

20/09/19

Concetto di impresa: un'impresa è un'istituzione economica-sociale; tradizionalmente il mercato d'impresa è legato al mercato di redditività, imprese profit. Contemporaneamente ha anche un fine sociale in quanto crea benessere laddove si va a posizionare, crea lavoro e soddisfa una parte dei portatori d'interesse che le girano intorno. Le imprese possono produrre beni oppure servizi (telecomunicazione, rete idrica..). L'impresa ha delle sue finalità: tra queste, in maniera semplicistica, c'è il fine di trarne un guadagno, ma gli obiettivi da questa perseguiti possono essere molteplici.

La *massimizzazione del profitto* è per gli studi di economia neoclassica l'obiettivo dell'impresa. Gli economisti neoclassici alla base dei loro modelli avevano dei vincoli molto stringenti che rendevano queste teorie inapplicabili nella realtà. Infatti, per loro:

1. i soggetti erano dotati di razionalità oggettiva e la conoscenza era perfetta, questa premessa negli anni 70 è stata scardinata, questo perché non è sempre la razionalità a guidarci nelle scelte, spesso soprattutto grazie a strategie di marketing siamo spinti nelle decisioni da impulsi irrazionali. In più non esiste conoscenza perfetta.
2. Vigeva l'omogeneità di prodotti, sono pochi i mercati dove i prodotti sono realmente considerati omogenei (oro, petrolio...)
3. Vi era nessun ostacolo alla piena mobilità dei fattori
4. Il prezzo era un dato, ma questo avviene solo per alcune tipologie di beni

Tutto questo è difficilmente applicabile, pur essendo stata la massimizzazione del profitto il fine unico delle imprese.

La *massimizzazione di funzioni obiettivo diverse dal profitto* è una delle teorie delle finalità d'impresa. Qui vi rientrano studi di più economisti americani i quali avevano osservato che nelle grandi imprese americane vi era netta divisione tra chi aveva la proprietà e chi controllava le imprese. Avevamo notato che i manager non erano interessati a massimizzare il profitto, in quanto questo finiva nelle tasche degli azionisti, quindi costoro erano maggiormente interessati alla crescita dimensionale delle imprese. Questi manager avevano come obiettivo personale quello di aumentare il loro prestigio nella cerchia dei manager di riferimento americani. Questi perseguivano un obiettivo personale che ha portato queste corporation a crescere enormemente. Ma se si cresce in maniera esagerata si generano una serie di diseconomie che ledono il funzionamento e il profitto, quindi era possibile che gli azionisti mandassero via i manager. Quindi sì è giusto occuparsi dell'accrescimento dimensionale dell'impresa ma è importante mantenersi un livello minimo di profitto per accontentare la parte degli azionisti, si sacrifica quindi l'obiettivo del profitto per poter raggiungere anche l'obiettivo desiderato dai manager.

Tra le finalità d'impresa si trovano anche le *teorie di soddisfazione*, elaborate da una serie di studiosi i quali ritengono che gli obiettivi appartengano ai soggetti che fanno parte delle istituzioni. Nell'impresa esiste una coalizione di soggetti che interagiscono con l'impresa, non solo manager e azionisti, si considerano operai, fornitori, consumatori, stato... l'obiettivo ultimo dell'impresa deriva quindi dal processo di contrattazione tra le varie parti che porta ad avere in considerazione tutti quelli di tutti i soggetti; per un certo periodo possono prevalere gli obiettivi di alcuni soggetti ma l'impresa può cambiare la sua direzione e avere un altro set di finalità.

Infine, prendiamo in considerazione gli studi olistici con i quali riusciamo a trovare una finalità ultima → *la sua sopravvivenza nel tempo* (esistono imprese centenarie). È ovvio che si debba trovare un equilibrio tra

costi è ricavi, è la base della sopravvivenza. È stato notato che queste imprese alternano momenti di mantenimento e di innovazione, strumenti per arrivare alla sopravvivenza.

Esistono tante tipologie di impresa diversificate in base a diversi punti di vista. Dal punto di vista dell'output le imprese possono essere distinte in:

- Imprese di produzione, la loro attività è legata alla produzione di beni tangibili. Il sistema di produzione di queste imprese necessita di alcuni elementi per avviarlo: impianti e macchinari, manodopera, materie prime. Unendo questi elementi si ottiene il prodotto; i clienti non acquistano direttamente nello stabilimento dove si produce, c'è bisogno di intermediari che trasportino il prodotto molto spesso ad altri intermediari. La distribuzione può avvenire tramite l'azienda stessa (make) o tramite l'intervento di altre società (buy). Dopo i secondi intermediari i prodotti raggiungono il cliente.
- Imprese di servizi, "un servizio è tutto ciò che non può caderci sul piede" grande studioso scandinavo. Il sistema di erogazione di un servizio avviene con la partecipazione diretta del cliente che è figura fondamentale per permettere il trasferimento. Gli elementi in queste imprese sono: personale di contatto, supporto fisico (macchinari e materie prime) e il cliente. Quest'ultimo fa parte del sistema di erogazione perché se non ci fosse il servizio non esisterebbe.

Le imprese di servizi producono immaterialità, la produzione coincide con la vendita e il consumo e avvengono nello stesso luogo; la proprietà di un servizio non è trasferibile, la proprietà intellettuale ad esempio non è trasferibile come un pacchetto; l'output non è mostrabile prima dell'uso, questo significa che se ad esempio io posso provare un vestito prima di comprarlo, un servizio non può essere mostrato prima dell'uso, si può avere un'idea ma non si può fare la prova, ci si può informare tramite le recensioni niente di più; il servizio non è immagazzinabile, questo perché il consumo avviene nello stesso momento in cui sono prodotti, se ad esempio non saturo i posti disponibili di un aereo non è che posso mettere i biglietti a magazzino, quei posti rimangono vuoti e perdo i soldi di tutti i biglietti invenduti; questo porta riflessioni sui prezzi, proprio per evitare di dover perdere denaro. I servizi sono intrasportabili; contatto diretto tra utente ed erogazione (chatbot); partecipazione attiva dell'utente all'erogazione del servizio → "prosumer" (producer+consumer).

La demarcazione tra beni e servizi è sempre meno marcata, infatti esistono beni che incorporano dosi crescenti di servizio, si paga la manutenzione piuttosto che il bene in sé (fotocopiatrici uni, ascensori) ed esistono servizi che sono stati industrializzati e quindi assumono connotati tipici della produzione di beni (telefonia, gas, luce, acqua).

24/09/2019

Classificare le imprese dal punto di vista dell'output: imprese di produzione e imprese di servizio.

Per le imprese che erogano un servizio parliamo di PRODUCER-CONSUMER: prosumer termine per identificare il consumatore che partecipa alla produzione del servizio.

Avvicinamento tra imprese di produzione e imprese di servizio. Imprese di produzione incorporano dosi crescenti di servizio ad esempio fotocopiatrici. Si trasforma un business di produzione in imprese di servizio. Al contrario imprese di servizio diventano imprese di produzione ad esempio la produzione su larga scala, ad esempio possibilità di perseguire economie di scala. I servizi di telecomunicazione ad esempio, gas, luce.. quindi c'è una linea di demarcazione sempre più sottile tra imprese di produzione e imprese di servizio.

La seconda classificazione di impresa dal punto di vista della dimensione:

- piccole e medie imprese (pmi)
- grandi imprese

Ci sono diversi parametri di ripartizione:

- parametri quantitativi (maggiormente utilizzati) fanno riferimento a parametri oggettivi e certi. Tra i principali parametri quantitativi troviamo
 - il numero di dipendenti
 - fatturato
 - totale dell'attivo patrimoniale, o il totale dell'attivo immobilizzato, o del valore aggiunto.

La commissione europea dà una definizione di piccola e media impresa. Destina diverse tipologie di fondi alle imprese per cui ha bisogno dei parametri per stabilire a chi destinare dei fondi e a chi no. Stabilisce anche come devo interpretare i parametri. Spiega cosa si intende per fatturato, cosa si intende per dipendenti. Per la commissione europea posso distinguere medie, piccole e microimprese. Classificazioni:

- numero di dipendenti inferiore a 250/50 (medie) 50/10 (piccole) <10 (micro)
 - volume di affari annuo 50/10/2 milioni di euro
 - totale di stato patrimoniale non superiore a 43/10/2 milioni di euro
 - Indipendenza non deve essere controllata da un'impresa di grandi dimensioni. In Europa i gruppi di impresa sono diffusi, quindi la mia piccola impresa non deve essere controllata da questi. Per essere indipendente non deve essere partecipata per più del 25% del capitale sociale o del diritto di voto da una o più imprese che superino i parametri di PMI. Un'impresa per avere il diritto di voto deve avere il 50%+1 azione. c'è una decisione fondamentale nell'assemblea dei soci che è la nomina del consiglio di amministrazione che decide chi controlla l'impresa (management), ovvero chi andrà a gestire l'impresa. Se ho il 50%+1 sono io che decido chi gestisce l'impresa. La maggior parte delle imprese vota a maggioranza dei presenti per il consiglio di amministrazione per questo c'è scritto il 25%.
- parametri qualitativi che sono maggiormente soggettivi:
 - ❖ perché nelle imprese di più piccole dimensioni abbiamo la figura dell'imprenditore che si occupa anche della gestione dell'impresa.
 - ❖ Struttura organizzativa semplice. Le grandi imprese che hanno 5000 dipendenti hanno bisogno di struttura organizzativa complessa. Le piccole medie imprese che hanno ad esempio 20 dipendenti la struttura è semplice, di solito prevede un capo e una serie di soggetti che hanno dei ruoli che sono più o meno sullo stesso livello, non su una struttura verticale come quella delle grandi imprese.
 - ❖ Assenza di strategie formalizzate. Nelle grandi imprese le strategie sono molto formalizzate perché ciascuno deve avere idea di quale sia l'obiettivo e come fare per perseguirlo. Nelle piccole imprese la strategia è informale, spesso solo nella testa dell'imprenditore che a tratti la comunica ai dipendenti.
 - ❖ Scarsità di risorse finanziarie. Una quota consistente delle risorse deriva dall'apporto dei soci. L'altra parte deriva dalle banche. Tenzialmente se sono una piccola impresa vengo esclusa dal mercato finanziario, un po' meglio va per le medie imprese, ma il mercato finanziario non è particolarmente sfruttata.

Se la commissione europea prendesse in considerazione solo il numero dei dipendenti non avrebbe informazioni precise ad es 2 imprese con numeri diversi di dipendenti ma stesso

fatturato bisogna capire perché, magari una ha investito di più sulla tecnologia, quindi si potrebbe sbagliare la classificazione tra piccola/media.

La terza classificazione distingue le imprese dal punto di vista della proprietà:

- imprese a **controllo proprietario forte**: caratterizzate da proprietà stabile, coesa ed è una proprietà a svolgere un ruolo di governo, che vuole controllare l'impresa. Prevedono azionisti di grandi dimensioni che controllano nel lungo termine l'impresa stessa.
- imprese a **controllo proprietario debole**: proprietà molto più frazionata che non ha intenzione di svolgere un ruolo di governo. 2 fattispecie:
 1. assenza del capitale di comando, non esiste l'azionista che comanda. Azionariato molto frammentato. Sono per forza imprese quotate sul mercato finanziario e negli anni questo si è frazionato, vengono definite public companies: imprese del grande pubblico non imprese pubbliche!!! Separazione tra management e azionisti. In Italia public companies non ne abbiamo. L'unica impresa che può essere assimilata a una di queste è "Generali" dove si sono aggregati un tot di azionisti.
 2. Gruppo coeso di azionisti che sono investitori istituzionale che in qualche modo possono imporre le proprie scelte sul management aziendale. Cioè è un po' meno frammentato della prima fattispecie.

Dal punto di vista della proprietà quindi io posso avere diversi tipi di proprietari:

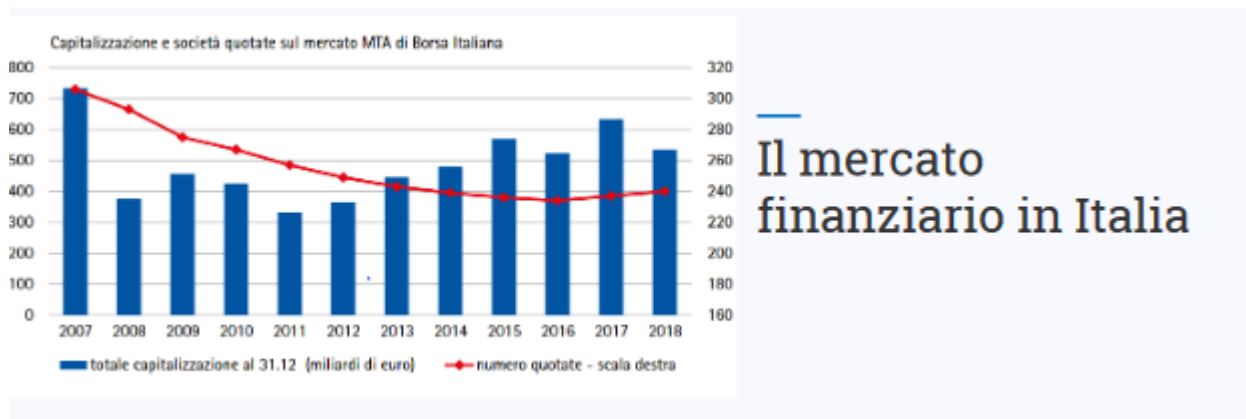
- **Imprenditore** o azionista di comando che controlla l'impresa, magari è l'amministratore delegato che sono il soggetto economico dell'impresa.
- **Azionista di minoranza** che può assumere un qualche ruolo all'interno degli organi di governo, ma non si occupa della gestione. Il suo obiettivo è quello di guadagnare.
- **Piccolo risparmiatore** o investitore che opera con un'ottica speculativa

PUBLIC COMPANY

Tra le caratteristiche ci sono:

- Un elevatissimo numero di azionisti;
- Nessun socio detentore di una quota elevata tale da garantirgli il controllo dell'impresa;
- Totale separazione tra proprietà e management che può anche non possedere alcuna azione dell'impresa, in teoria, in quanto ormai una parte dello stipendio gli viene consegnato tramite le azioni per incentivare la loro attività;
- Contendibilità del controllo, concreta possibilità di perdita del potere da parte di chi lo esercita anche senza il suo consenso;
- La riallocazione del controllo societario affidata al mercato finanziario, questo potrebbe aiutare gli azionisti a mandare via il management inefficiente; le azioni, quando la situazione va male, perdono valore e qui intervengono alcuni investitori interessati solo a speculare, quindi licenziano il manager inefficiente, risanano i prezzi delle azioni e le rivendono con un grande margine di guadagno.

27/09/2019



Abbiamo visto che il numero di imprese quotate sul mercato finanziario italiano è diminuito. La capitalizzazione è l'istogramma blu e possiamo vedere che ha sofferto molto nel periodo di crisi, ed è molto bassa. Questa ci dice la parte di capitale sociale che arriva alle imprese (equity). Controllando LA CONCENTRAZIONE proprietaria vediamo che ci sono degli assetti proprietari chiusi, cioè l'azionista maggioritario controlla l'azienda. Se vediamo la colonna del primo azionista e quello degli altri azionisti maggioritari arriviamo al 50%+1 e quindi arriviamo agli azionisti di controllo. Tutto ciò che sta sotto il 2% CONSOB non lo rileva e lo mette nel mercato, sono gli azionisti che investono piccole quote e avviene un ricambio degli azionisti, cioè quote che si possono liberamente comprare.



La CONSOB ci dice anche chi sono questi azionisti di comando. I primi azionisti possiamo vedere che sono famiglie italiane. Vediamo che sono una fetta rilevante. La fetta in verde è lo stato e gli enti locali. Se vedessimo un grafico di prima del 2000 possiamo vedere che la fetta rilevante era quella statale. Le istituzioni finanziarie hanno una fetta rilevante ma non essenziale, invece la fetta arancione non si riesce a trovare l'azionista di comando. Questo in termini di numero. Dalla seconda torta vediamo invece la capitalizzazione, cioè quanto pesano sulla borsa queste imprese di capitalizzazione. Le famiglie se prima pesavano per il 63% ora del 34% vediamo allora che le imprese controllate dalle famiglie sono piccole. Il peso sulla capitalizzazione ci fa vedere chi controlla le imprese. Le imprese di più grandi dimensioni hanno come azionista di comando lo stato, vediamo infatti che il 34% della capitalizzazione è dello stato (i soldi derivanti dai risparmiatori delle poste vengono usati dalla cassa di depositi e prestiti vengono usati per le infrastrutture). Le imprese che non hanno un azionista di comando ben chiaro sono le imprese di più grandi dimensioni quindi investitori di professione che investono il capitale di altri.

GRUPPI DI IMPRESE

Gran parte delle persone quando si parla di grandi imprese pensano che sia una sola impresa, in realtà sono più imprese articolate in termini di gruppi di imprese. , si deve abbandonare l'idea che le imprese siano monolitiche, cioè che sono un'unica entità. il soggetto che controlla l'azienda unisce tutti i gruppi di imprese. APM terminals per esempio non è unica impresa, ma un gruppo di imprese (Maersk).

Un gruppo di imprese è un insieme di imprese, ovvero un complesso economico finanziario costituito da più imprese, ognuna giuridicamente autonoma controllate da un comune soggetto economico, ma ciascuna ha il proprio soggetto giuridico.

Quindi si ha un gruppo di imprese quando ho una o più persone che hanno il potere di indicare le linee strategiche più rilevanti.

Soggetto economico è il soggetto controllore, colui che prende le decisioni importanti.

- Chi è in possesso del potere di determinare l'indirizzo delle politiche di gestione e le strategie di sviluppo dell'impresa. Ad esempio, acquisizione di un fornitore, di un cliente o della parte logistica, perché queste riguardano strategie di sviluppo. Ad esempio, Carnival ha acquisito Costa crociere, e nonostante Costa abbia notevole autonomia per ciò che riguarda la gestione, ma i mercati dove operare non li può decidere.
- Esso rappresenta, quindi, la persona (o il gruppo di persone) fisica o giuridica che possiede l'effettivo potere di governare un'impresa, di decidere cioè le scelte strategiche.
- Può essere costituito da una o più persone fisiche o da una persona giuridica. Se la persona giuridica è pubblica, l'impresa è pubblica.

Gli elementi costitutivi di un gruppo di imprese risultano essere i seguenti:

- distinzione giuridica delle unità economiche
- comunanza del soggetto economico
- direzione economica unitaria, cioè le aziende facenti parte del gruppo devono agire in modo complementare e interdipendente, deve esistere una strategia a livello di gruppo
- controllo delle aziende attuato attraverso:
 - partecipazioni azionarie (controllo azionario)
 - contratto di affitto, di agenzia, di finanziamento ecc. (controllo contrattuale). Per esempio, FCA (ex FIAT) ha un sacco di fornitori che producono solo per FIAT, il contratto di fornitura che ha è talmente forte che è quasi come se queste imprese facciano parte del gruppo FIAT, ma effettivamente non ne fanno parte.

Come sono organizzati i gruppi – Morfologia dei gruppi

- Si occupa di studiare le relazioni tra le imprese di un gruppo.
- La struttura dei rapporti che legano le diverse società di un gruppo non è riconducibile a modelli generali ben definiti: essa dipende da molteplici fattori connessi con la storia del gruppo, con la natura e l'estensione delle sue attività, con le strategie che ogni gruppo persegue nel tempo, ecc. ad esempio se vediamo il gruppo Pirelli ora fa gomme, si è focalizzata sul suo business originario, di qualità più elevata, prima invece aveva acquisito anche la TIM, durante la privatizzazione delle reti.

Nella definizione delle varie tipologie di gruppo va tenuta presente:

- ✓ La forma della partecipazione che può essere
 - Diretta se il soggetto economico controlla il capitale di comando di tutte le imprese del gruppo

- Indiretta, se il controllo della società del gruppo si attua mediante una società capogruppo, denominata holding. La maggior parte dei gruppi ha questa tipologia. Ci accorgiamo che è una holding perché ci sono solo immobilizzazioni finanziarie nella parte dell'attivo dello Stato Patrimoniale.
- ✓ Struttura e livelli di partecipazione:
 - ❖ strutture con collegamenti unilaterali (le partecipazioni di comando vanno in una sola direzione, dall'alto verso il basso)
 - semplici, le azioni di controllo sono concentrate nelle società di livello superiore. Solo F1 ha il controllo di A. B1 è controllato da B, B da F2.
 - complesse le azioni di controllo sono distribuite anche ad altri livelli o presso la capogruppo. Vedo che è complessa in base alle articolazioni nei livelli superiori.
 - ❖ strutture con collegamenti bilaterali o circolari (possono andare in entrambe le direzioni) le società del gruppo possiedono l'una azioni dell'altra. Questo tipo di strutture danno problematiche finanziarie, di diluizione del capitale, per cui queste non sono ammesse se non in casi particolari. In Italia sono vietate per partecipazioni superiori al 2% del capitale sociale.

1/10/19

Tipologie di gruppo

Esistono diverse tipologie di gruppo per l'attività che svolgono, in particolare le *logiche imprenditoriali* distinguono i gruppi in:

1. Gruppi patrimoniali → logica patrimoniale, il soggetto è interessato a guadagnare, opera con una logica speculativa, con l'intento di avere un guadagno, si investirà nei settori o nelle imprese che promettono di generare in futuro maggiore redditività; il soggetto gestirà le imprese del gruppo come un portafoglio di investimenti. Quando quell'impresa o quel settore va male, l'imprenditore disinveste e reinveste altrove. Il guadagno deriva dalla divisione dei dividendi, che non avviene sempre, oppure dal *capital gain*, la differenza tra il prezzo a cui vendo l'azione o la quota societaria e il prezzo a cui l'avevo acquistata. Il soggetto economico si occupa non della gestione operativa delle imprese, si comporterà come un investitore istituzionale. I gruppi patrimoniali prevedono la gestione unitaria solo per quanto riguarda gli investimenti. Tipologia di gruppo molto sviluppata negli USA.
2. Gruppi finanziari → il collante che tiene unite le imprese è la parte finanziaria, le risorse finanziarie, non esistono legami relativamente alle attività che svolgono le imprese all'interno del gruppo, ma il governo si basa sulla gestione centralizzata delle risorse finanziarie. Si traduce nell'acquisizione di capitale e nell'utilizzo di questo capitale tra le imprese del gruppo. Di solito si presentano con un'impresa al suo interno che si comporta come una "banca" del gruppo. In questo senso operano i supermercati (grande distribuzione organizzata), "Carrefour". La holding non è più solo di partecipazione, ma si può anche occupare della gestione finanziaria, situazione che salta fuori dall'analisi del suo bilancio
3. Gruppi industriali → si caratterizzano per il fatto che le società componenti operano in settori che presentano legami economico-tecnici, legati alle attività svolte dalle singole imprese all'interno del gruppo. Ci sono diversi denominatori comuni: l'operare nello stesso settore, l'averne in comune

l'ufficio marketing, il laboratorio di ricerca e sviluppo, il personale. Ci può essere un'omogeneizzazione dei sistemi di controllo, dei sistemi organizzativi, dei sistemi informativi. C'è una pianificazione strategica unitaria. In Italia sono i gruppi più sviluppati.

4/10/19

IL GOVERNO DELL'IMPRESA

EGI: studio delle decisioni aziendali perché l'economia delle imprese studia il governo dell'impresa. GOVERNARE un'impresa significa assumere un insieme di decisioni. Esistono livelli diversi di decisioni aziendali, senz'altro quelle di egi sono le decisioni strategicamente più rilevanti.

Le decisioni

- Nelle imprese vengono assunte decisioni aventi ciascuna caratteristiche diverse sotto profilo dell'importanza della decisione, dei contenuti e della collocazione delle responsabilità a livello organizzativo.
- Partendo da questo riconoscimento, l'insieme delle decisioni aziendali può essere propriamente classificato, proprio in ragione dei suddetti profili, in due livelli ordinati gerarchicamente:
 - decisioni strategiche
 - decisioni operative

Decisioni strategiche sono legate alle strategie aziendali cioè ciò che porta l'impresa agli obiettivi finali. Non è un percorso autonomo perché l'impresa non è un'entità isolata, ma un'entità che è a contatto con l'ambiente. Quindi le decisioni strategiche scaturiscono dal tentativo di armonizzare il rapporto dinamico che esiste tra impresa e ambiente. Sono decisioni che devo modulare a seconda di ciò che succede nell'ambiente esterno. Presentano alcune caratteristiche fondamentali:

- ❖ si collocano nel lungo periodo
- ❖ sono fortemente centralizzate: perché vengono prese da poche decisioni all'interno dell'impresa, può essere presa dal proprietario o da top management (7 management)
- ❖ si adottano in condizioni di incertezza: deriva dall'armonizzazione, monitorare ogni 6 mesi gli obiettivi che mi sono data e vedere se li ho raggiunti è un modo per adattarsi all'ambiente esterno. Le strategie riguardano il futuro, c'è sempre un grado di incertezza.
- ❖ non sono ripetitive: ogni anno non ripeto sempre le stesse strategie
- ❖ richiedono trade off tra razionalità scientifica e creatività imprenditoriale: decisioni strategiche aventi a che fare con ambiente esterno che muta, e devo fare in modo di vincere la lotta competitiva con i competitor, e i dati devono essere più precisi e razionali possibili. Per le strategie le imprese hanno bisogno anche della creatività imprenditoriale.
- ❖ costituiscono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo

Decisioni Operative

- Riguardano l'utilizzo ottimale delle risorse nell'ambito di ciascuna area funzionale.

- Assorbono la maggior parte delle energie decisionali dell'impresa e attengono essenzialmente al come produrre.

Sono le decisioni di numero superiore, e vengono prese in maniera più frequente rispetto alle altre (quasi giornalmente) sono anche quelle che mi servono per raggiungere le decisioni strategiche.

Esempi di decisioni aziendali

Decisioni strategiche:

- scelta dei mercati su cui operare: decisione presa pensando al lungo termine. Es. crema spalmabile.
- scelta dei prodotti da offrire: es. nuovo shampoo nel mercato.
- scelta delle tecnologie da adottare: è una scelta delicata sia sul lato produttivo
- scelte di diversificazione: vado ad operare su un business diverso da quello attuale.
- scelta di integrazione verticale: quando decido di entrare nel business dei miei fornitori o dei miei clienti, ci muoviamo verso la filiera di produzione.

Decisioni operative:

- Programmazione degli acquisti: chiamata anche approvvigionamento.
- Gestione del magazzino: come funzionano, quando devo riordinare le merci.
- Scelte di marketing operativo (es. attività promozionali o definizione del mix di comunicazione, come gestisco i social aziendali)
- Programmazione della produzione: es. turni degli operai, quanti pezzi sono da produrre in un giorno/mese/anno.

L'impresa si governa con le decisioni strategiche

- perché sono quelle che condizionano la vita stessa dell'impresa, successo competitivo, crisi aziendale, crescita e sviluppo aziendali.
- Queste decisioni influenzano tutte le altre scelte.

Il concetto di strategia

- La parola "STRATEGIA" deriva dal termine greco strategos: conduzione dell'esercito.
- La gestione delle imprese può essere paragonata alla conduzione di un esercito e il management (che guida l'impresa nella lotta competitiva) allo stratega (che deve portare alla vittoria le proprie forze armate).
- La strategia militare determina obiettivi assegnati alle forze armate affinché lo scopo finale (la vittoria -il successo) sia raggiunto con il massimo rendimento (efficacia) e con il minimo sacrificio (efficienza), attraverso una pianificazione delle risorse e delle azioni (coordinamento interno).

Definizione di strategia

Negli studi di management il concetto stesso di strategia appare ancora uniformemente definito.

Una definizione eclettica: "la strategia rappresenta lo schema o il modello decisionale atto a coordinare obiettivi, le linee di comportamento e l'allocazione delle risorse dell'impresa, in una visione unitaria e coerente"

Requisito essenziale per una strategia di successo **COERENZA**:

- Con gli **obiettivi e i valori**: gli obiettivi devono essere ben definiti nelle loro coordinate quantitative temporali ed essere espressione della cultura dell'organizzazione.
- con l'**ambiente**: la strategia deve rapportarsi efficacemente alle caratteristiche dell'ambiente esterno, ed in particolare dell'ambiente specifico; presuppone quindi una comprensione minuziosa di tutte le sue componenti.
- con le **risorse e l'organizzazione**: il contenuto della strategia deve essere compatibile con l'insieme delle risorse interne, oltre che con le caratteristiche degli assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

Il Vantaggio competitivo

Qual è lo scopo di una strategia? È essere vittorioso sugli altri concorrenti.

- Lo scopo della strategia è la creazione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile.
- Il vantaggio competitivo rappresenta la capacità dell'impresa di eccellere nei confronti dei concorrenti nel raggiungimento della redditività.
- “Quando due o più imprese competono all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo se ottiene in maniera continuativa una redditività superiore” _ Il vantaggio competitivo per essere tale deve essere DURATURO e DIFENDIBILE, devo difendermi dalla sua erosione da parte dei miei competitors. Un copyright o un brevetto sono strumenti di protezione validi. (Reverse engineering, se non mi sono protetto con brevetti o copyright con questa pratica gli ingegneri smontano il mio prodotto e lo copiano).

Se riesco ad avere un brevetto per esempio per un certo periodo i concorrenti non avranno la stessa tecnologia. In questo modo mi proteggerò dal vantaggio competitivo dei miei concorrenti

- Il vantaggio competitivo si ottiene quando l'impresa crea valore per i suoi acquirenti e produce risultati superiori ai costi per la sua attuazione (redditività). Non parliamo di consumatori perché non tutte le imprese si rivolgono ai consumatori finali. B to C o B2C sono le imprese rivolte ai consumatori e poi ci sono le B to B sono le imprese che sono rivolte ad altre imprese.
- Il valore rappresenta quanto i consumatori sono disposti a pagare l'output dell'azienda.
- Un valore superiore deriva:

- dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti (**Vantaggio di costo**) (give) riduco il più possibile ciò che il cliente mi deve dare in modo da dare vantaggi funzionali equivalenti rispetto alla concorrenza.

Es. trasporto aereo Southwest, le compagnie secondarie danno meno servizi ma il servizio principale è il viaggio in sicurezza e questo è garantito. Non posso avere una redditività superiore alla concorrenza se i costi aziendali sono gli stessi della concorrenza ma abbasso il prezzo. Quindi l'impresa in primo luogo deve cercare di ridurre i costi aziendali. I vettori low-cost hanno un vantaggio di costo, questo ha portato negli anni a farli inserire ai primi posti delle quote mondiali del mercato. Quindi hanno una redditività piuttosto elevata. Come hanno fatto? In realtà il modello di business prevede diverse misure:

- trasportano numero maggiore di passeggeri
- aumenta il numero di voli, se il vettore è fermo non è produttivo
- operazioni di imbarco veloci (driver che porta a far tenere l'aereo in volo per più ore)
- utilizzo di aeroporti secondari che costano meno
- tendono ad avere lo stesso modello di aereo in questo modo ho prezzo più basso dei velivoli perché ne acquisto di più uguali, e oltretutto la formazione dei piloti e la manutenzione costano meno perché così non devo fare corsi di formazione diversi.
- Carburante acquistato con contratti a lungo termine.