi in condizioni di economicità, oltre che condizione di durevole svolgimento dell'attività aziendale, è l'indice più sicuro del soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Il livello di reddito raggiunto consente di valutare il grado di economicità della produzione realizzata e l'apprezzamento che alla stessa viene riservata dalla collettività di riferimento.

D'altronde, la presenza del reddito nel lungo periodo presuppone l'apprezzamento dei prodotti dell'azienda da parte dei suoi clienti.

74

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Le Aziende non imprese (di produzione a fini erogativi)

L'assenza di un mercato contendibile che suggelli, con lo scambio monetario, l'efficacia della produzione aziendale è, invece, una caratteristica specifica delle amministrazioni pubbliche (e delle altre aziende non profit).

Qui la produzione realizzata non è esitata - né il suo valore determinato - attraverso atti di scambio, quanto piuttosto sulla base di diritti acquisiti.

Salta, così, il legame diretto tra finanziamento della produzione e cessione dei suoi risultati.

75

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Le Aziende non imprese

Inoltre:

- *Imposizione fiscale;*
- *trasferimenti da altri Enti;*
- *Contributi, etc.*

sono definiti secondo regole diverse da quelle in base alle quali sono erogati i servizi prestati.

Questo fatto pone rilevanti problemi di misurazione dell'output e del valore creato e, quindi, di controllo dell'efficacia e dell'efficienza con cui si svolgono i processi produttivi.

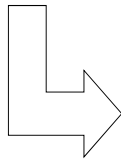
Esso è il vero elemento differenziatore delle amministrazioni pubbliche (e delle altre aziende non profit) rispetto alle imprese.

76



Caratteri dell'azienda pubblica: economicità (segue)

Per la P.A. si parla anche di obiettivi sociali e pertanto di efficacia sociale (o esterna)



EFFICACIA DELLE POLITICHE PUBBLICHE (OUTCOMES)

- istruzione, formazione, ambiente, lavori pubblici

Stiamo creando valore per i nostri stakeholders?



Sorgono problemi di valutazione e di misurazione ai quali si tenta di sopperire con strumenti innovativi tipo analisi costi/benefici, bilancio sociale, balanced scorecard, carte dei servizi, etc.

77



Efficacia interna: capacità di raggiungere gli obiettivi fissati



Efficacia esterna: capacità di soddisfare le attese dei cittadini e di aumentare il livello di benessere sociale ed economico



Efficienza: ridurre il consumo di risorse a parità di risultati!

78

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Le Aziende non imprese

Nelle aziende che operano al di fuori di un contesto di mercato cambia il significato dell'equilibrio economico (contabile) che da obiettivo diventa un vincolo all'operare aziendale.

La misurazione dell'efficacia della prestazione effettuata va valutata direttamente, non attraverso la mediazione dei prezzi, mediante appositi indicatori qualitativi e quantitativi.

Pertanto:

1. Si tende a legare i trasferimenti al costo delle prestazioni erogate;
2. Diventa rilevante il controllo dell'efficacia e dell'efficienza dei processi attivati;
3. Emerge il ruolo degli indicatori qualitativi e quantitativi nella misurazione dell'efficacia economica e sociale e dell'efficienza interna;
4. Analisi costi/benefici;
5. Rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti.

Insomma, misurazione ed accountability diventano aspetti centrali.

79

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Le Aziende non imprese

Altri strumenti:

Volti a favorire la misurazione dell'efficacia esterna

- Bilancio sociale
- Bilancio ambientale
- Carta dei servizi

Volti a favorire la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia interna

- Sistemi di qualità
- Controllo dei costi
- Indicatori input/output
- Balanced scorecard
- Valutazione del capitale umano

80

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Creazione di valore e stakeholder theory

La creazione di valore economico è una **condizione necessaria, ma non sufficiente** a giustificare l'esercizio dell'impresa



I costi ambientali e sociali

Dall'osservazione dei fenomeni aziendali emerge come l'impresa viva grazie al **contributo di numerosi soggetti, all'interno e all'esterno dei confini organizzativi**

Stakeholder theory

la teoria degli stakeholder suggerisce che l'impresa, per avere un successo stabile e duraturo, dovrà perseguire l'interesse di questi soggetti

81

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

La responsabilità sociale dell'impresa

- Definizione di CSR

Con **corporate social responsibility** si intende "l'integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"

Libro Verde della Commissione Europea pubblicato nel 2001

Libro Verde della Commissione Europea pubblicato nel 2001. In tale ottica, la performance di un'impresa non può essere considerata solo una performance di carattere economico, ma deve tener conto anche del contributo dato alla qualità dell'Ambiente ed al Sistema Sociale, attraverso la consapevolezza dei legami esistenti tra la dimensione economica, sociale ed ambientale e delle ripercussioni che una decisione assunta in uno di questi ambiti esercita – più o meno visibilmente – sui restanti

L'attività d'impresa deve essere responsabile cioè in grado di coniugare obiettivi economici, ambientali e sociali

Lo sviluppo sostenibile

82

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

La responsabilità sociale dell'impresa

- Lo sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile è quello che soddisfa le necessità delle attuali generazioni senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie

Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'ONU (World Commission on Environment and Development, WCED) del 1987

Questa definizione ha il merito di sintetizzare alcuni aspetti importanti del rapporto tra sviluppo economico, equità sociale, rispetto dell'ambiente. È la cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "E": ecologia, equità, economia. Le tre dimensioni economiche, sociali ed ambientali sono strettamente correlate, ed ogni intervento di programmazione deve tenere conto delle reciproche interrelazioni.

83

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

La responsabilità sociale dell'impresa

- I pilastri e gli strumenti della responsabilità sociale dell'impresa

Il ruolo degli intangible (Immagine e reputazione)

L'impresa per essere duratura deve puntare alla creazione di valore nel lungo periodo. In tale ambito emerge con sempre maggiore criticità la rilevanza degli intangible, come l'immagine dell'azienda e la sua reputazione, quali elementi in grado di creare valore

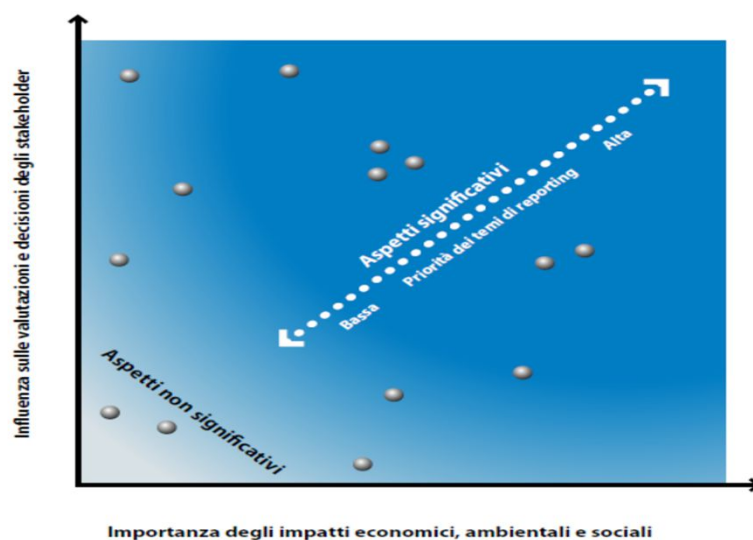
84

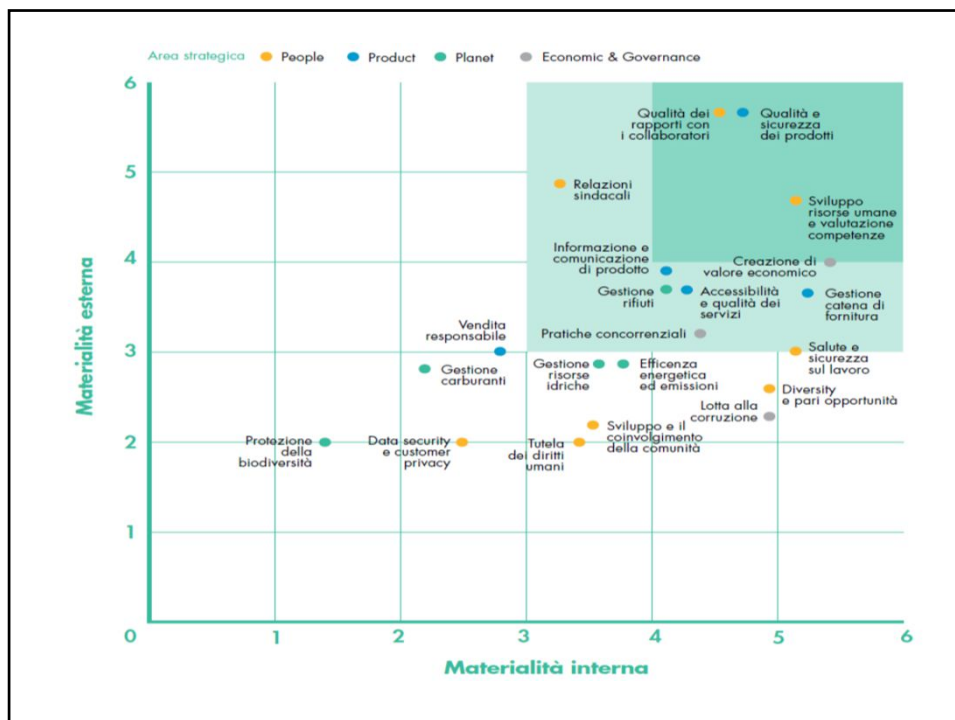
Il concetto di materiality

“The Report should cover aspects that:

- reflect the organization’s significant economic, environmental and social impact; or*
- substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.”*

La Matrice di materialità





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Azienda e impresa secondo il legislatore e la dottrina giuridica

- Definizione giuridica di "azienda"

Art. 2555 del Codice Civile
"l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"

Elementi costitutivi dell'azienda sono tutti i beni, di qualsiasi natura, "organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"

questa definizione riguarda soltanto le aziende di produzione per il mercato

Il rapporto di strumentalità e di complementarità fra i singoli elementi costitutivi dell'azienda, fa sì che il complesso unitario acquisti di regola un valore di scambio maggiore (ed entro certi limiti anche indipendente) dalla somma dei valori di scambio dei singoli beni che in un dato momento lo costituiscono. Tale maggior valore si definisce *avviamento*

88

I SOGGETTI INTERNI

- ☐ **Soggetto giuridico**
- ☐ **Soggetto economico**
- ☐ **Imprenditore**

89

L'attività aziendale si sviluppa attraverso una serie di operazioni di vario genere: acquisti, vendite, pagamenti, riscossioni, ottenimenti e concessioni di prestiti.

Da tali operazioni hanno origine i cosiddetti **rapporti giuridici**. Da essi sorgono diritti ed obblighi che si riferiscono ai cosiddetti:



SOGGETTI GIURIDICI

90



Soggetto giuridico

È la persona (o il gruppo di persone o l'entità) alla quale si riferiscono i diritti e gli obblighi derivanti da un rapporto giuridico



A livello aziendale rappresenta il soggetto a cui fanno capo, per legge, i diritti e le obbligazioni derivanti dallo svolgimento dell'attività economica.

91

**SOGGETTO ECONOMICO
e
FUNZIONE
IMPRENDITORIALE**

92

Il **soggetto economico** è la persona fisica (o il gruppo di persone fisiche) che, di fatto, detiene ed esercita il **supremo potere di comando (capacità di indirizzo)**



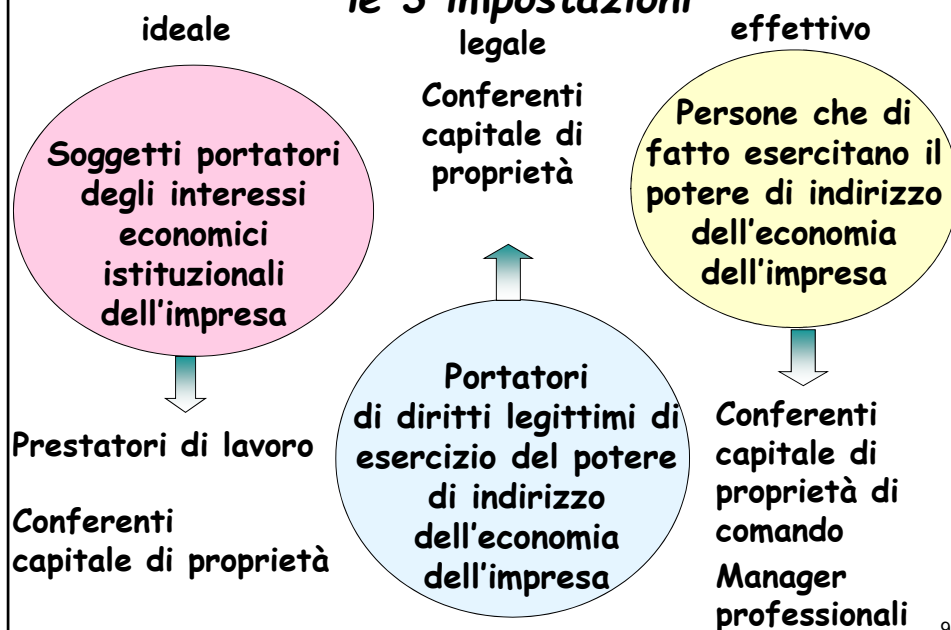
Mentre il **soggetto giuridico** può essere tanto una persona fisica quanto una persona giuridica



Il **soggetto economico** è sempre costituito da una o più persone fisiche

93

La teoria del soggetto economico: le 3 impostazioni



94

Il caso TOD'S

Il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, al 31 dicembre 2013 detiene direttamente o indirettamente, il 63,84% del capitale azionario della Società.



Diego Della Valle
Presidente ed Amministratore Delegato

Consiglio di Amministrazione

Diego Della Valle Presidente
Andrea Della Valle Vice Presidente
Luigi Abete Consigliere
Maurizio Boscarato Consigliere
Luigi Cambri Consigliere
Emanuele Della Valle Consigliere
Fabrizio Della Valle Consigliere
Emilio Macellari Consigliere
Luca Cordero di Montezemolo Consigliere
Pierfrancesco Saviotti Consigliere
Stefano Sincini Consigliere
Vito Varvaro Consigliere

Comitato Esecutivo

Diego Della Valle Presidente
Andrea Della Valle
Fabrizio Della Valle
Emilio Macellari
Stefano Sincini
Vito Varvaro

95

La funzione imprenditoriale

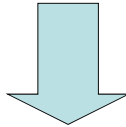
96

IMPRENDITORE

E' una figura che si è delineata nel tempo

Funzione

Un po' si storia



Coordinamento della produzione
(capitale, terra, lavoro)

Prime forme di produzione
"industriale"



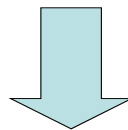
divisione del lavoro

(ambiente statico,
dimensioni aziendali ridotte,
dipendenza dal mercato,
focalizzazione sull'efficienza)

97

IMPRENDITORE

Funzione



Innovazione

Occorre gestire il rapporto con il
mercato non esclusivamente in termini
di dipendenza



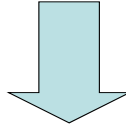
efficacia

(crescono le
dimensioni, l'ambiente
diviene più variabile)

98

IMPRENDITORE

Funzione



Gestore e assuntore del rischio

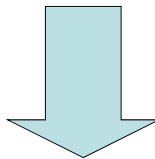
Le decisioni aziendali vengono prese in un contesto di incertezza (soprattutto dal lato della domanda) in cui il bene scarso per eccellenza diviene l'informazione



ERRORI

99

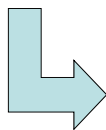
IMPRENDITORE



versus

Proprietà

Cosa succede ai giorni nostri?

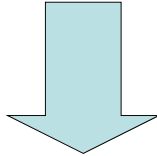


Funzione coordinatrice

100

I tempi cambiano

Funzione coordinatrice



Dal coordinamento del lavoro operativo al coordinamento della

FUNZIONE DECISIONALE

101

Funzione imprenditoriale



Sede delle decisioni strategiche dell'impresa



La F.I. si traduce nella definizione delle **caratteristiche strutturali e comportamentali** che l'impresa deve assumere per ottimizzare le condizioni di **durevole compatibilità** con l'ambiente in cui vive ed opera, al fine di soddisfare le sue finalità istitutive



Decisioni relative alla selezione dei rischi da assumere ed alla modalità della loro gestione

102

La formula imprenditoriale

(del prof. V. Coda)

La formula imprenditoriale è un modello di rappresentazione della strategia aziendale in avviato funzionamento.

Essa mette a fuoco in particolare il disegno strutturale delle relazioni impresa-ambiente e del connesso sistema di attività correnti e, quindi, il posizionamento conseguito dall'impresa nell'ambiente esterno.

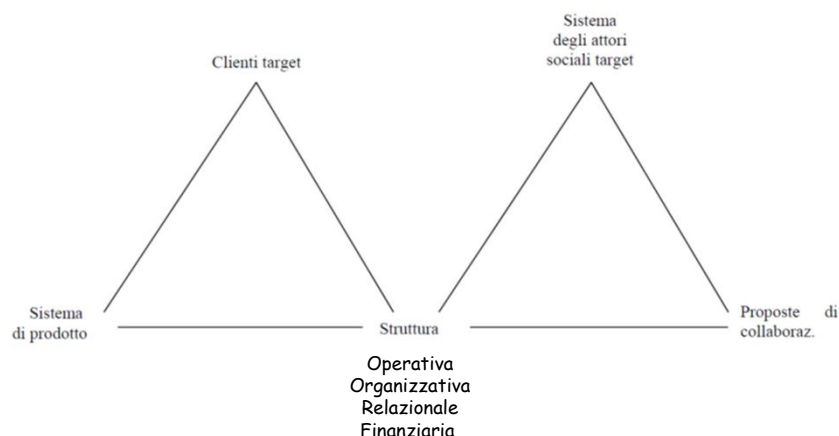
Gli elementi della formula imprenditoriale

- a. i clienti target a cui è indirizzata l'offerta, ossia il segmento (o i segmenti) di mercato in cui l'impresa opera;
- b. il sistema di prodotto, cioè i prodotti e/o servizi con tutti gli elementi che configurano l'"offerta" dell'azienda ai clienti target (la cosiddetta *value proposition*);
- c. le proposte di collaborazione che l'impresa, in modo più o meno esplicito o implicito, rivolge ai vari soggetti da coinvolgere per la realizzazione della strategia;
- d. il sistema degli attori sociali target (gli *stakeholder* esclusi i clienti), a cui di fatto tali proposte si indirizzano;

Gli elementi della formula imprenditoriale

e. la struttura, che consente all'impresa di presentarsi sul mercato con quella certa offerta e agli attori sociali con quelle certe proposte di collaborazione. Il termine "struttura" è qui usato in una accezione molto ampia, sì da ricomprendervi tutte le risorse organizzate - beni tangibili, beni intangibili e competenze - costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, direzionale ed economico finanziario dell'impresa nonché il sistema delle attività per il cui svolgimento le risorse trovano impiego.

Formula competitiva e formula aziendale



PROCESSO CHE SI SVILUPPA IN AZIENDA E CHE COINVOLGE L'INSIEME DEI SOGGETTI ASSOCIATI DALL'OBIETTIVO DI MANTENERE UNITARIO IL SISTEMA E LA SUA DEDIZIONE ALL'OBIETTIVO

L'AZIENDA E' UN SISTEMA APERTO

DIVIENE FONDAMENTALE CONFRONTARSI CON LA **VARIABILITA'** DELL'AMBIENTE ESTERNO E CON LA **COMPLESSITA'** DELL'AMBIENTE INTERNO

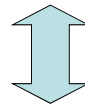
Quale ruolo per il **MANAGEMENT**?

107

SINTESI

NELLE AZIENDE
MODERNE

CAPITALISTA



MANAGER

Il ruolo del management
diffonde la funzione imprenditoriale

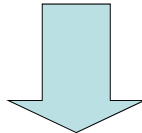
108

Il ruolo dei manager

All'aumentare delle dimensioni cresce la specializzazione interna (partizioni aziendali) per il governo della quale si ricorre all'attività di dirigenti (manager) che hanno il compito di supportare l'attività decisionale del vertice aziendale nella definizione delle strategie (in particolare quelle competitive) e di curarne l'implementazione nella struttura organizzativa.

Nelle aziende si sviluppano processi top-down e processi di bottom-up in un'ottica collaborativa e di coordinamento

109



Il potere decisionale nell'impresa si diversifica gradualmente all'ampliarsi delle sue dimensioni.

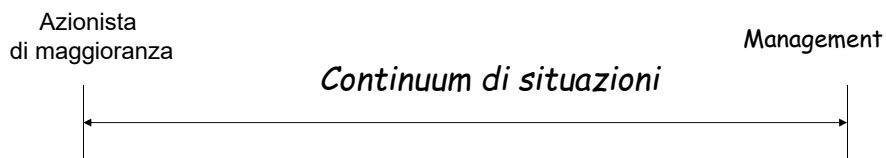


Impossibilità di convertire direttamente il *potere di comando* in potere strategico

Nelle imprese moderne le competenze professionali e la personalità del manager divengono essenziali e vengono retribuite, oltre che in termini economici, anche con le deleghe di potere

110

I soggetti collocati all'interno della piramide organizzativa possono assumere uno grado di autonomia decisionale (sino ad arrivare a condizionare lo stesso azionista di maggioranza) tale da ridurlo ad organo di mera ratifica formale di decisioni prese altrove.



111

Soggetto economico e funzione imprenditoriale

Soggetto economico ideale → La funzione imprenditoriale svolta da elementi interni

Soggetto economico diritto → La funzione imprenditoriale svolta anche da elementi esterni


Il soggetto economico di fatto è coerente con la definizione di strategia aziendale fornita

Sostanziale coincidenza di contenuti

112

Problematiche delle organizzazione
complesse di grandi dimensioni ove
occorre definire il quadro dei
rapporti che legano
capitale di comando,
capitale comandato e
management



113

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
Dipartimento di Management e Diritto

Azienda e impresa secondo il legislatore e la dottrina giuridica

- Definizione giuridica di impresa

Art. **2082**
"è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o di servizi"

| | | |
|---------|---|--|
| Azienda |  | Insieme di beni organizzati (patrimonio) |
| Impresa |  | Attività |

L'impresa (ossia l'attività) può essere esercitata sia da una persona fisica che da una persona giuridica.

Si parla di **impresa individuale** quando il soggetto giuridico è una persona fisica che risponde coi propri beni delle eventuali mancanze dell'impresa

Se l'impresa è esercitata da una persona giuridica assume invece una veste **societaria**, che può essere di varia natura (società di persone, di capitali e cooperative)

11

Dalla veste giuridica dell'azienda alla struttura aziendale

L'attività aziendale, esercitata attraverso una certa forma giuridica (per le imprese: snc, SpA, srl; per le altre: enti pubblici, agenzie, asl, diverse tipologie di associazioni, diverse tipologie di cooperative, etc), presenta una struttura che le consente di svolgere la propria attività



STRUTTURA AZIENDALE

È il complesso di risorse personali e patrimoniali indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale

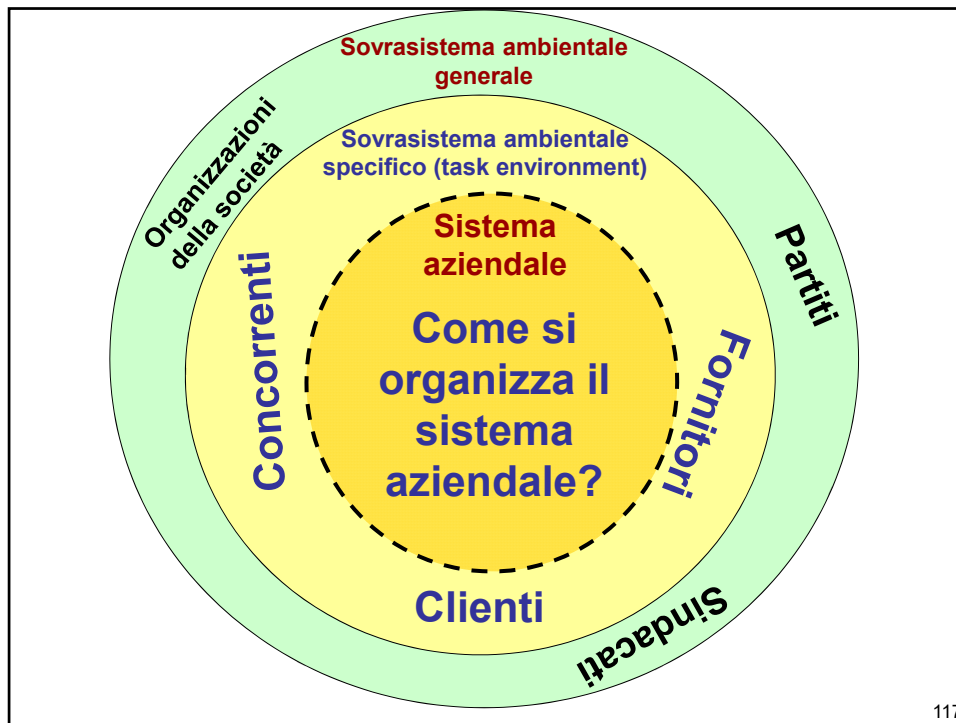
115

Tipologie di strutture del sistema aziendale

Struttura operativa: si riferisce non solo all'assetto patrimoniale (entità e composizione degli investimenti), ma anche alle modalità attraverso le quali l'impresa opera, ossia svolge le attività di acquisizione dei fattori produttivi, di finanziamento, di ottenimento e di collocamento dei prodotti

Struttura organizzativa: si riferisce alle modalità di composizione e coordinamento di tutte le forze produttive che operano all'interno dell'azienda. Essa costituisce, per così dire, lo schema in cui si stabiliscono le modalità di svolgimento dell'attività aziendale

116

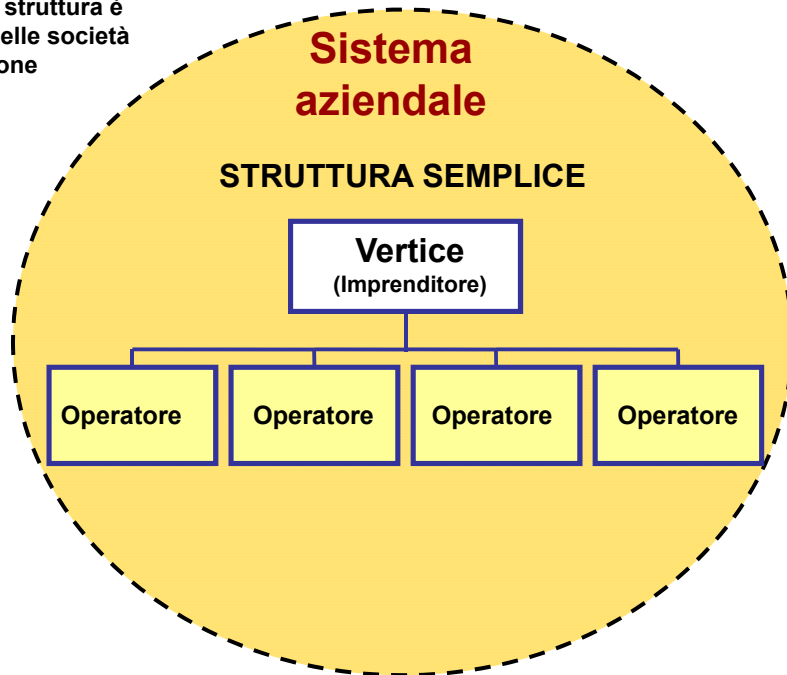


Alcune tipologie di strutture organizzative aziendali

- ☐ Semplice
- ☐ Funzionale
- ☐ Multidivisionale

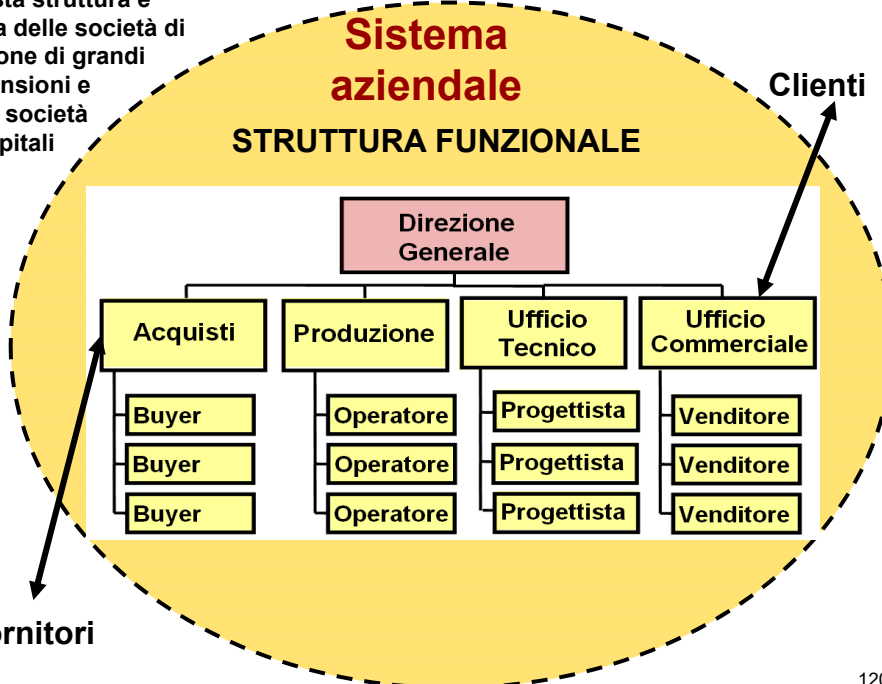
118

Questa struttura è tipica delle società di persone

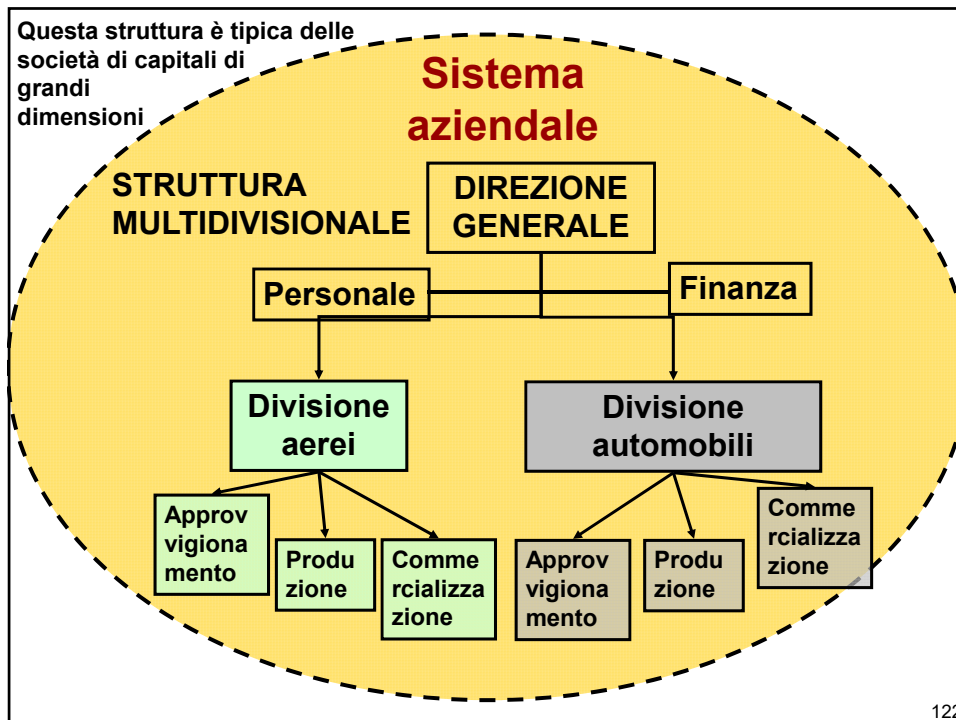
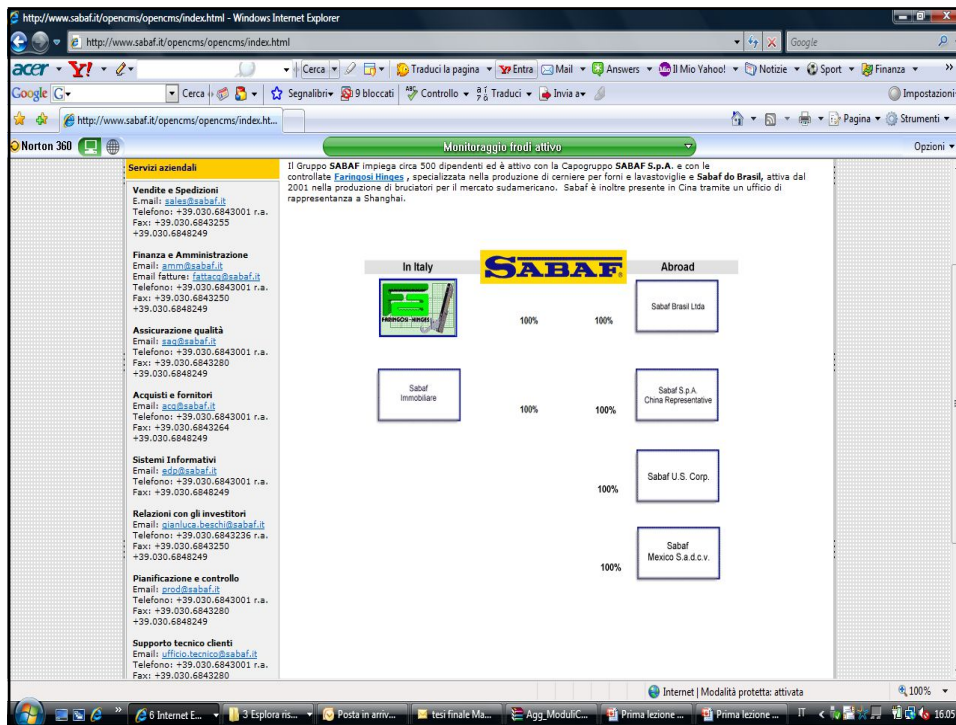


119

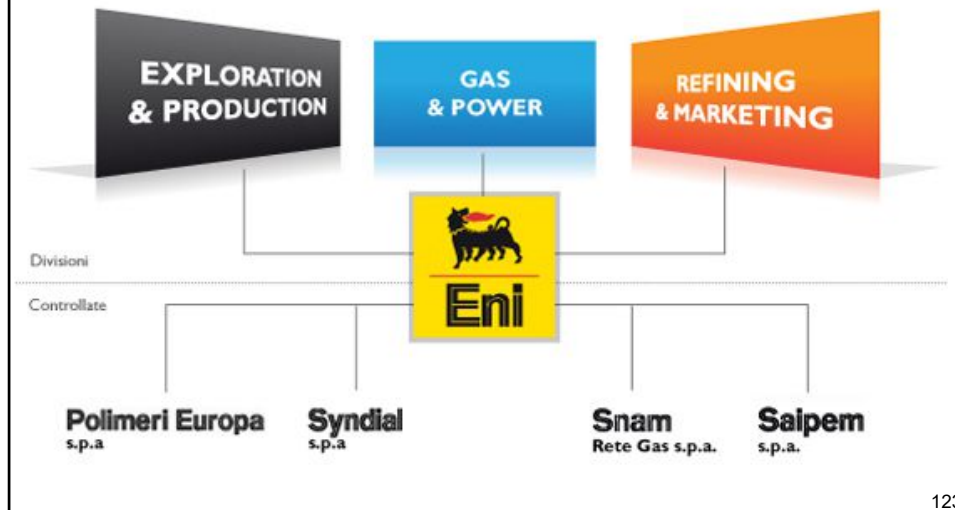
Questa struttura è tipica delle società di persone di grandi dimensioni e delle società di capitali

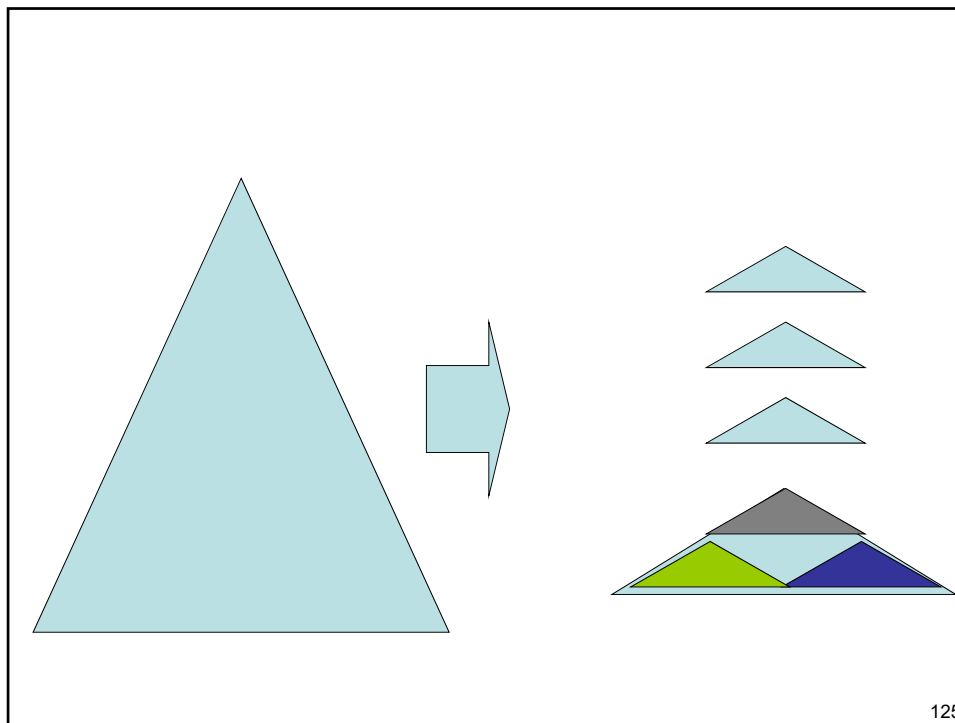


120



La struttura divisionale

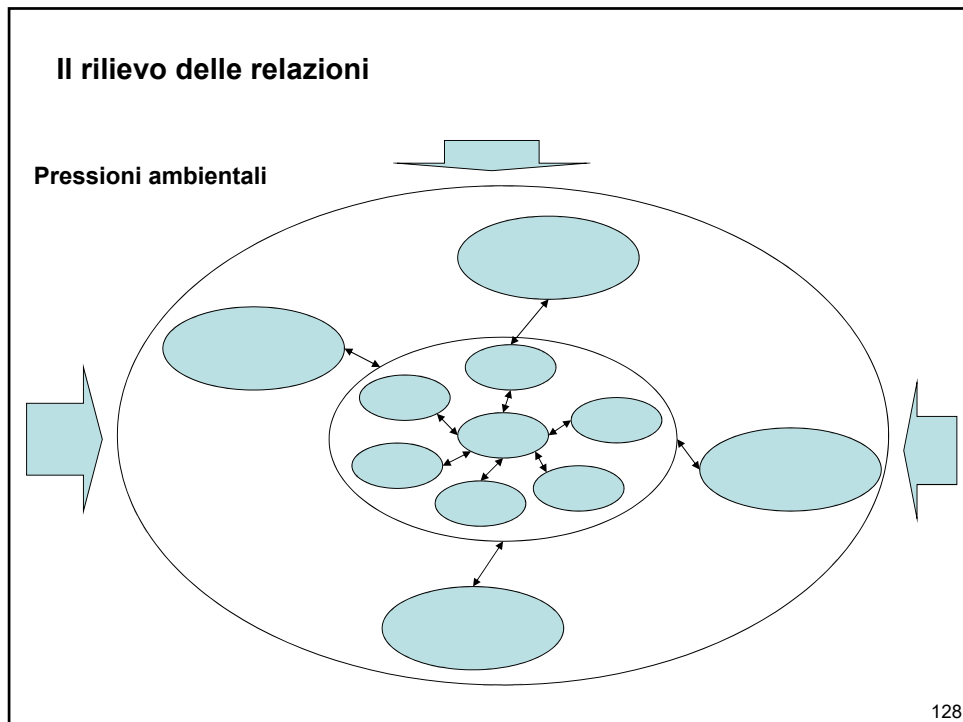
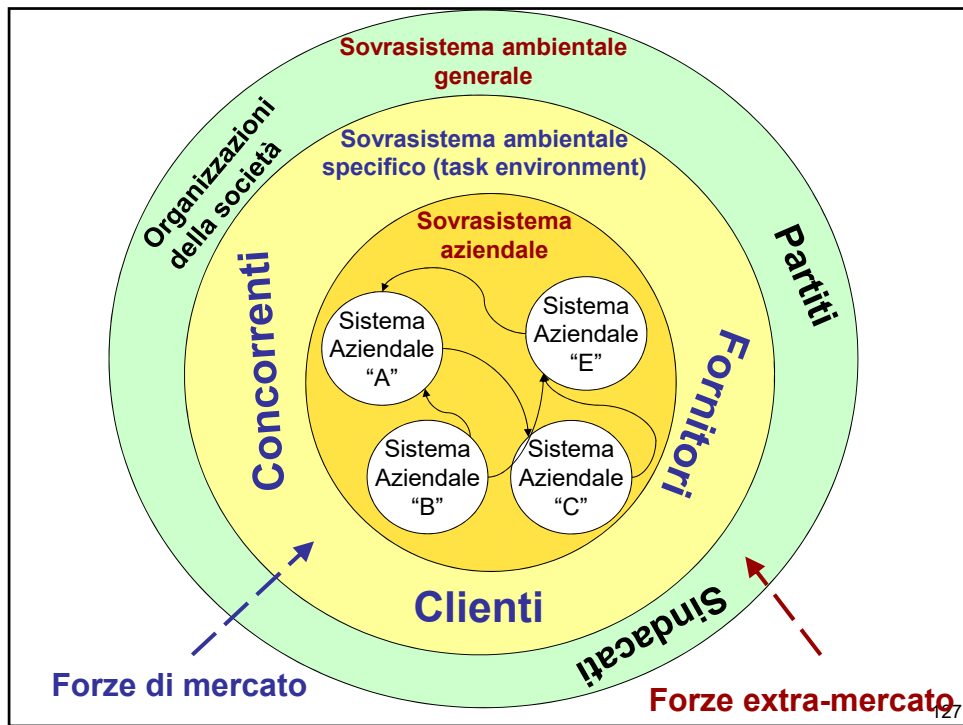




Le alleanze interorganizzative

Forme di governo delle relazioni interorganizzative attraverso le quali due o più soggetti formano o sviluppano relazioni di cooperazione





I Gruppi Aziendali

Complesso economico costituito da **più aziende**, le quali, pur mantenendo l'autonomia giuridica, vengono **controllate da un medesimo soggetto economico**, che coordina l'attività di ognuna secondo un indirizzo unitario

- 1) Pluralità di aziende con propria autonomia giuridica**
- 2) Unicità del soggetto economico**