



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Scuola di
Economia e
Management**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
Dipartimento di
Scienze per l'Economia
e l'Impresa

Economia e Gestione delle Imprese

*Modulo: Promozione della Cultura e della Qualità
del Risk Management dell'Organizzazione*

INTRODUZIONE

Programma del Corso

1. **Prima Lezione** (11 marzo): introduzione all'economia e gestione delle imprese
 2. **Seconda Lezione** (12 marzo): lo "Strategic Management" nelle analisi strategiche interne ed esterne dell'impresa
 3. **Terza Lezione** (13 marzo): i modelli di business e il Canvas Model
 4. **Quarta Lezione** (25 marzo): riassunto generale dei concetti visti a lezione e incontro con i gruppi di lavoro per monitorare lo stato del projectwork
 5. **Quinta e Sesta Lezione** (10 e 11 aprile): presentazione dei projectwork da parte degli studenti
- Le slides e il materiale analizzato durante le lezioni sono disponibili su Moodle: codice corso [B019906 \(B180\)](#)

Modalità d'Esame

- **Teamwork**: gli studenti formeranno dei team/gruppi di lavoro (5 studenti per gruppo).
- **Projectwork**: ogni team sceglierà un'azienda (pubblica, privata, ecc.) da analizzare secondo le modalità viste a lezione (analisi esterna e interna dell'azienda; individuazione delle criticità; proposta di intervento strategico di miglioramento).
- **Esame**: consisterà nella valutazione da parte del docente dell'esposizione in aula del projectwork svolto da ogni gruppo. I termini di valutazione saranno la capacità del gruppo di impostare un'analisi strategica d'impresa e l'abilità nell'individuare le criticità aziendali presenti e i possibili interventi di miglioramento. Ogni componente del gruppo parteciperà all'esposizione che durerà 30 minuti e avverrà in formato powerpoint.
- **Voto finale**: ogni gruppo riceverà un voto in trentesimi che varrà per tutti i componenti del gruppo; se uno studente volesse aumentare il proprio voto, potrà sostenere un esame orale negli appelli delle sessioni successive al corso; l'orale verterà sulle slides e il materiale fornito dal docente durante le lezioni.

Introduzione

MANAGEMENT



MERCATO, RISORSE E SCAMBIO ECONOMICO

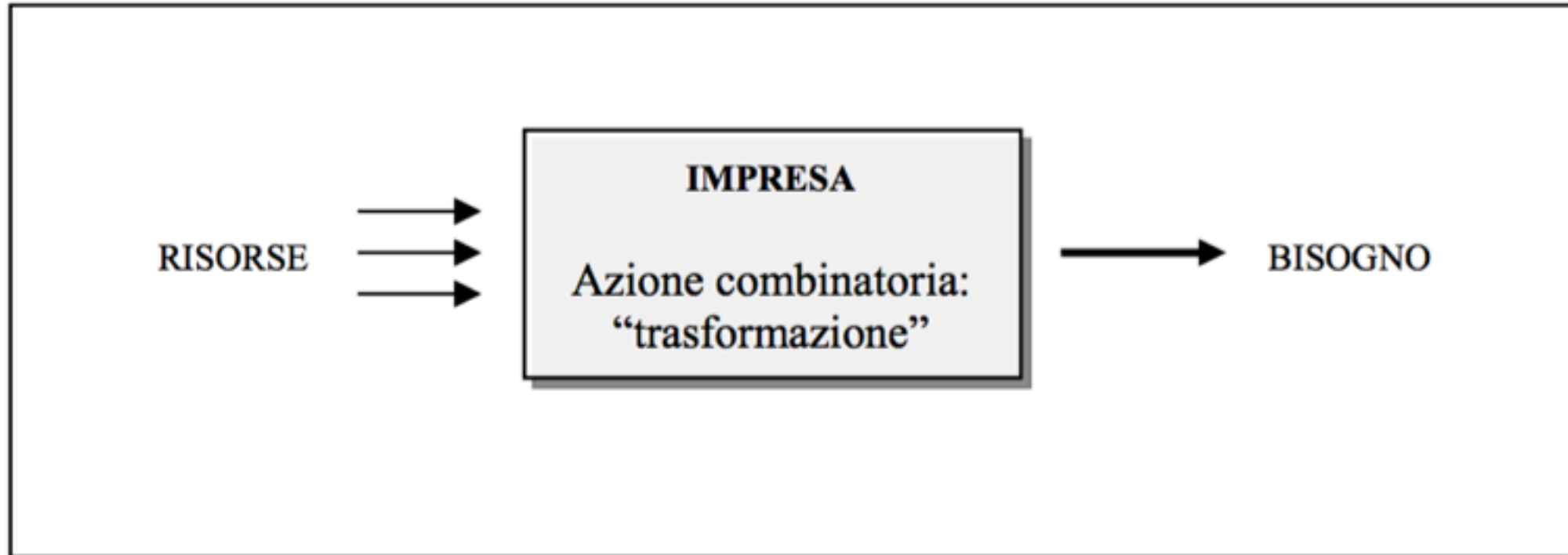
Il luogo d'incontro di maggior rilievo del sistema economico è il **mercato**, che possiamo intuitivamente definire come:

il luogo in cui avviene l'attività di scambio.

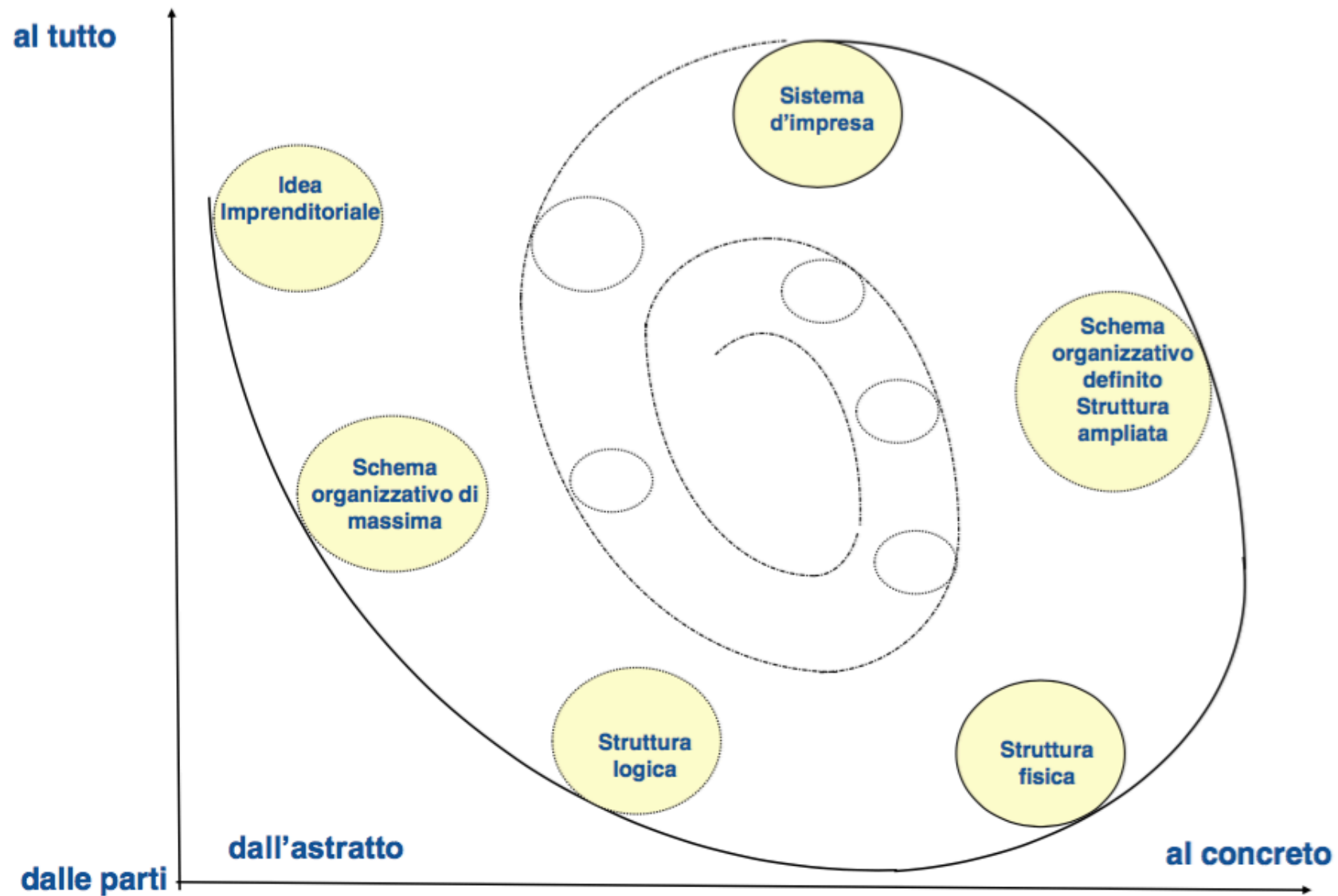
Gli **attori** del mercato sono quindi i venditori e gli acquirenti, i primi forniscono beni o servizi (**RISORSE**) i secondi acquistano tali beni per sfruttarne l'**utilità**.

Le transazioni sono regolate da **flussi di denaro** che misurano il **valore** del bene o servizio oggetto di scambio.

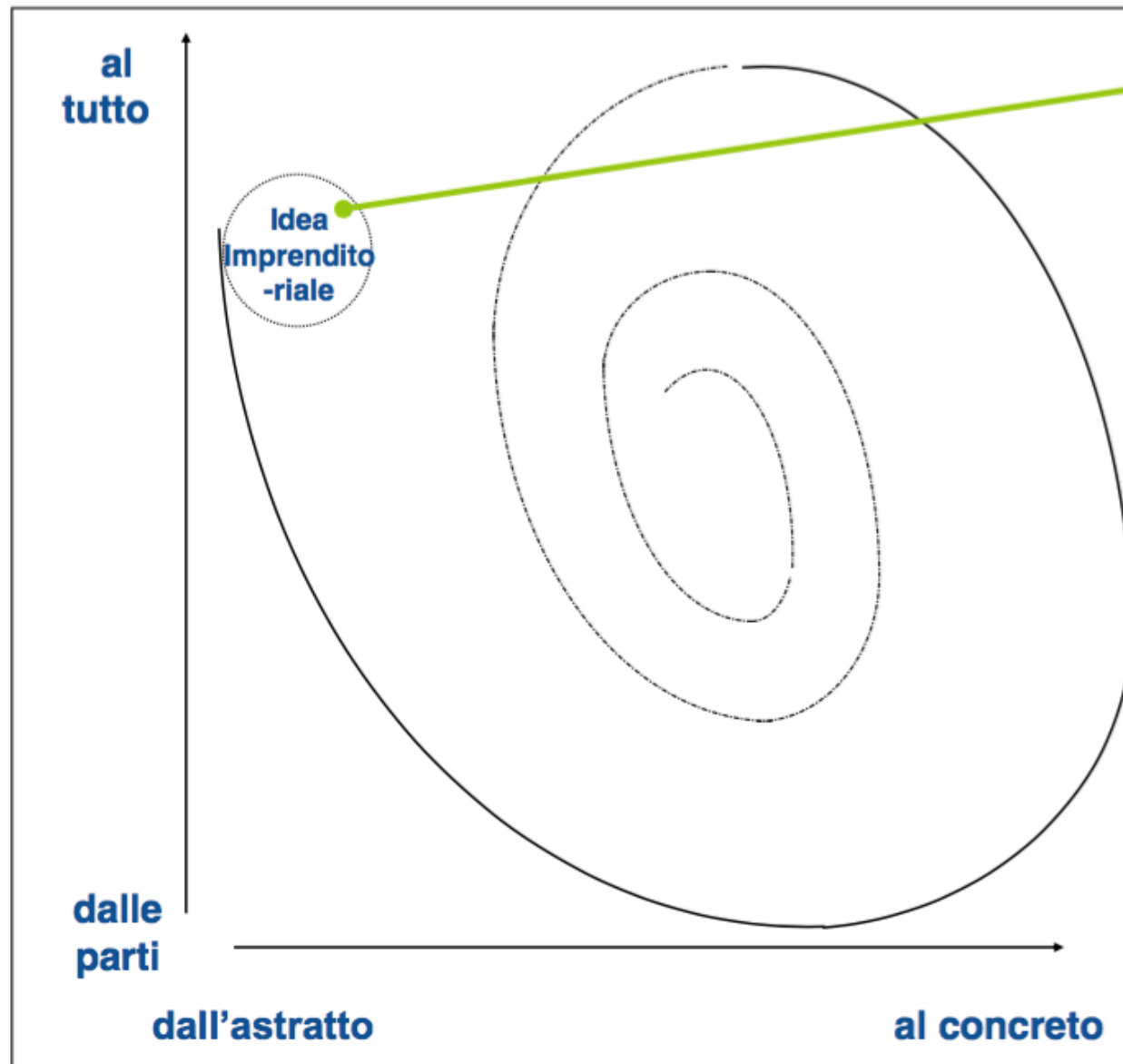
Fig. 1.1 – *L'impresa quale attore sociale*



Il ciclo sistemico



L'idea imprenditoriale



Idea Imprenditoriale

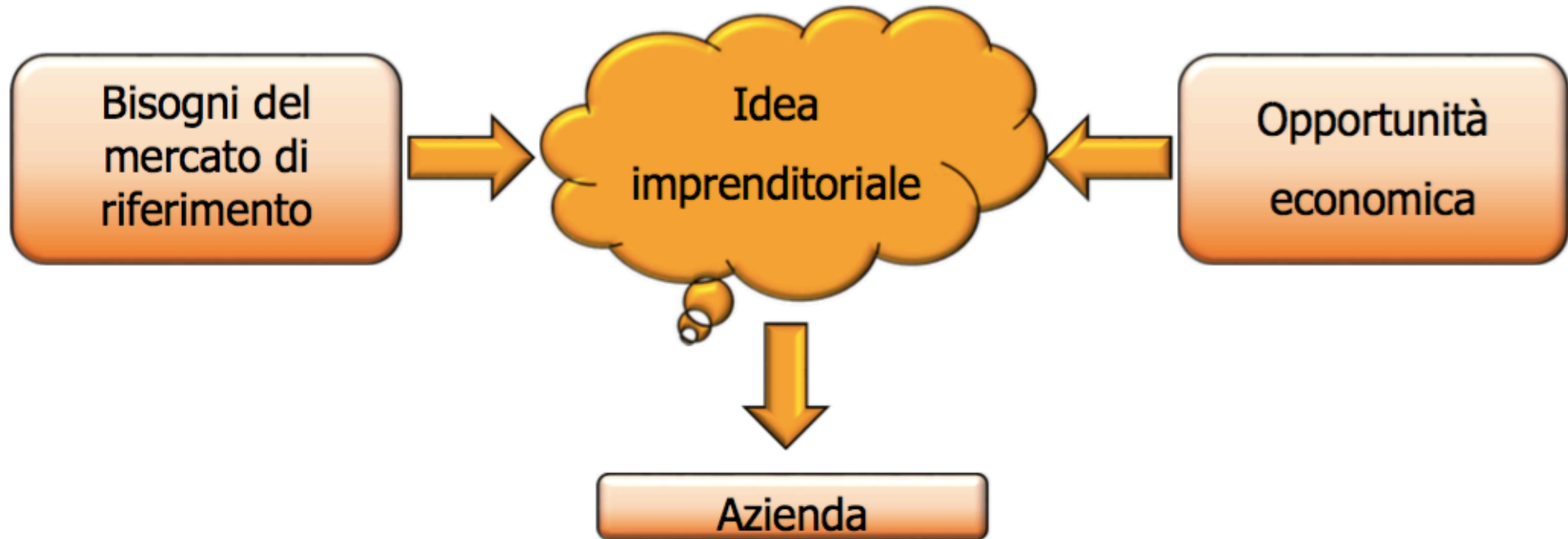
momento complesso da cui scaturiscono le decisioni di dar vita all'impresa, individuandone i connotati distintivi, ovvero:

- × bisogni**
- × prodotti**
- × mercati**
- × tecnologie**
- × canali distributivi**

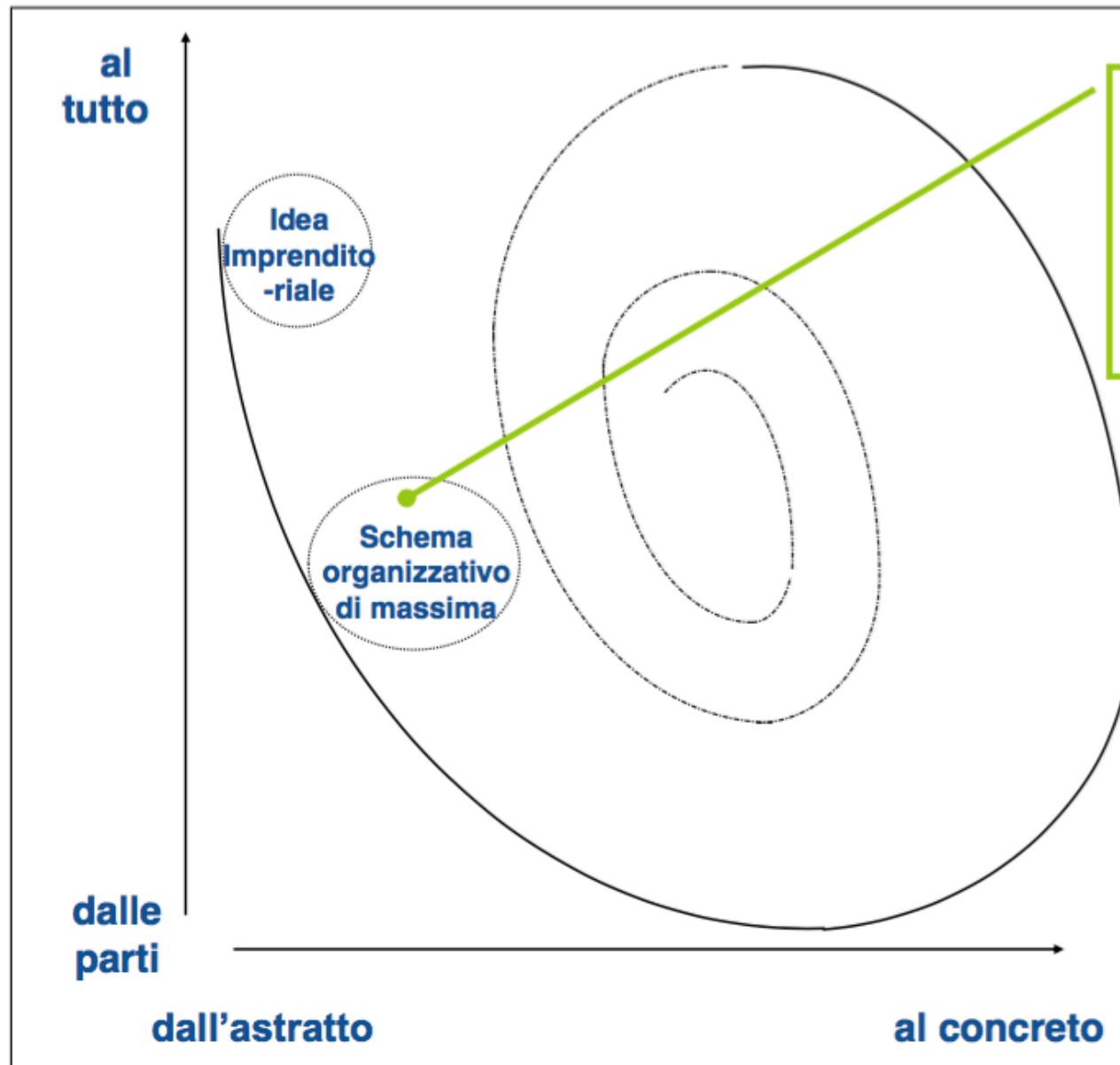
La nascita dell'azienda

Un'azienda nasce quando ad un **bisogno** del mercato di riferimento corrisponde un'**opportunità** economicamente interessante.

Se le **condizioni** utili alla creazione dell'azienda sono favorevoli e se le **risorse** necessarie sono disponibili o individuabili, tale binomio è in grado di generare un' ***idea imprenditoriale***.



Lo schema organizzativo di massima

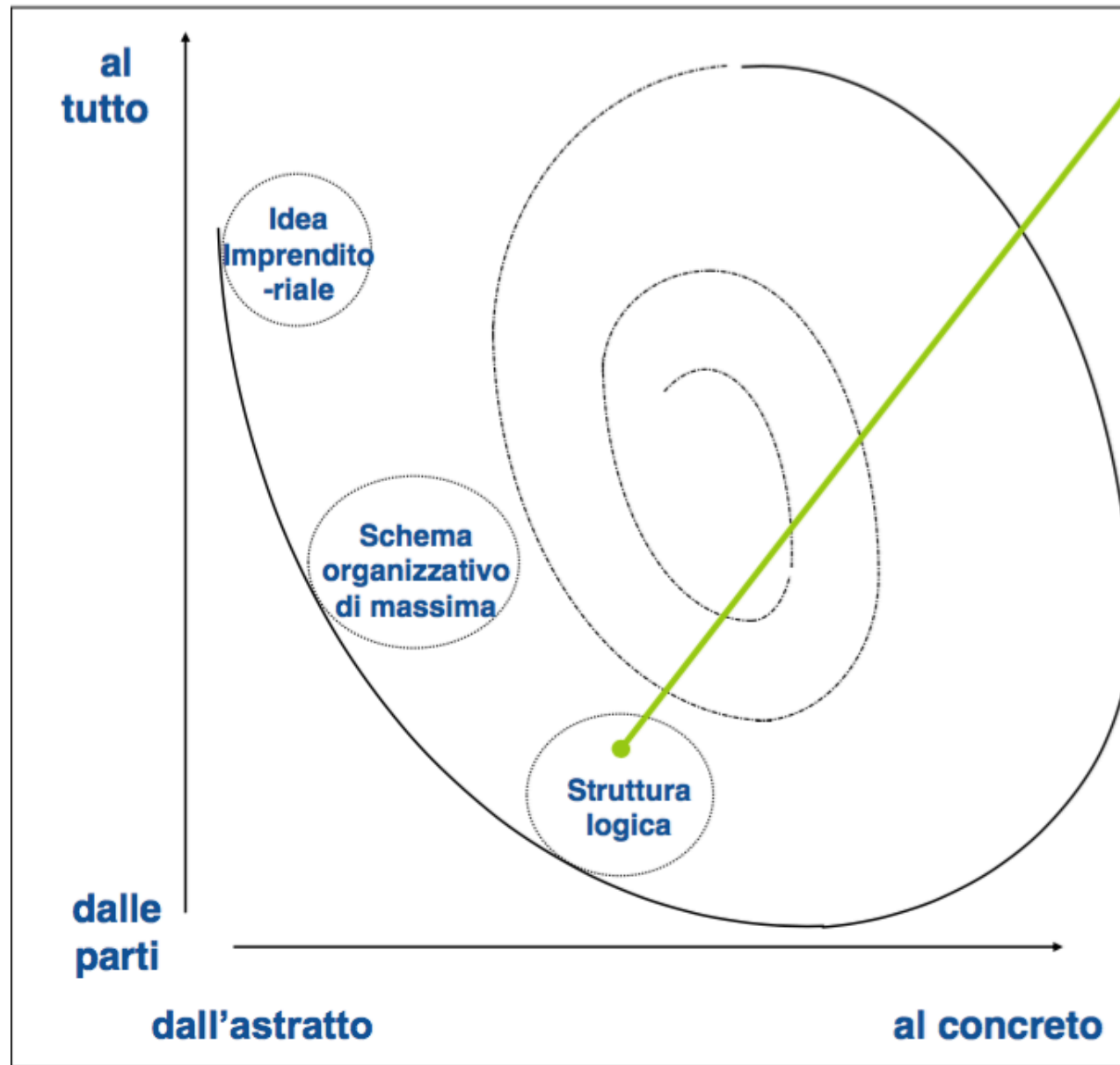


Schema Organ. di Massima

bozza di rappresentazione
del ciclo
"input-trasf.ne-output"

- ✗ disegno delle connessioni
- ✗ ipotesi di processi

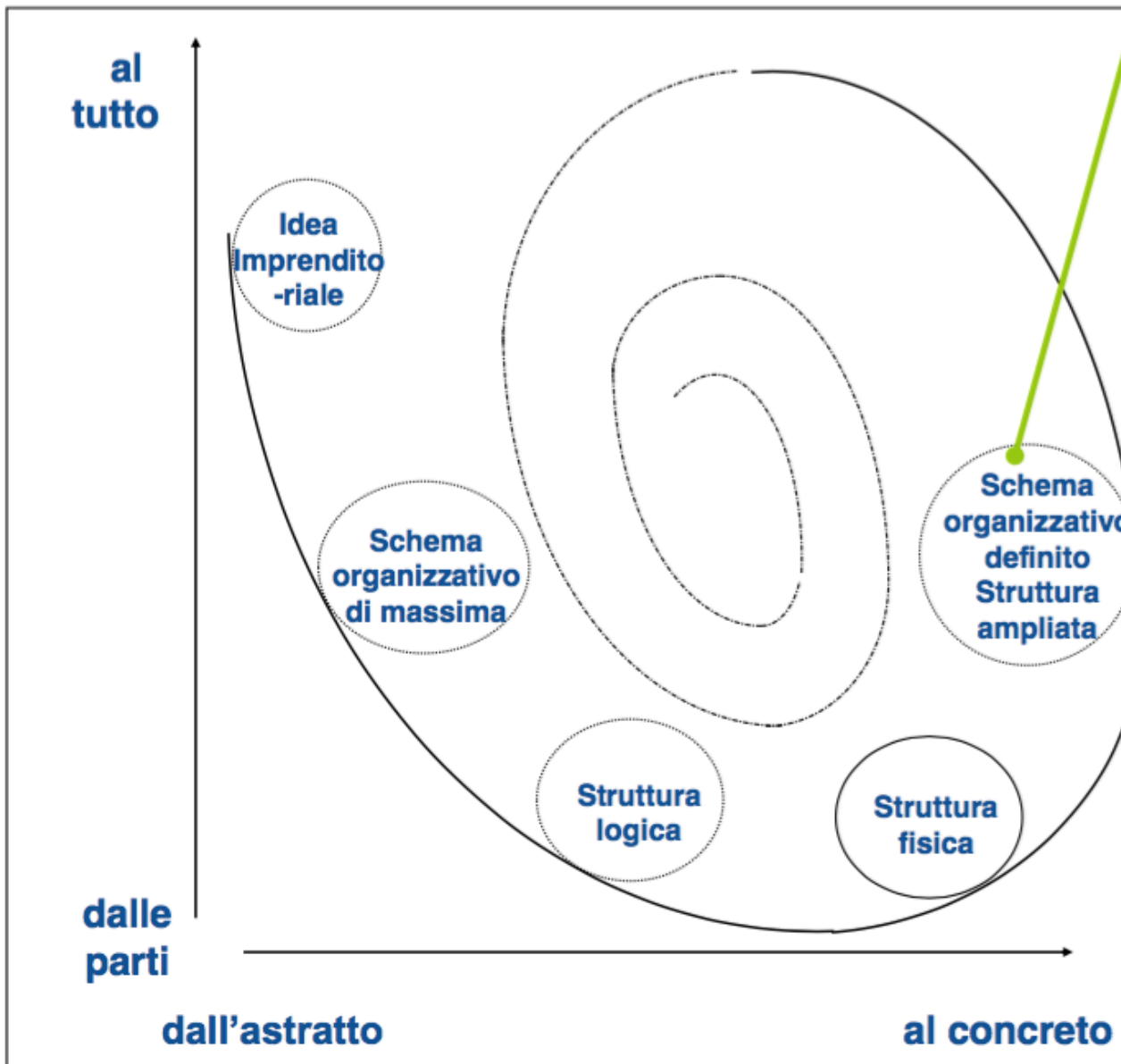
La struttura logica



Struttura Logica
Rappresentazione delle componenti logiche della struttura o dell'idea di business

- × ruoli
- × attività
- × set di capacità

La struttura ampliata/Lo schema organizzativo definito



Struttura Ampliata

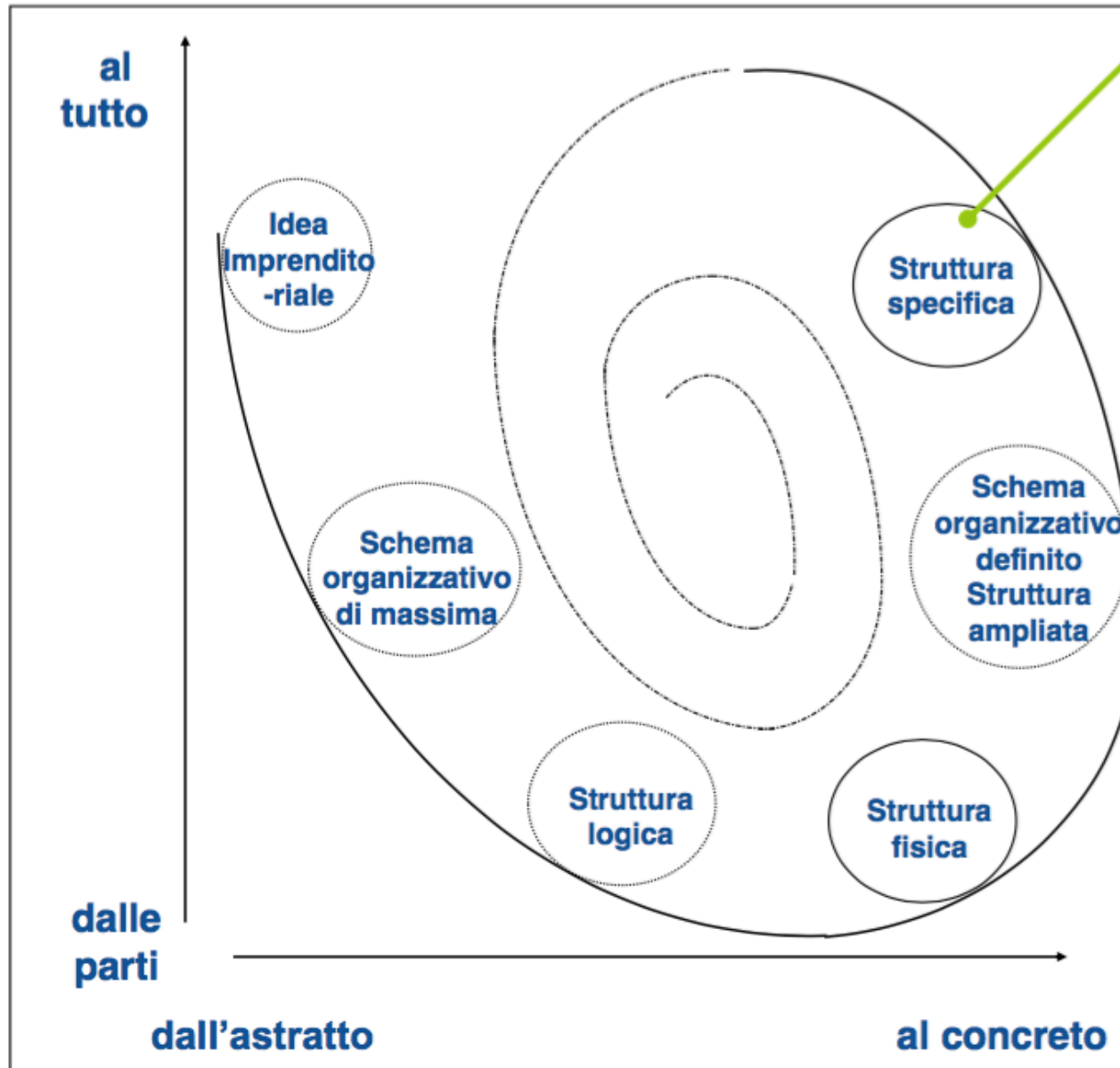
rappresentazione componenti fisiche interne ed esterne in connessione

Schema Organizz. Definito

rappresentazione della mappa di possibili relazioni e potenziali interazioni interne/esterne

- ✗ **strutt. interna/esterna**
- ✗ **elasticità e flessibilità preordinata**
- ✗ **set di scelte potenziali di struttura progettata**
- ✗ **concretezza processo produttivo**

La struttura specifica

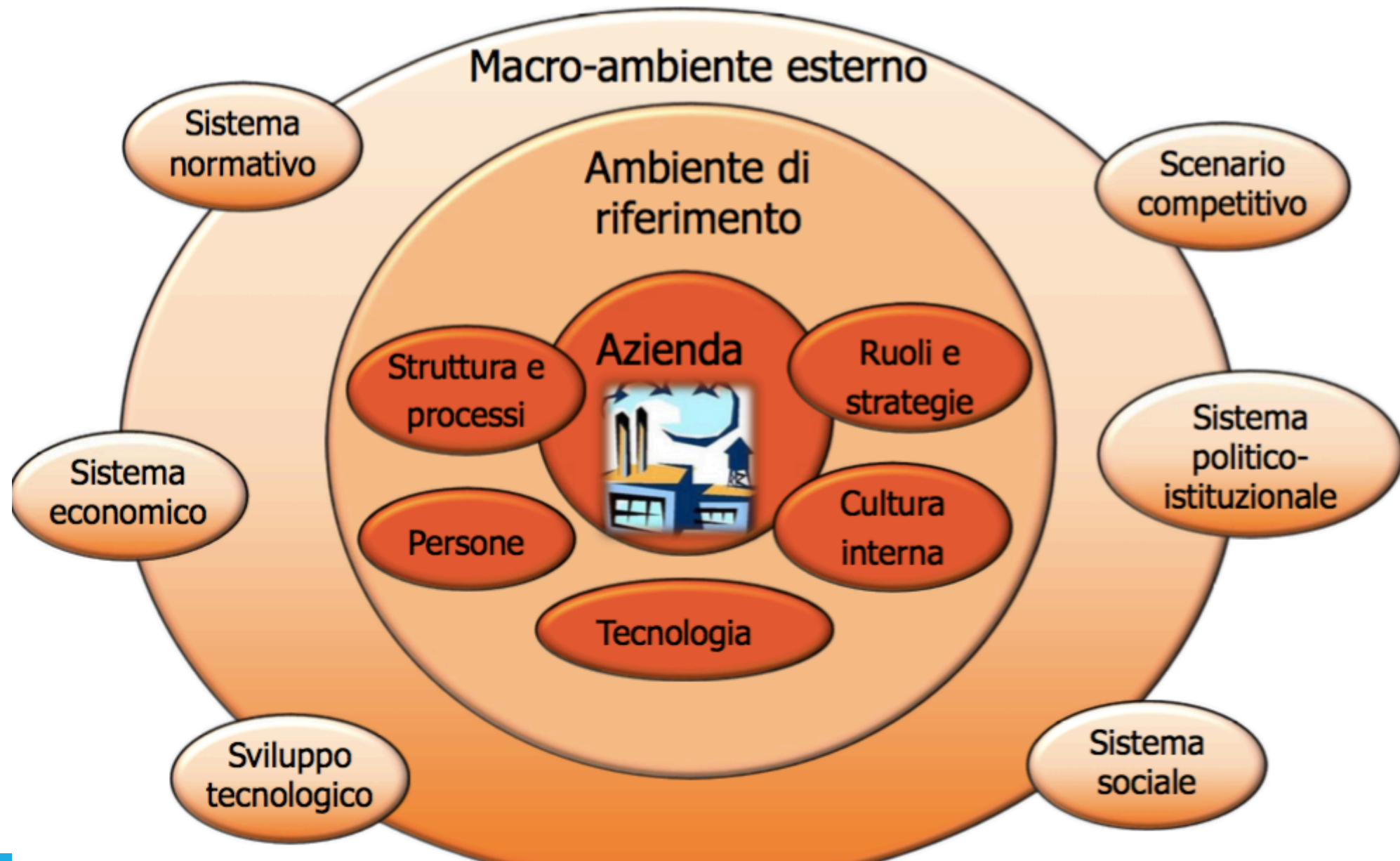


Struttura Specifica

rappresentazione del set di capacità con cui viene affrontata la dinamicità evolutiva del contesto

- ✗ struttura pro-tempore costante
- ✗ elasticità
- ✗ struttura operativa per l'azione

Azienda come sistema aperto



L'azienda è un sistema **aperto**



Cosa significa?


L'azienda è infatti in **continua relazione ed interdipendenza con numerose variabili esogene**.

I confini dell'impresa sono quindi «permeabili» e per questo le variabili che compongono il sistema azienda sono in continua evoluzione.

Questo comporta che l'azienda oltre che un sistema **aperto** sia anche un sistema **dinamico** che, soprattutto negli attuali contesti produttivi e competitivi, deve necessariamente sviluppare una certa **flessibilità al cambiamento** e all'adattamento.

L'azienda deve essere in grado di:

- Gestire le relazioni interne e con il macro-ambiente
- Gestire le possibili «turbolenze» e gli eventuali cambiamenti



«L'azienda è un'unità aperta che fa parte dell'intero sistema economico e che attraverso processi di trasformazione produce output che soddisfano i bisogni dei suoi interlocutori, producendo così valore e ricchezza.»

Le finalità dell'azienda sono di tipo economico

- creazione di ricchezza
- perseguimento dell'economicità



Creazione di ricchezza

- ✓ Il valore degli output deve risultare maggiore del valore degli input;
- ✓ Deve essere generata nelle differenti componenti dell'azienda;
- ✓ Deve estendersi nel tempo, sia nel breve che nel lungo periodo;
- ✓ Deve fronteggiare le condizioni di incertezza, di dinamica e di contesto e superarle.

L'economicità deve essere raccordata con un sistema di **principi guida**:

- ✓ **Durabilità**: attitudine a durare nel tempo in un ambiente mutevole;
- ✓ **Autonomia**: attitudine a vivere senza interventi di sostegno e di copertura;
- ✓ **Equilibrio**: insieme simultaneo di più equilibri (reddituale – finanziario – monetario).

Il concetto di economicità si sintetizza nella capacità dell'azienda stessa di utilizzare nella maniera più efficiente le risorse a disposizione raggiungendo gli obiettivi prefissati nel modo più efficace possibile.

Efficienza= rapporto
tra risorse e risultati

- ✓ Capacità di utilizzo in maniera economica delle risorse a propria disposizione.
- ✓ Analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati.

Efficacia= rapporto
tra obiettivi e risultati

- ✓ Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.
- ✓ Valutazione qualitativa ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Imprenditorialità e managerialità

IMPRENDITORIALITA'

Attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali



EFFICACIA

è il valore proprio dell'imprenditorialità ed attiene alla bontà delle decisioni. Può essere intesa quale intuizione decisionale di chi governa a livello più elevato il sistema aziendale

MANAGERIALITA'

Capacità di sviluppare le decisioni imprenditoriali e di attuarle in modo razionale



EFFICIENZA

è il valore proprio della managerialità, intesa quale attitudine a realizzare il massimo rendimento nella fase di attuazione delle scelte aziendali



Diego della Valle
Hogan & Tod's
Azienda di calzature
familiare dal 1975

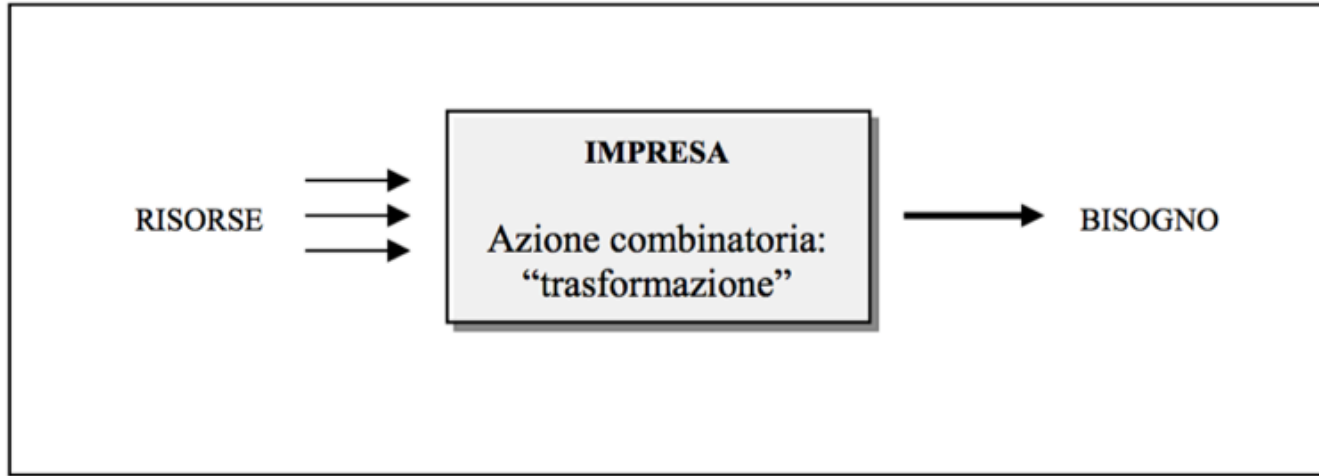


Steve Jobs
Apple Inc.
Fondatore-Inventore



Sergio Marchionne
Fiat Chrysler
“Manager del rinnovamento”

Fig. 1.1 – L'impresa quale attore sociale



L'impresa quale soluzione efficace al soddisfacimento dei bisogni umani attraverso un **impiego efficiente delle risorse scarse**, ha chiaramente ragione di essere soltanto in una logica di scambio, vale a dire in un contesto in cui attraverso transazioni di varia natura **l'impresa è in grado di ottenere le risorse da trasformare**, ed è in grado di **trasferire il risultato della sua attività all'utenza portatrice del bisogno che il prodotto/servizio intende soddisfare**.

Fig. 1.5 – La domanda potenziale

DOMANDA EFFETTIVA

Ha già dato vita ad un mercato.
Sono più o meno note le principali
caratteristiche qualitative e quantitative.

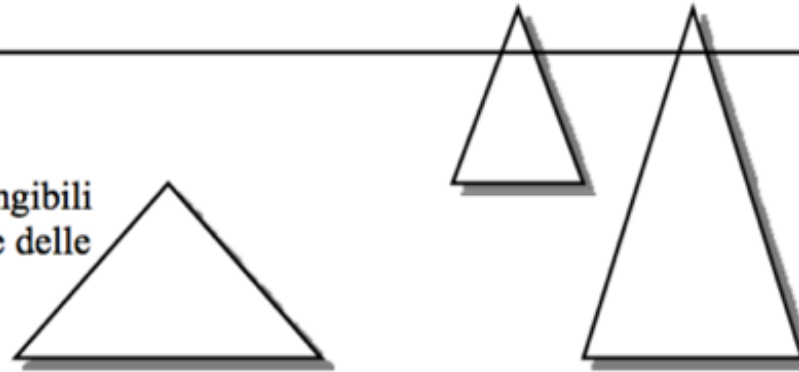
- Completamente soddisfatta
- Non del tutto soddisfatta in *quantità*
- Non del tutto soddisfatta in *qualità*

DOMANDA EMERGENTE

Si hanno solo alcune indicazioni
(tangibili ma parziali) sulle sue
caratteristiche e della sua consistenza.

DOMANDA LATENTE

Non ha ancora dato manifestazioni tangibili
della sua esistenza, dei suoi caratteri e delle
sue potenzialità di sviluppo.



L'azienda verso chi produce ricchezza?

Introduciamo i concetti di Stakeholder e Shareholder;

- Per **Shareholder** (da «share» ossia «quota») si considera chiunque detenga una quota di capitale all'interno dell'impresa. Lo Shareholder per eccellenza è quindi l'azionista, che attraverso la sua partecipazioni con capitali propri partecipa al finanziamento delle attività di impresa.



- Per **Stakeholder** invece si intende qualsiasi soggetto portatore di interesse nell'attività di impresa; gli Stakeholder sono tutti gli interlocutori possibili con cui l'azienda può avere contatti (ad esempio i fornitori, i clienti, le associazioni di categoria, le istituzioni ecc...)

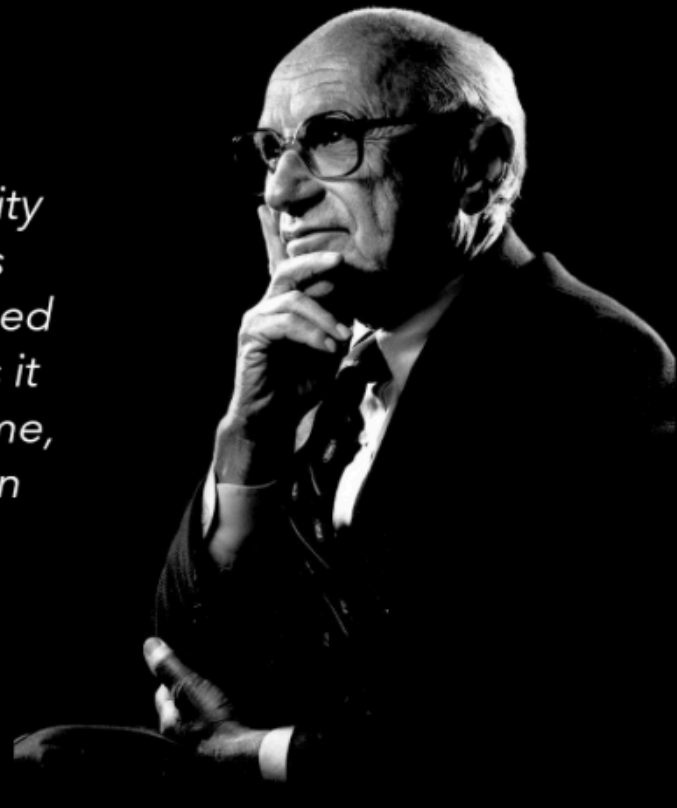
I sostenitori della «Shareholder Theory» sostengono che l'attività dell'impresa debba essere orientata alla massimizzazione della ricchezza dell'azionista e quindi alla massimizzazione dei **flussi di cassa** attesi dagli azionisti durante il tempo. Tale teoria prevede che il centro principale di interesse dell'azienda sia l'azionista.

Chi appoggia invece la «Stakeholder Theory» ritiene che l'impresa produca valore e ricchezza verso una molteplicità di soggetti ed interlocutori. In questo caso l'obiettivo dell'impresa è non solo generare i flussi di cassa attesi, ma soddisfare tutti gli **interessi di ogni interlocutore** in modo stabile e duraturo.



E' evidente che tra le due teorie, la Stakeholder Theory sia più affine al concetto di «azienda come sistema aperto» precedentemente introdotto.

Milton Friedman: *"there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."*



Nobel Prize in Economic Sciences,
1976

Inventore della Shareholder Theory

The only corporate social
responsibility a company has is to
maximize its profits.

— Milton Friedman —

Milton Friedman's classic model



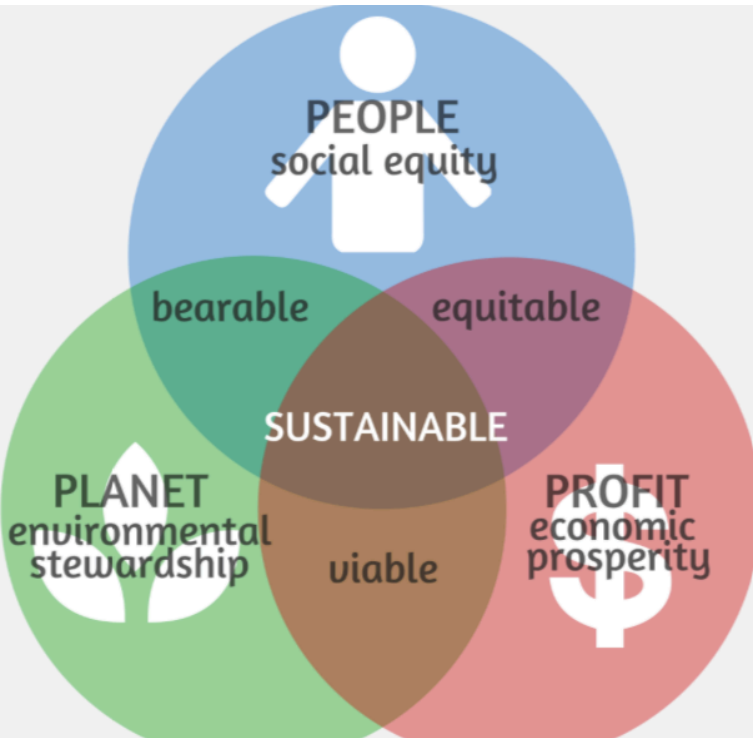
Ed Freeman « CSR » model



Ed Freeman

Inventore della Stakeholder Theory





Economic -

We will continuously improve our financial performance by setting high objectives for growth and value creation while delivering competitive performance in these areas. We will maintain an open dialogue with our stakeholders and comply with all mandatory regulations and reporting standards with due consideration to the direct and indirect impacts on stakeholders resulting from the course of our business activities

Goals

- Achieve significant revenue growth for 2014
- Grow the customer base
- Explore non-traditional business channels
- Retain market dominance



Environmental -

We will work to continuously improve our environmental performance by setting high objectives and integrating environmental and bioethical considerations into our daily business.

Goals

- Reduce group energy consumption by 10%
- Improve the waste management process



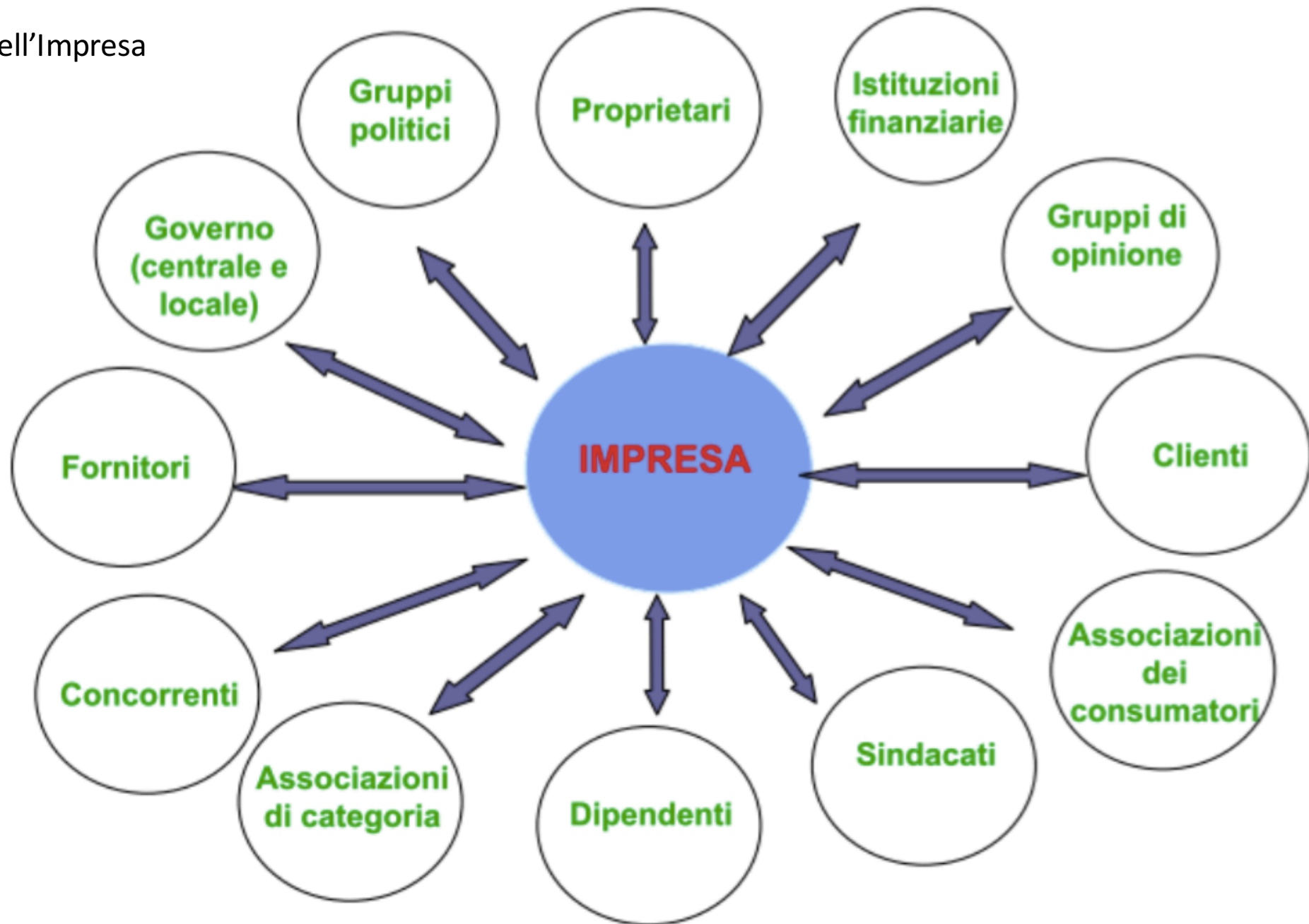
Social -

By setting high objectives and integrating social, human rights and health and safety considerations into our daily business, we will act as value creators to the community by facilitating enduring social change, across a wide strata of society

Goals

- Promote greater gender distribution across all regions
- Achieve zero employee grievances
- Becoming an accident-free organization by 2016
- Ensuring a society free of Child-abuse
- Improving Service fulfilment, Uninterrupted Service and Service Restoration Indices for SLT products.

Stakeholders dell'Impresa



Necessità per la sopravvivenza l'esistenza:

Una **domanda**, e quindi di una **clientela** (attuale o potenziale) alla quale destinare il prodotto (l'output del processo materiale) attraverso un rapporto di scambio (usualmente bene o servizio in cambio di denaro);

I **fornitori** di risorse materiali (per l'alimentazione dello stesso processo di trasformazione) per la creazione e strutturazione del sistema operativo nonché per la sua crescita e per la sua corrente alimentazione anche in questo caso attraverso rapporti di scambio (usualmente fattori produttivi in entrata contro denaro)

Lo **Stato**, ad esempio, da un lato procede alla riscossione di imposte e dall'altro garantisce la presenza di infrastrutture o servizi strumentali anche all'esercizio dell'attività d'impresa.

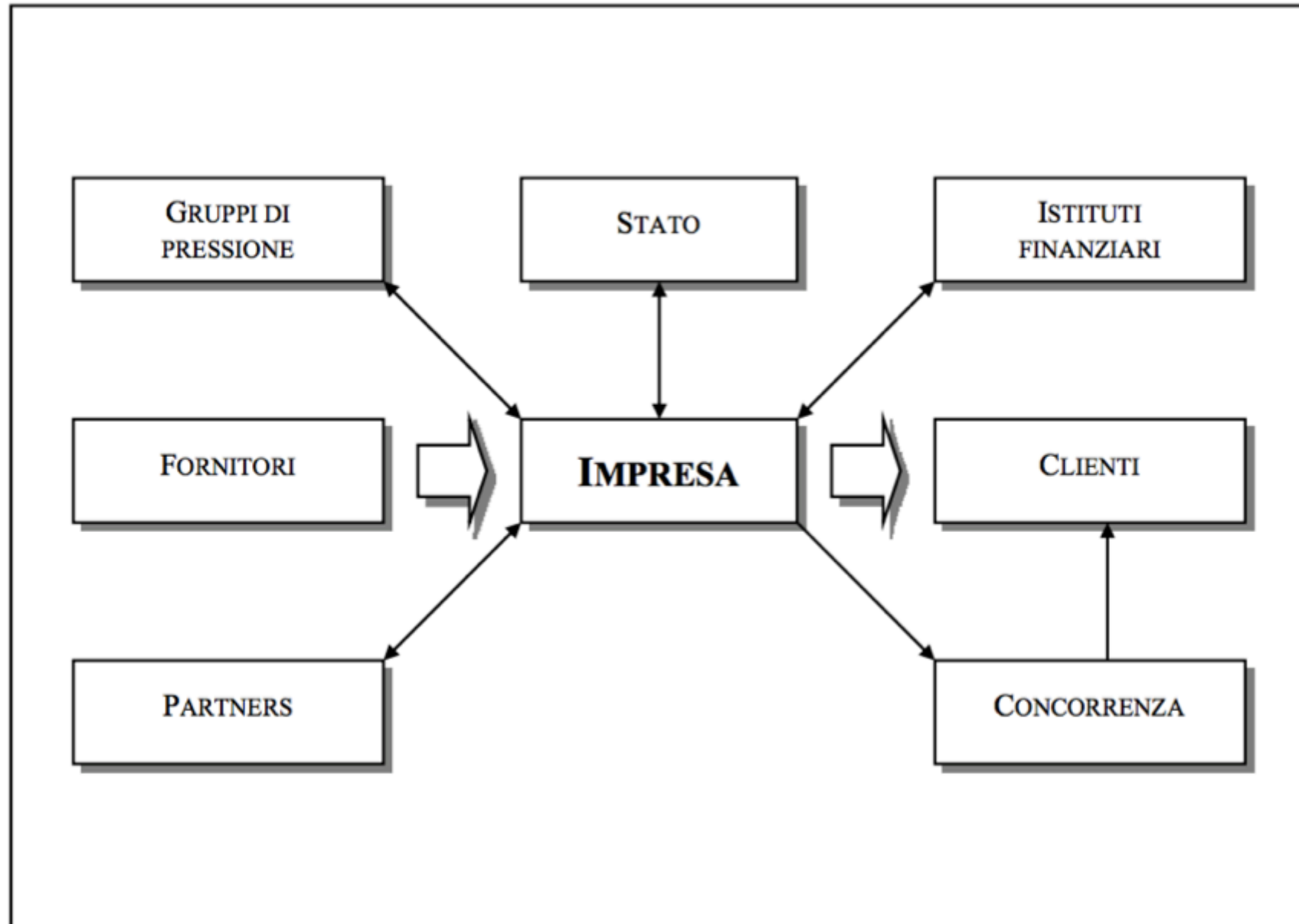
Le **istituzioni finanziarie** (banche, ecc.) forniscono (prestano, anticipano, ecc.) invece risorse finanziarie, da restituire maggiorate degli oneri finanziari.

I **gruppi di pressione** esterni (si pensi a fenomeni quali il consumerismo, l'ambientalismo, ecc.) vanno senz'altro presi in considerazione in quanto portatori di certe esigenze sociali e politiche che possono creare vincoli ed orientamenti più o meno espliciti, diretti e indiretti, all'attività dell'impresa.

I **partners** che a vario titolo possono collaborare con l'impresa con un rapporto non riconducibile ad una semplice relazione di fornitura, in cui attraverso lo sforzo congiunto si ottengono risultati che hanno ricadute positive seppur di diversa natura per tutti i soggetti coinvolti.

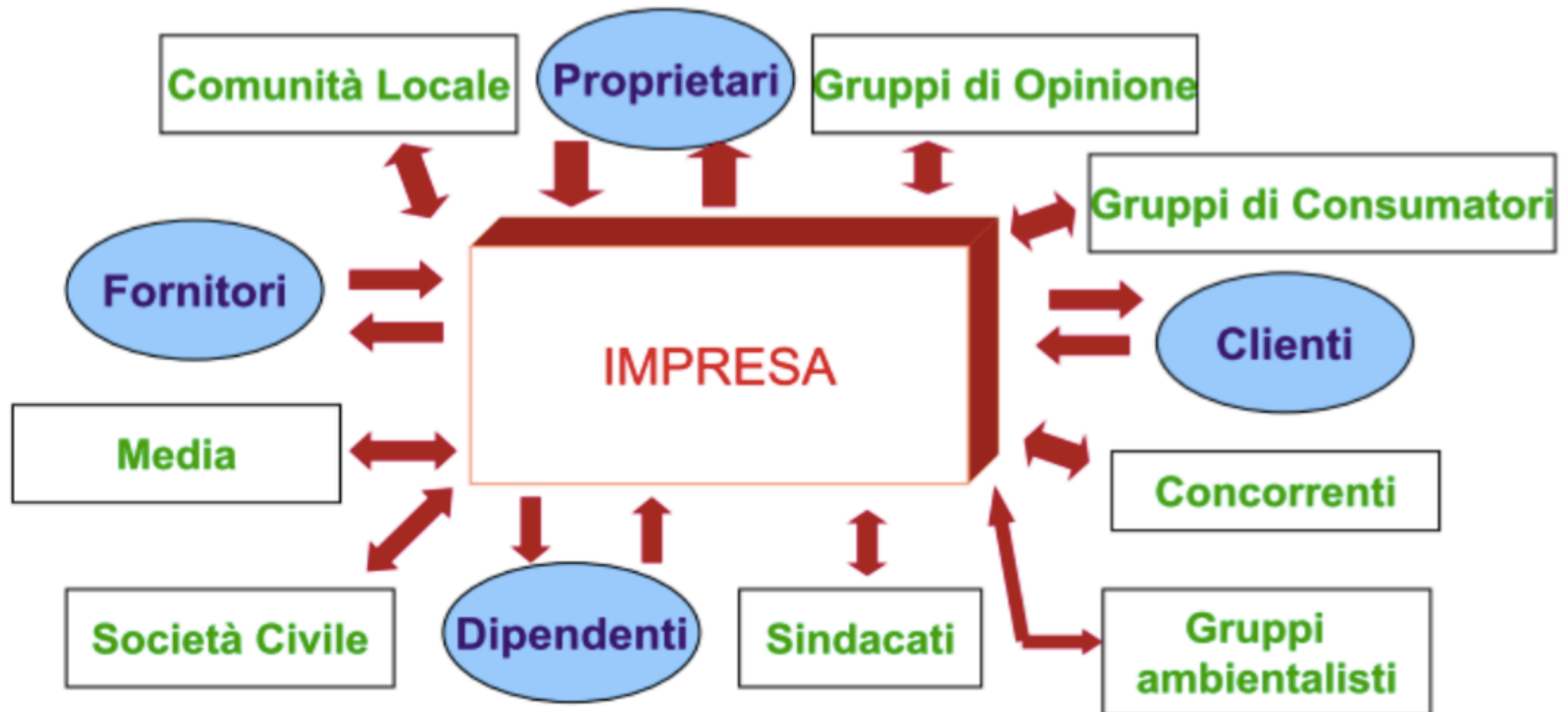
Un'ultima categoria di soggetti da considerare è costituita dalla **concorrenza**, ovvero dall'insieme di tutte le altre imprese che offrono utilità della stessa specie (o potenzialmente sostitutive) alla clientela attuale o potenziale dell'impresa

Fig. 1.3 – *Visione “per soggetti” dell’impresa*



**Stakeholder
SECONDARI**

**Stakeholder
PRIMARI**



Il governo dei rapporti con gli stakeholder è una responsabilità primaria per l'imprenditore perché influenza i risultati della gestione: individuare gli stakeholder, stabilirne il peso relativo, valutarne gli interessi e orientare la *mission* aziendale anche tenendo conto di questi ultimi sono passaggi fondamentali per la definizione del progetto strategico

Definizione di impresa alla luce della Teoria degli stakeholder

l'impresa è una organizzazione economica, legata ad un complesso d'interlocutori interni ed esterni, che, mediante la combinazione di risorse differenziate, svolge processi d'acquisizione e di produzione di beni e servizi allo scopo di creare e distribuire valore tra di essi

Rapporti strategici con gli stakeholder

*Possibilità di minacce per l'impresa
provenienti dallo stakeholder*

ALTE

BASSE

**STAKEHOLDER NON
ORIENTATO**

Strategia:
COLLABORAZIONE

**STAKEHOLDER
AMICHEVOLE**

Strategia:
COINVOLGIMENTO

ALTA

**STAKEHOLDER
AVVERSARIO**

Strategia: **DIFESA**

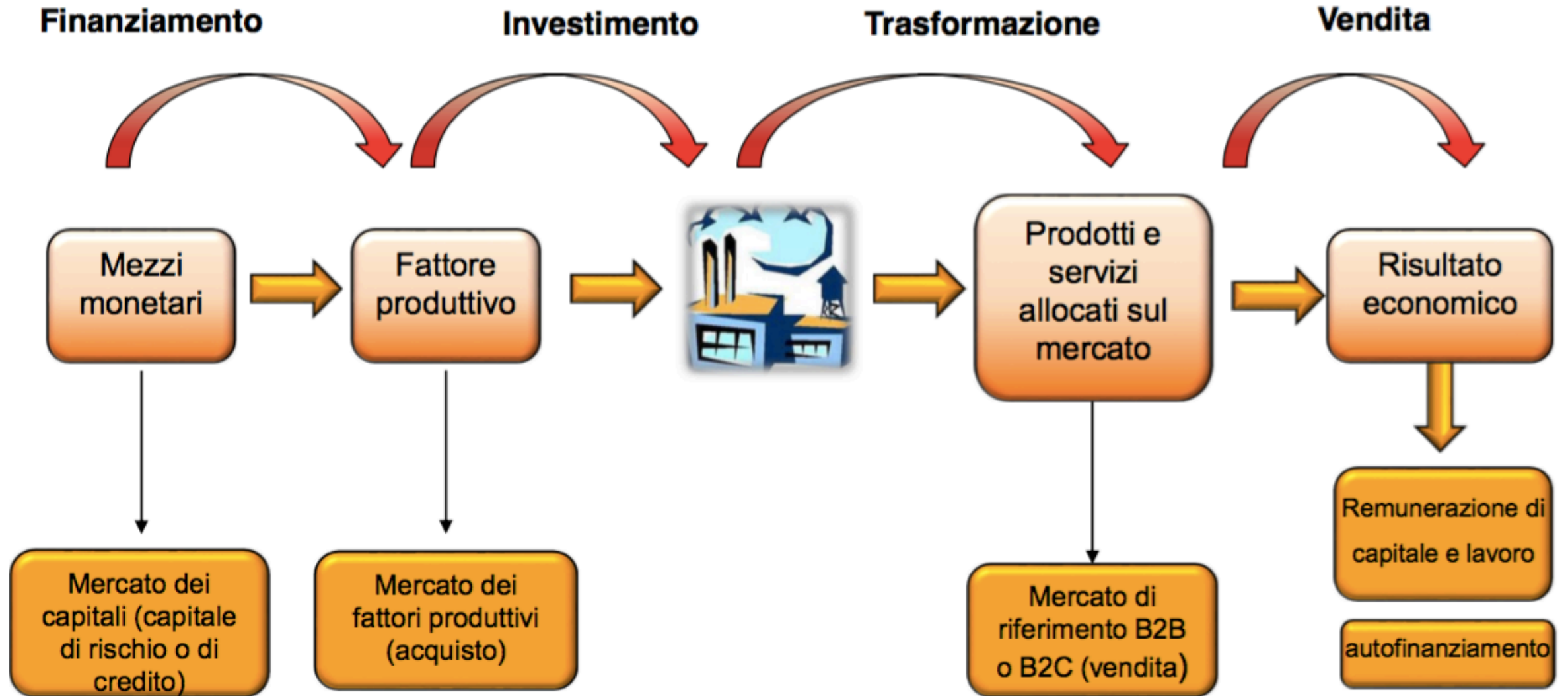
**STAKEHOLDER
MARGINALE**

Strategia:
MONITORAGGIO

BASSA

*Possibilità di
collaborazione
con l'impresa
da parte dello
stakeholder*

Le 4 operazioni principali



Finanziamento: operazioni poste in essere per dotarsi dei mezzi monetari per la gestione.



Categorie di finanziamenti disponibili:

- ✓ **finanziamenti di capitale di rischio:** conferimenti (sia mezzi monetari che beni utilizzabili in azienda) effettuati dal proprietario o dai soci dell'azienda in sede di costituzione dell'azienda (apporti iniziali) o di aumento del capitale proprio (apporti successivi) senza obbligo di restituzione.
- ✓ **finanziamenti di capitale di credito:** finanziamenti temporanei a titolo oneroso dell'azienda ottenuti da terzi, come banche, fornitori, enti.. da restituire secondo tempi e modalità concordate.
- ✓ **autofinanziamento:** fondi derivanti dalla gestione interna dell'azienda.

Le operazioni di finanziamento permettono all'azienda di poter effettuare gli investimenti necessari.

STATO PATRIMONIALE

INVESTIMENTI		FINANZIAMENTI	
IMMOBILIZZAZIONI		PATRIMONIO NETTO	
		DEBITI DI LUNGO TERMINE	
CAPITALE CIRCOLANTE		DEBITI DI BREVE TERMINE	
		TOTALE FINANZIAMENTI	

Investimento: acquisizione dei fattori produttivi specifici
(materie prime, impianti, macchine...)



Il fattore produttivo è la **risorsa organizzata che consente di dare origine alla produzione** ed è un elemento disponibile per la produzione con la caratteristica di essere valorizzabile usando un metro monetario.

I **fattori produttivi** sono la linfa vitale dei processi di trasformazione.

Essi dovrebbero **generare più ricchezza** di quanta ne sia stata consumata.

Tipologie di fattori produttivi:

- ✓ **Lavoro**
- ✓ **Capitale**

Fattori produttivi generici

Mezzi monetari che possono essere trasformati in qualsiasi elemento utile allo svolgimento dei processi aziendali.

Fattori produttivi specifici

Investimenti dei mezzi monetari in impianti, macchinari, merci, materie prime, attrezzature etc. vincolati all'attività dell'azienda alla quale contribuiscono mediante "servizi".



Trasformazione: le operazioni attraverso le quali vengono combinati i fattori produttivi.

La trasformazione non va necessariamente intesa come lavorazione fisico-tecnica dei fattori produttivi, ma come tutte le operazioni che aggiungono valore agli input o che ne permettono la produzione o la commercializzazione.

Vendita: le operazioni con cui l'azienda entra in contatto diretto con la propria clientela.

Scambio prodotti o servizi contro denaro.

Rientro nella gestione dei mezzi monetari necessari per l'autofinanziamento.



Le Funzioni dell'Impresa

Visto che la **giustificazione sociale** dell'impresa è da ricercarsi nella finalizzazione al **soddisfacimento di un bisogno** possiamo approfondire i contenuti dell'attività d'impresa distinguendo questa in relazione alla natura del contributo che la singola impresa apporta al soddisfacimento dei bisogni. A riguardo è possibile distinguere tre fondamentali **funzioni tecnico- economiche**:

- funzione di **produzione di beni o servizi**;
- funzione di **adattamento**;
- funzione **finanziaria**.

Produzione di Beni o Servizi

L'attività di quelle imprese la cui **azione combinatoria** si concretizza in un processo di **trasformazione** di **risorse** finalizzato alla **produzione** di nuove risorse adatte a **soddisfare** direttamente uno specifico **bisogno**. L'output dell'attività d'impresa può in questo caso concretizzarsi:

- - nella **produzione di beni** in senso stretto che può essere definita il risultato dello svolgimento di una attività volta a modificare la natura fisico-chimica degli input (processo di trasformazione in senso proprio) e/o ad unirli tra di loro (assemblaggio, montaggio);
- - nella **produzione di servizi** nel caso in cui il risultato del processo di trasformazione non sia riconducibile ad un "bene materiale", ma ad un **bene immateriale** (acquisizione di informazioni, consulenza, ecc.), oppure sia finalizzata alla cessione di un'attività che non implichi la proprietà di alcunché (servizio di trasporto, servizio postale, ecc).

Adattamento nello Spazio e nel Tempo

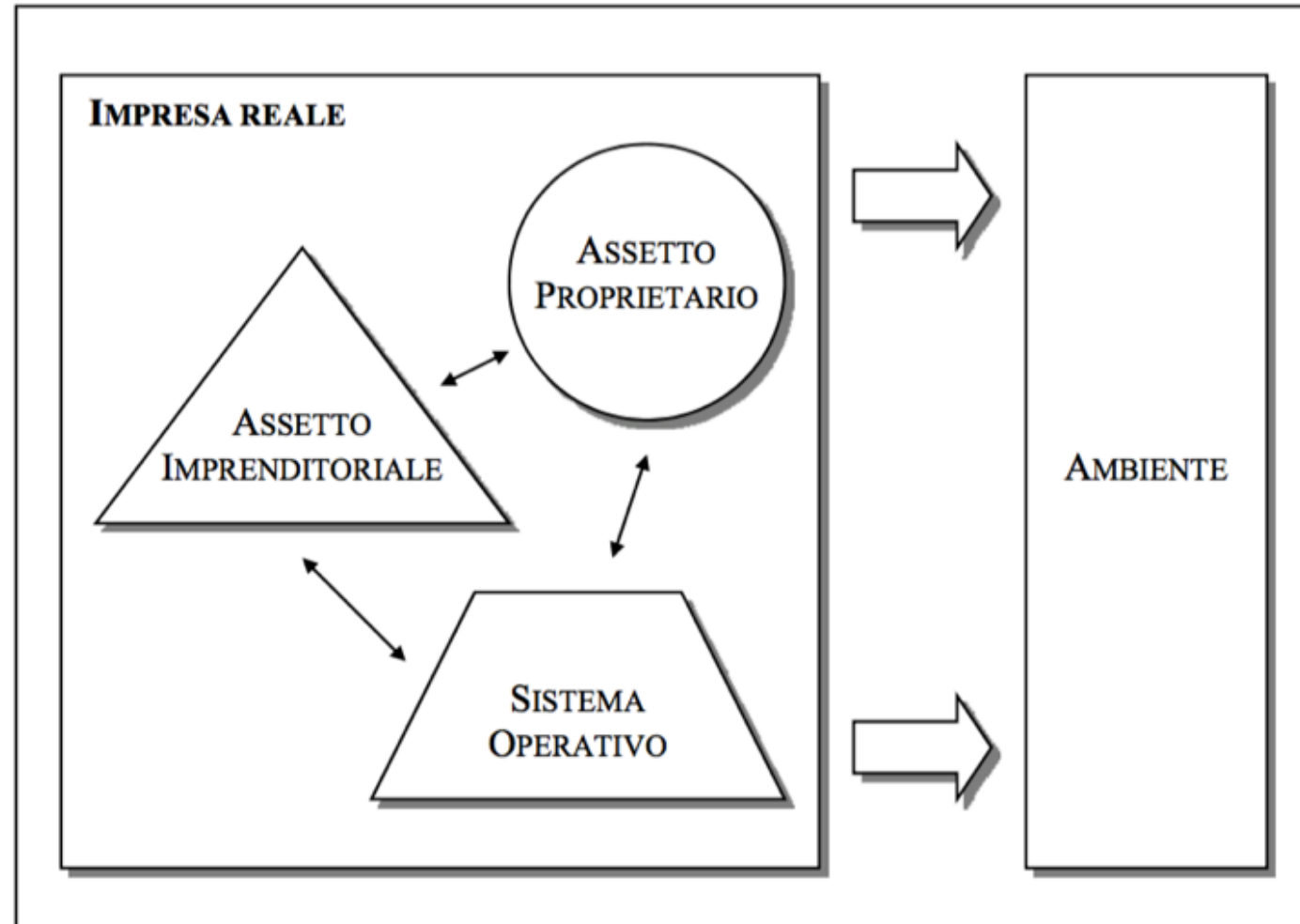
In primo luogo è opportuno un **adattamento nello spazio** finalizzato a rendere disponibili i prodotti nei luoghi in cui si manifesta il bisogno da parte dell'utenza, ponendo rimedio alla inevitabile non coincidenza tra luogo di produzione e luogo di utilizzo del bene

In secondo luogo è opportuno un **adattamento nel tempo** finalizzato a rendere disponibili i prodotti nel momento in cui si manifesta il bisogno da parte dell'utenza, ponendo in questo caso rimedio alla non coincidenza temporale tra flussi di produzione dei beni e domanda del prodotto (si pensi ad esempio al fenomeno della stagionalità).

Infine l'adattamento può riguardare la **varietà dei prodotti** rendendo disponibile nello stesso luogo beni diversi prodotti da produttori diversi (si pensi ai vantaggi per l'utenza conseguenti all'assortimento tipico dei negozi al dettaglio).

La visione dell'impresa per **ASSETTI**

Fig. 2.2 – *L'impresa reale in una visione per assetti*



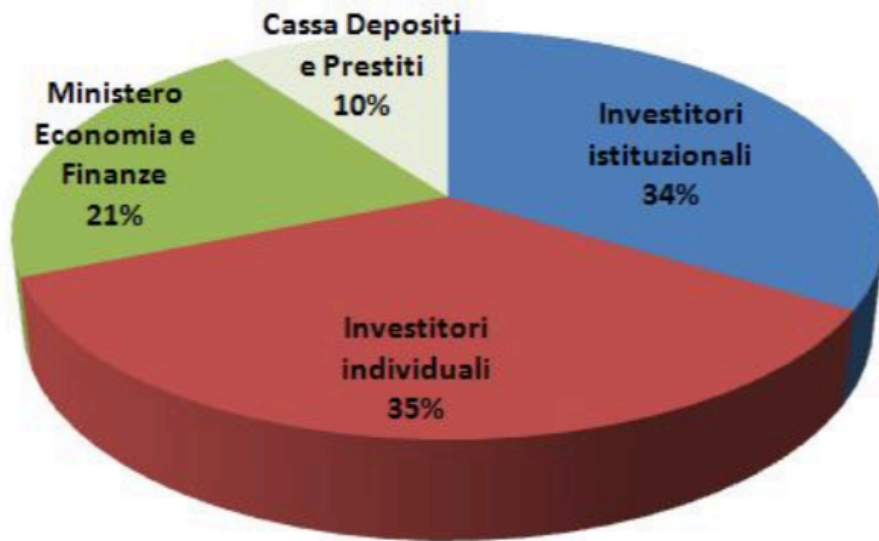
ASSETTO PROPRIETARIO

L'**assetto proprietario** è formato dai detentori del **capitale di rischio** investito nell'impresa ed assume, ai nostri fini, importanza fondamentale per poter comprendere compiutamente le logiche di funzionamento dell'impresa



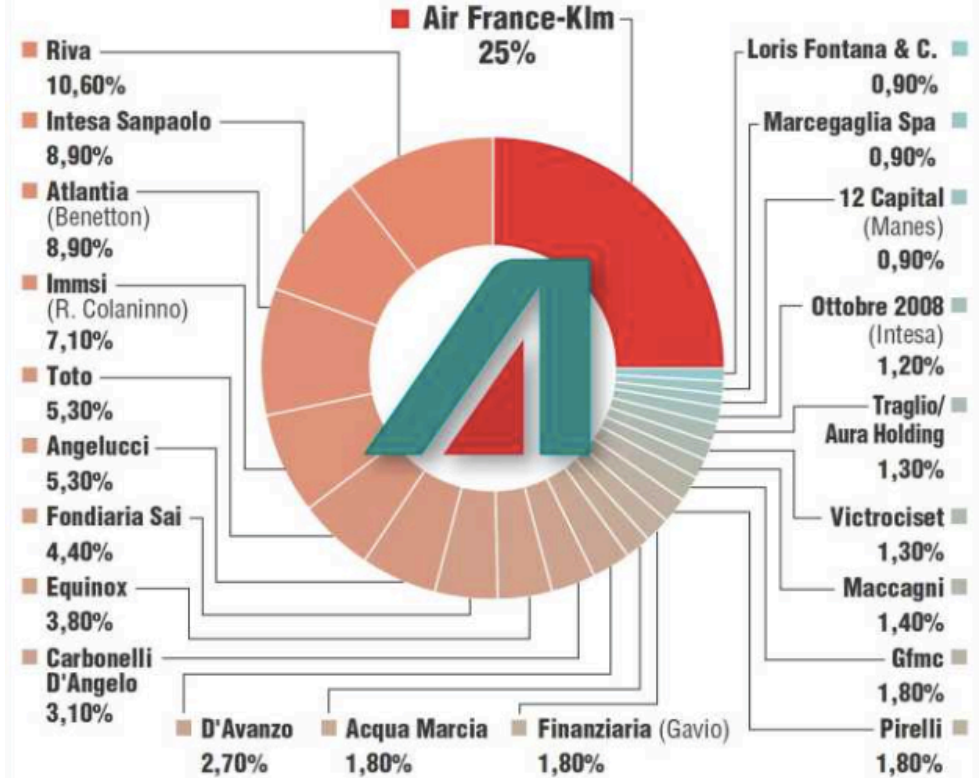
ESEMPI di AZIONARIATO

Azionariato Enel



La nuova Alitalia

Soci e quote di Cai (Compagnia aerea italiana)

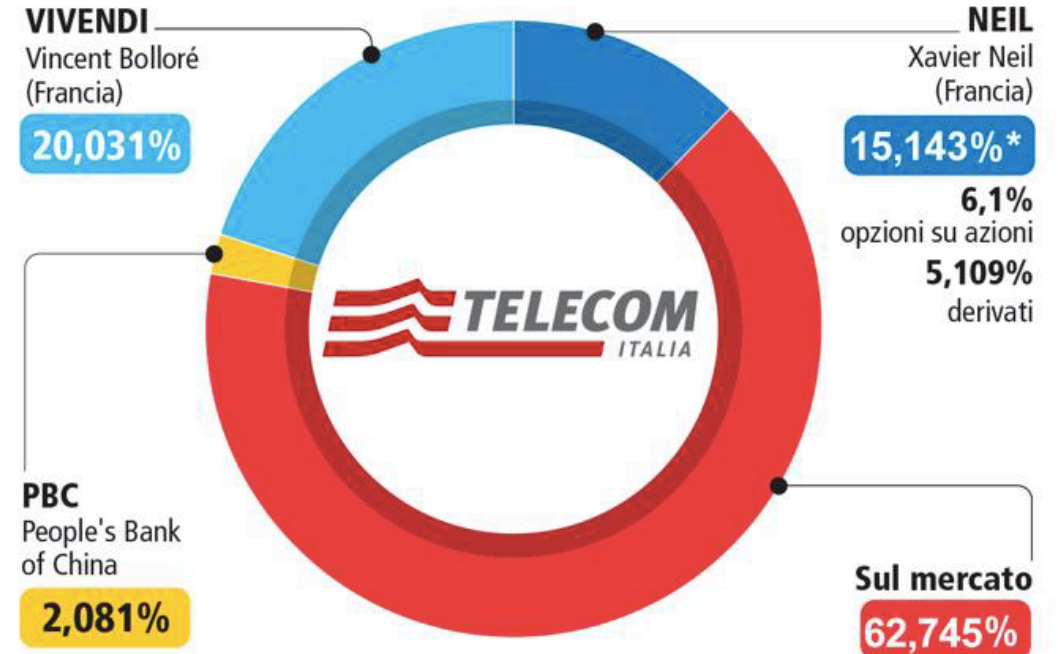


ANSA-CENTIMETRI

ESEMPI di AZIONARIATO



La società



*Potenziale

centimetri - LA STAMPA

ASSETTO IMPRENDITORIALE

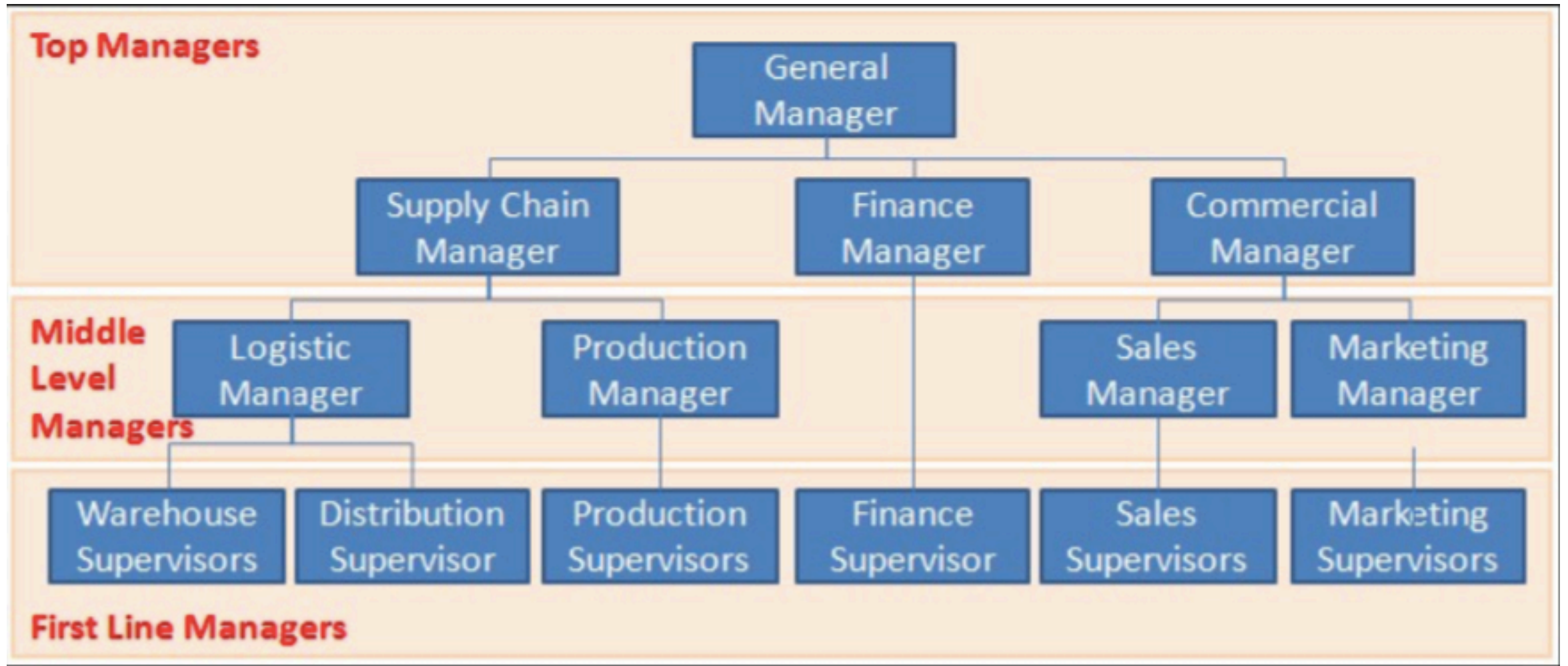
L'**assetto imprenditoriale** costituisce il vertice decisionale del sistema impresa, la sua identificazione all'interno dell'impresa si presenta più difficoltosa rispetto a quella dei componenti l'assetto proprietario. L'identificazione è infatti possibile solo effettuando un ragionamento a contrario: capire quali sono le **caratteristiche** e le **funzioni** tipiche del soggetto imprenditoriale e, successivamente, identificarlo in colui (persona fisica) o in coloro (gruppo integrato di persone fisiche) che hanno queste caratteristiche e che esercitano tali funzioni.



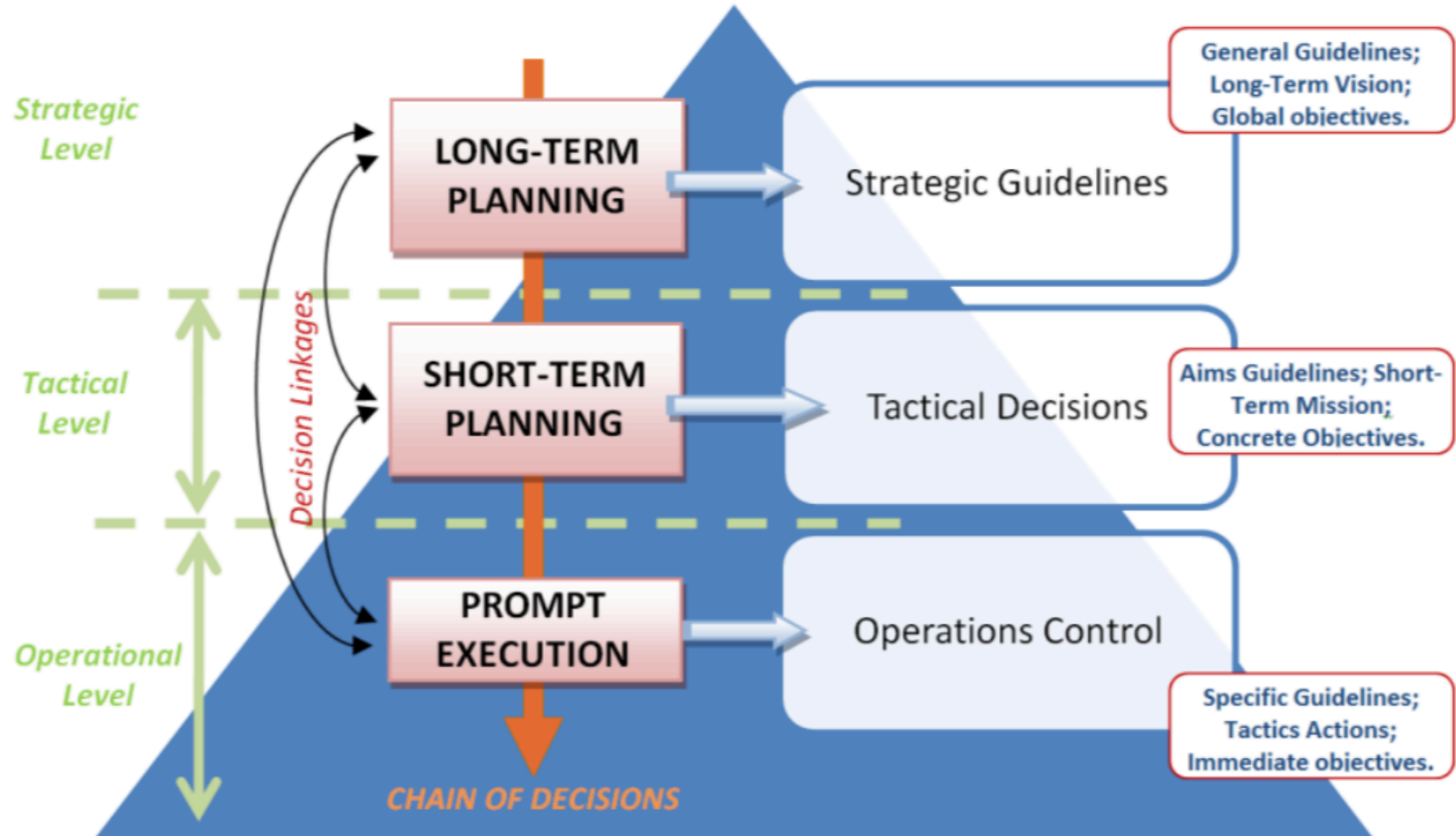
ASSETTO IMPRENDITORIALE



ASSETTO IMPRENDITORIALE



ASSETTO IMPRENDITORIALE



VISION & MISSION?

Il termine **visione** (*vision*) è utilizzato nella **gestione strategica** per indicare la **proiezione di uno scenario futuro** che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all'azione per "**ispirare**" i soggetti coinvolti

Con il termine **Vision** si intende l'insieme degli **obiettivi di lungo periodo** che il Top Management vuole definire per la propria azienda, comprendere anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale.

Esempi di visione:

Bill Gates, 1980 – "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato";

Nokia: 1995 – "Our vision: Voice Goes Mobile" 2005 – "Our vision: Life Goes Mobile"

CIA – "Noi forniamo informazioni e agiamo al fine di assicurare la sicurezza nazionale degli Stati Uniti d'America e la conservazione della vita e degli ideali americani"

VISION & MISSION?

La **missione** (o scopo) di un'organizzazione o impresa (la sua "dichiarazione di intenti"), è il suo **scopo ultimo**, la **giustificazione stessa della sua esistenza**, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

Il **mission statement** è il "manifesto" della missione e tende a focalizzarsi più sul presente e a fornire una guida operativa. Un mission statement costituisce una guida pratica all'azione dell'organizzazione.

Nokia – «Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno.»

Ferrero - «Qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza del prodotto, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente: ecco le “parole chiave” e i valori Ferrero, che hanno reso note e apprezzate da milioni di consumatori le specialità dolciarie prodotte nel mondo.»

Ferrari - «costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola. Simbolo di eccellenza e di sportività, Ferrari non ha bisogno di presentazioni»

Wal-Mart – «Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi»

Walt Disney – «Rendere felici le persone»

Our Mission

To contribute to the development of a vibrant society and help secure a sound future for the earth, by bringing security and safety through the global insurance and financial services business.

Our Vision

To create a world-leading insurance and financial services group that continues to seek sustainable growth and to enhance enterprise value.

Our Values

CUSTOMER FOCUSED

We continuously strive to provide security and achieve customer satisfaction.

INTEGRITY

We are sincere, kind, fair and just in all our dealings with everyone.

TEAMWORK

We achieve mutual growth by respecting one another's individuality and opinions, and by sharing knowledge and ideas.

INNOVATION

We listen to our stakeholders and continuously seek ways to improve our work and business.

PROFESSIONALISM

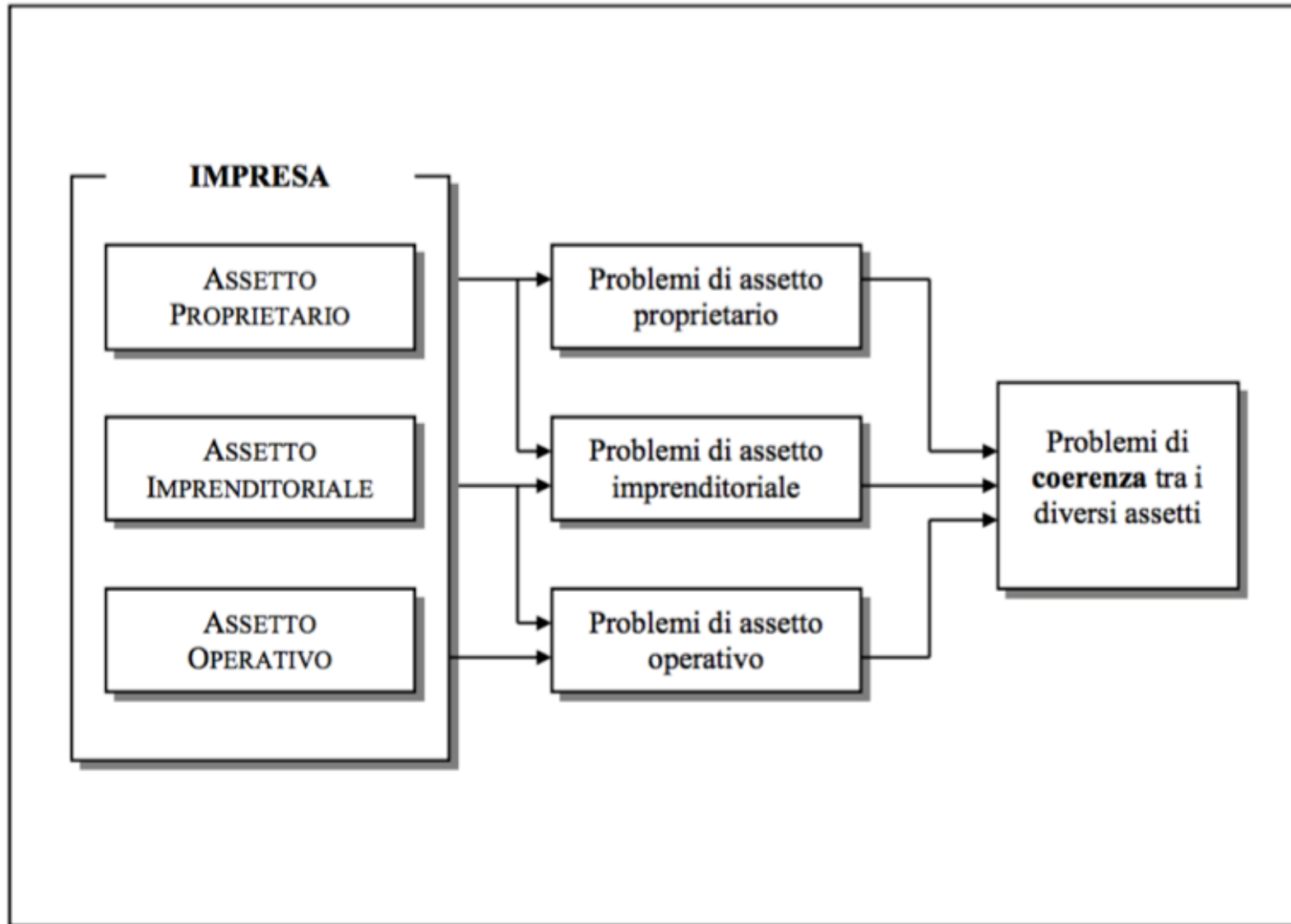
We make continuous efforts to improve our skills and proficiency to provide high-quality services.

ASSETTO OPERATIVO

L'ultimo assetto è costituito dal **sistema operativo**. Questo è governato dal vertice imprenditoriale e svolge in concreto “l'attività produttiva” attraverso la **combinazione di risorse** materiali, personali, finanziarie, informative “organizzate”; tale attività assume ovviamente contenuti e forme diverse in relazione alle funzioni tecnico-economiche svolte, al settore di appartenenza ed alla posizione assunta dall'impresa nella filiera produttiva, che si concretizzano in un “prodotto”, bene o servizio, volto a soddisfare, per il tramite di rapporti di scambio, una certa utenza.

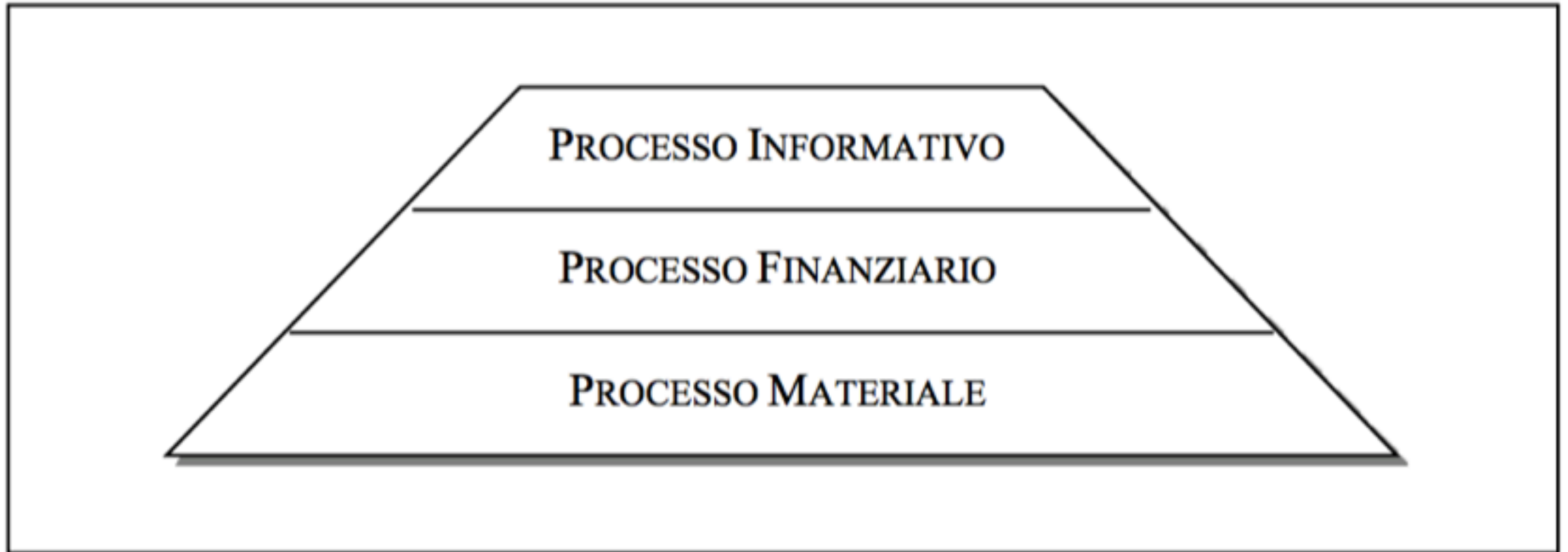


Fig. 2.3 – *Tipiche relazioni tra assetti costitutivi d'impresa e prospettiva delle relative problematiche*



I PROCESSI AZIENDALI

Fig. 2.8 – *Il sistema operativo: visione per processi*



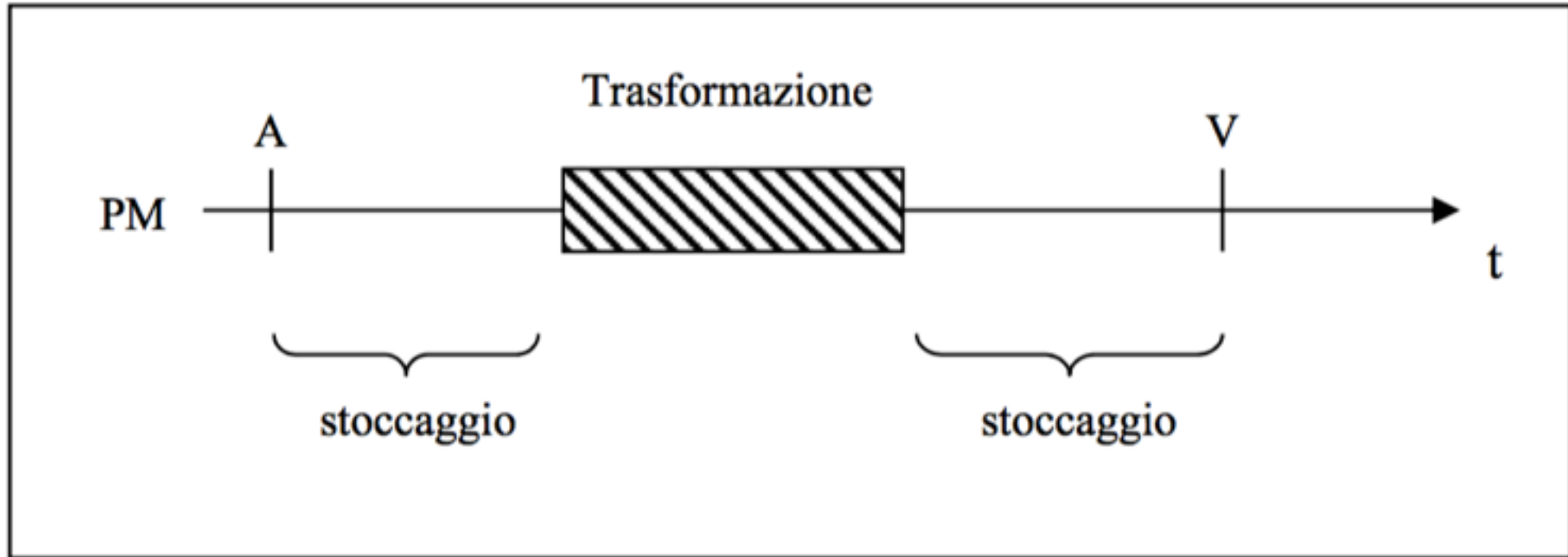
PROCESSO MATERIALE

Il **processo materiale** ha ad oggetto lo svolgimento dell'attività caratteristica dell'impresa (produzione di beni o servizi ad esempio) e si esplica nella successione di tre fasi fondamentali:

- 1) acquisizione dei fattori produttivi necessari alla realizzazione del prodotto (**approvvigionamento**)
- 2) combinazione dei fattori acquisiti attraverso il processo tecnico-produttivo ed ottenimento di uno o più prodotti cedibili sul mercato (**produzione**)
- 3) vendita dei prodotti ottenuti (**marketing**).

PROCESSO MATERIALE

Fig. 2.9 – *Il processo materiale*



Stoccaggio

Collocazione di **scorte** in magazzini, depositi, in attesa di usarle per la trasformazione o venderle ai clienti



Come ridurre lo stock nelle imprese?

LEAN PRODUCTION – “PRODUZIONE SNELLA”

LEANPRODUCTS® www.LeanProducts.eu

5S

- 1. SEIRI**
Selezionare /
Eliminare l'inutile
- 2. SEITON**
Sistemare /
Organizzare
- 3. SEISO**
Spazzare / Pulire
- 4. SEIKETSU**
Standardizzare
- 5. SHITSUKE**
Sviluppare
autodisciplina /
Mantenere

1. SEIRI
Svuotare completamente la postazione di lavoro/macchina, dividere e selezionare ciò che serve da ciò che non è funzionale; eliminare l'inutile.
Per azzerare gli sprechi e la ridondanza dei materiali.



2. SEITON
Riorganizzare la postazione di lavoro/macchina dando a tutti gli elementi una collocazione adatta, univoca e in quantità adeguata, facendo sì che sia semplice il reperimento di ciò che serve al momento opportuno.
Per un ambiente di lavoro organizzato, gradevole e sicuro con conseguente riduzione dei costi.

3. SEISO
Pulire la postazione di lavoro/macchina e i materiali presenti per renderla più efficace ed efficiente.
Per più facili ispezioni e prevenzioni dei danni/guasti; ripristini più facili e veloci ottenendo così un miglioramento dell'efficienza.

4. SEIKETSU
Creare standard, tabelle ed istruzioni operative per far sì che l'operatore possa mantenere lo stato attuale delle cose.
Per una riduzione dei problemi/guasti ed un sistema di prevenzione di essi.

5. SHITSUKE
Istruire le persone in modo che abbiano comportamenti atti a mantenere e sviluppare di routine le regole del 5S, in modo che ogni operatore sia istruito a eseguire scrupolosamente il proprio lavoro con criteri comuni a tutti.
Per un ambiente più sicuro ed igienico ed una maggiore soddisfazione del personale.



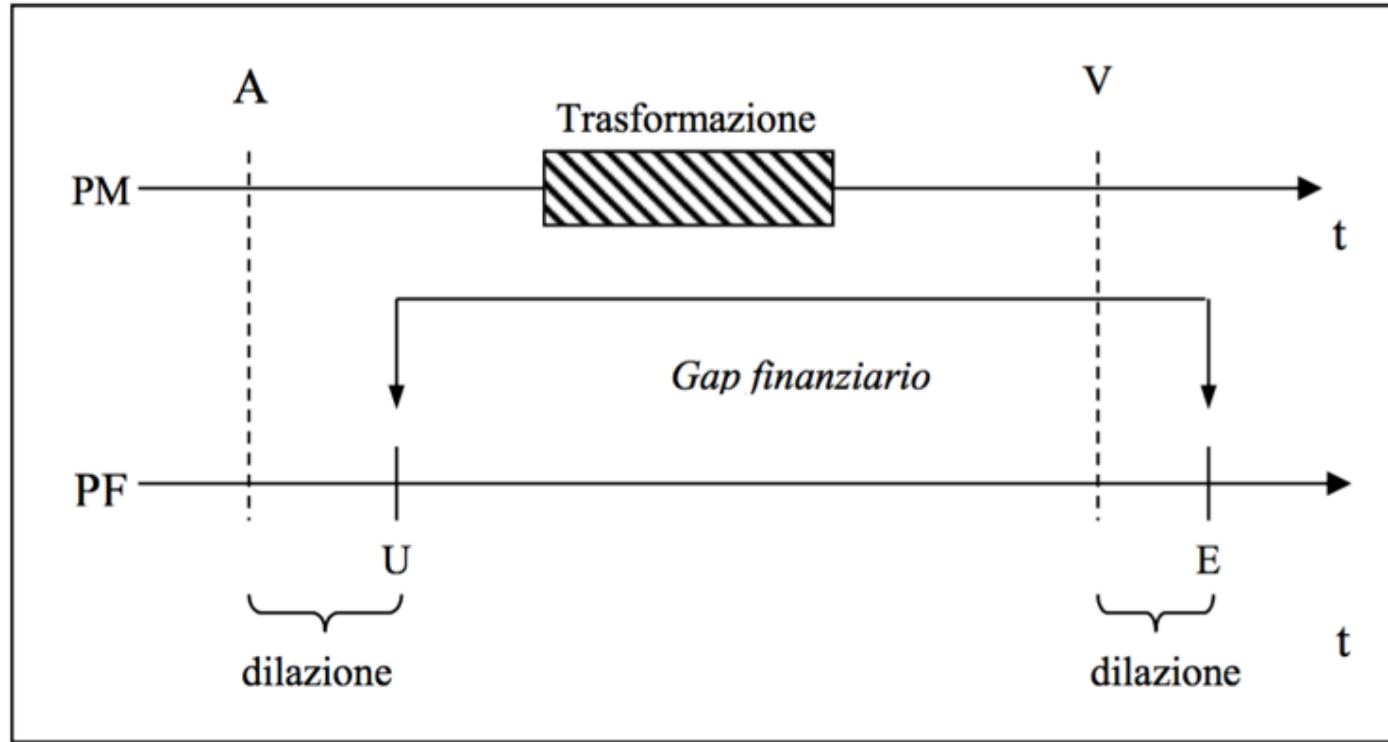
LEANPRODUCTS® by **tacnogroup**

Tel. +39 0434 572757 • Fax. +39 0434 572750
info@LeanProducts.eu • www.LeanProducts.eu

PROCESSO FINANZIARIO

Il **processo finanziario** coglie la concatenazione di **flussi e relazioni finanziarie** legate allo svolgimento dell'attività d'impresa, che risultano essere una conseguenza necessaria dei rapporti di scambio intrattenuti dall'impresa e che nella maggioranza dei casi si sostanziano in **transazioni di natura finanziaria** (caratterizzate cioè o da una entrata o da una uscita di denaro).

Fig. 2.10 – *Relazione tra processo materiale e processo finanziario*



Da un punto di vista finanziario il processo materiale genera due eventi rilevanti: **l'uscita monetaria (U)** in conseguenza dell'attività di **approvvigionamento** e **l'entrata monetaria in conseguenza dell'attività di vendita (E)**.

In condizioni normali $E > U$, ma U è temporalmente antecedente ad E, questo significa che il processo materiale genera un **gap finanziario** tra entrate ed uscite

I cicli della gestione

La gestione aziendale si sviluppa in **tempistiche** differenti a seconda del ciclo gestionale preso in considerazione.

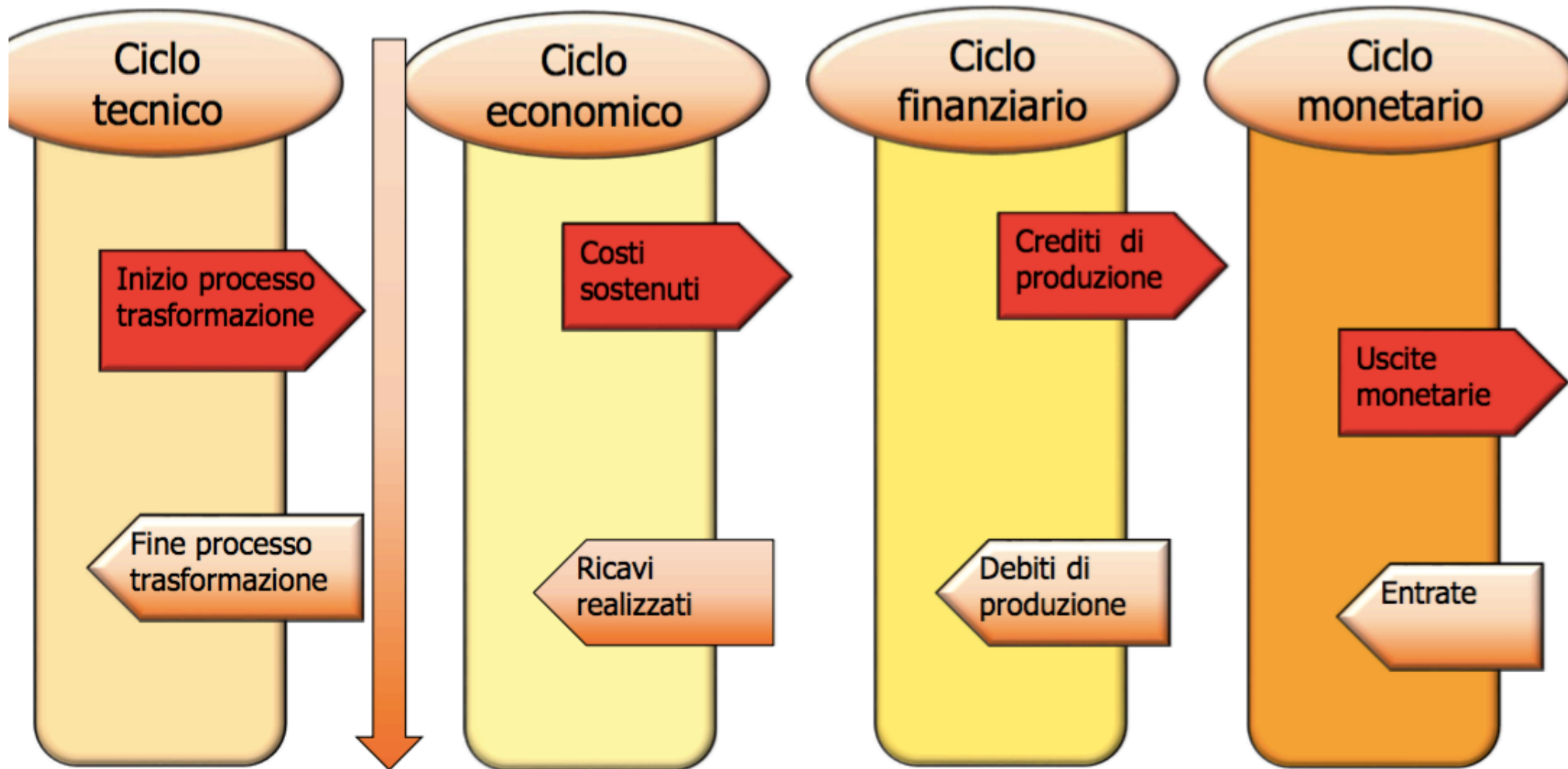
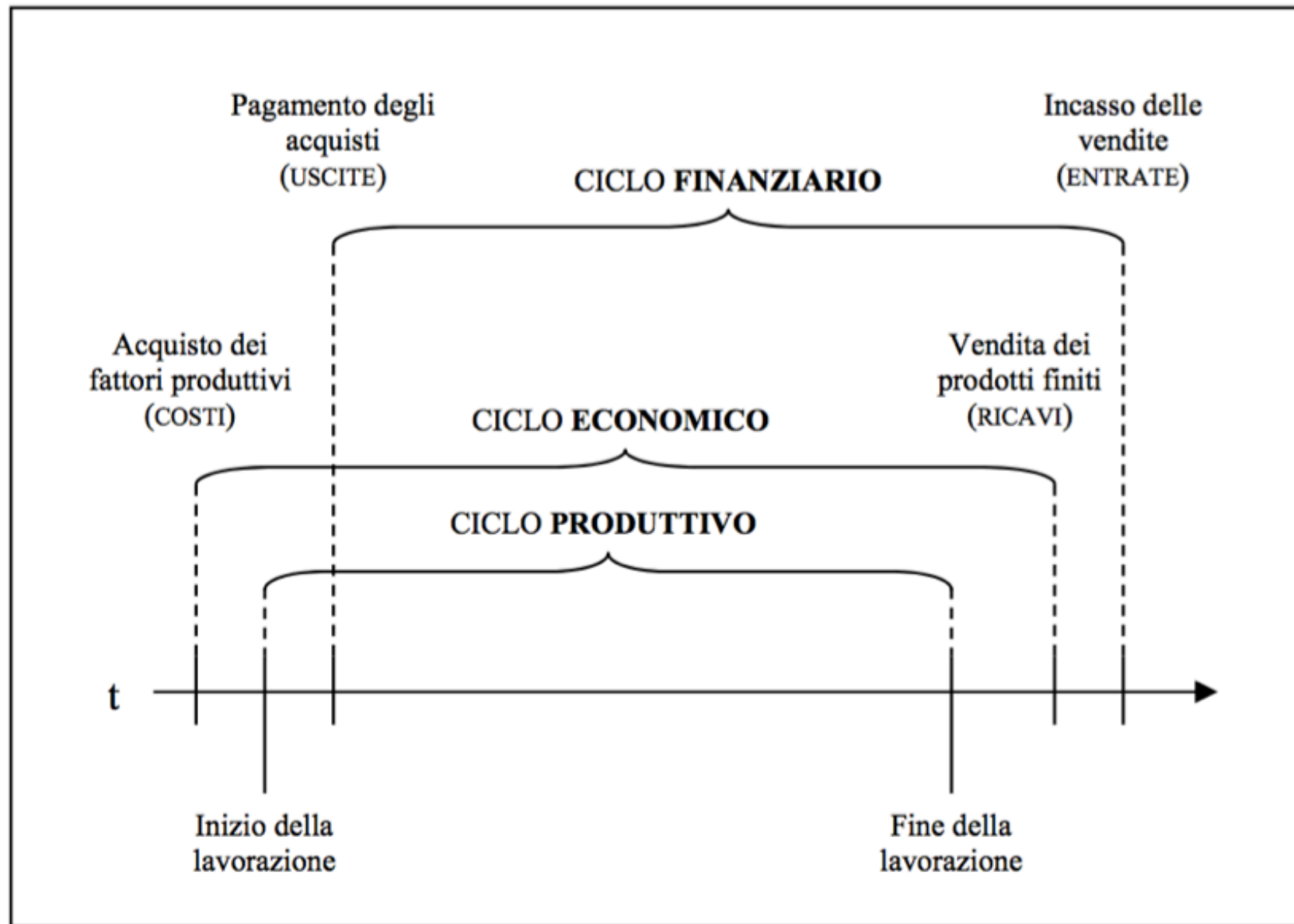
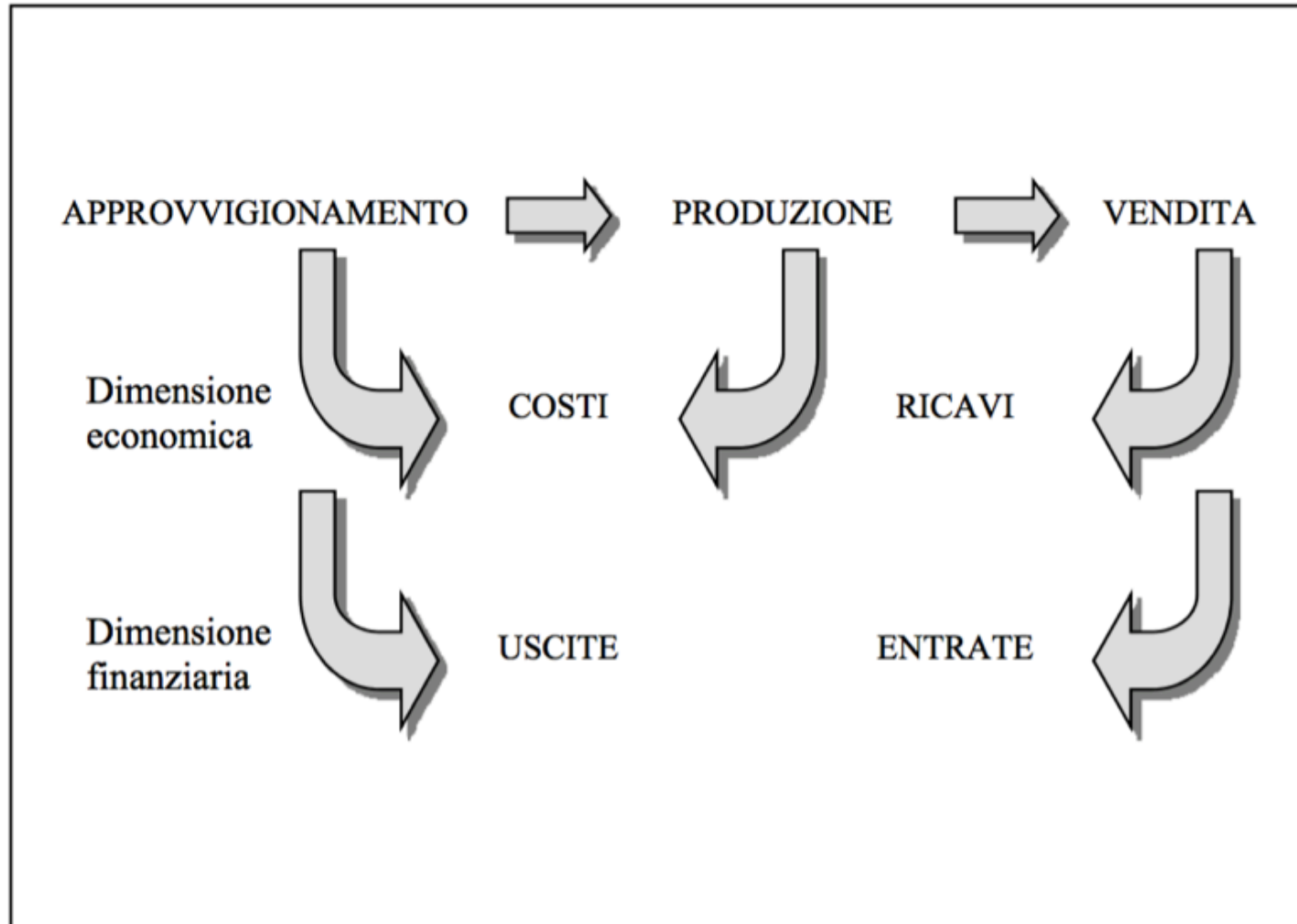


Fig. 3.2 – I cicli della gestione operativa



COSTI & RICAVI – ENTRATE & USCITE

Fig. 3.1 – *Processo materiale e dimensione economico-finanziaria*



COSTI & RICAVI – ENTRATE & USCITE

Considerando la **dimensione economica**, la gestione operativa può essere vista come l'insieme dei **costi** e dei **ricavi** che si susseguono nel tempo. Come anticipato, se consideriamo un'impresa di tipo industriale, la fase di **approvvigionamento** di materie prime implica il sostenimento di **costi** mentre la fase di **vendita** dei prodotti finiti genera il conseguimento di **ricavi**.

La **dimensione finanziaria** interpreta invece la gestione operativa in termini di **entrate** ed **uscite** monetarie. In tal senso rileviamo che i **flussi di costi** generano **uscite monetarie** al contrario dei **flussi di ricavi** che generano flussi di **entrate monetarie**.

I 3 "POTERI" ECONOMICI

Si ha **potere di mercato** nel caso in cui esista un rapporto con il consumatore di tipo durevole nel medio-lungo periodo fondato sulla corrispondenza tra prodotto ed esigenze reali del consumatore.

Si ha **potere finanziario** nel caso in cui l'impresa disponga di un'adeguata capacità di credito sul mercato finanziario.

Si ha **potere tecnologico** se l'impresa è in grado di disporre di una tecnologia che le consenta di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Tale potere può essere raggiunto sia producendo la tecnologia al proprio interno sia acquisendo brevetti e licenze con clausole di esclusività.

BREAK EVEN POINT

Gli elementi da prendere in considerazione per valutare la potenziale **economicità dell'impresa** nell'ambito di uno studio di fattibilità sono molteplici.

Tra questi particolare importanza riveste **l'analisi della soglia tecnica** che rientra in una più generale analisi dei costi.

La soglia tecnica indica il numero minimo di unità (**B.E.P. break even point**) che è necessario produrre al fine di coprire interamente i costi operativi sostenuti dall'impresa.

In termini algebrici tale soglia è data da:

costi fissi operativi / (prezzo unitario - costo variabile unitario)

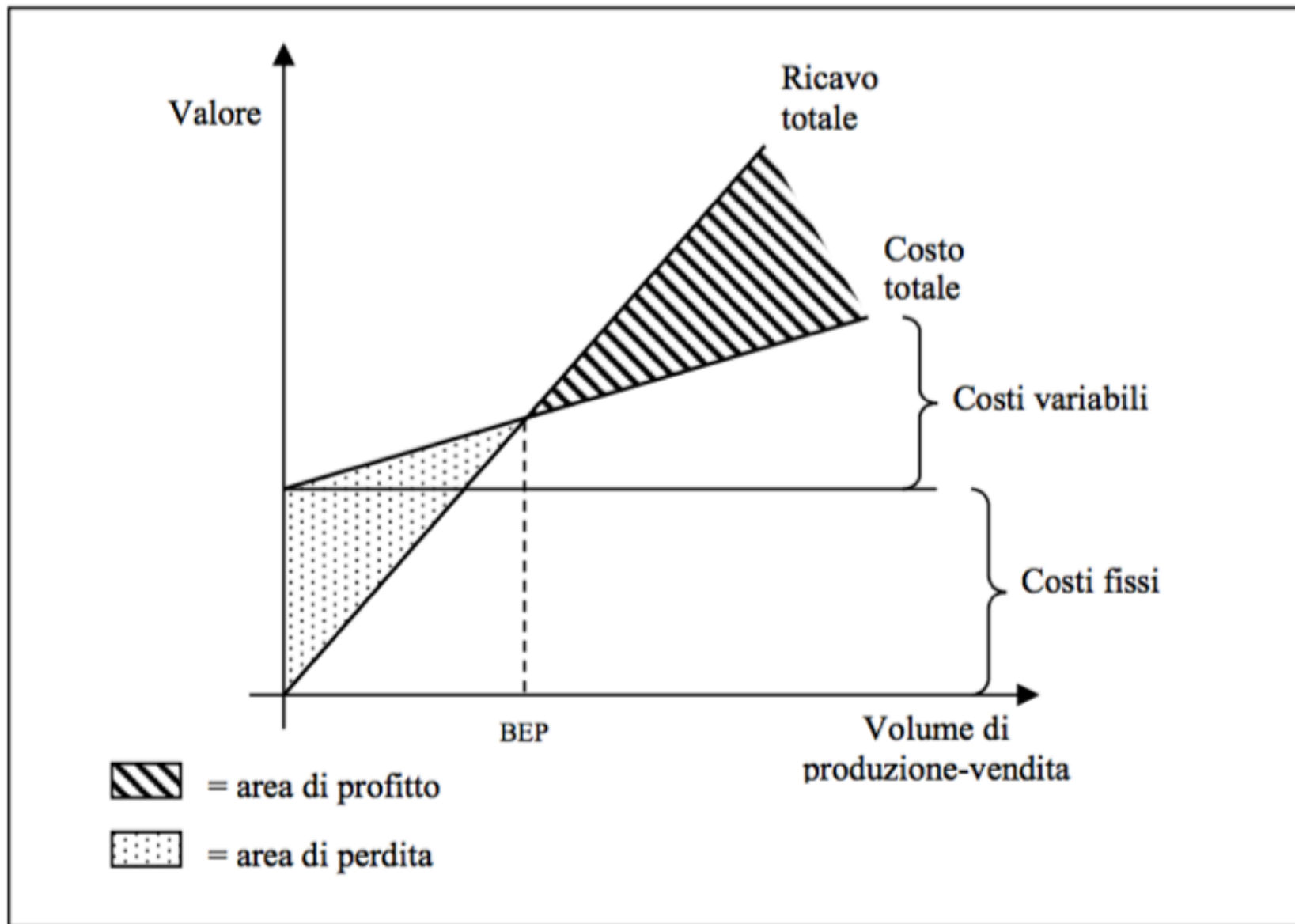
VOCE DI COSTO	CLASSIFICAZIONE
Materie prime	Variabile
Energia elettrica	Fisso/Variabile
Gas	Variabile
Riscaldamento	Fisso/Variabile
Acqua	Fisso/Variabile
Telefono	Variabile/Fisso
Carburante	Variabile
Manutenzioni	Variabile
Consulenti	Fisso/Variabile
Ammortamento	Fisso
Affitti e noleggi	Variabile
Personale	Fisso
Imposte non sul reddito	Fisso



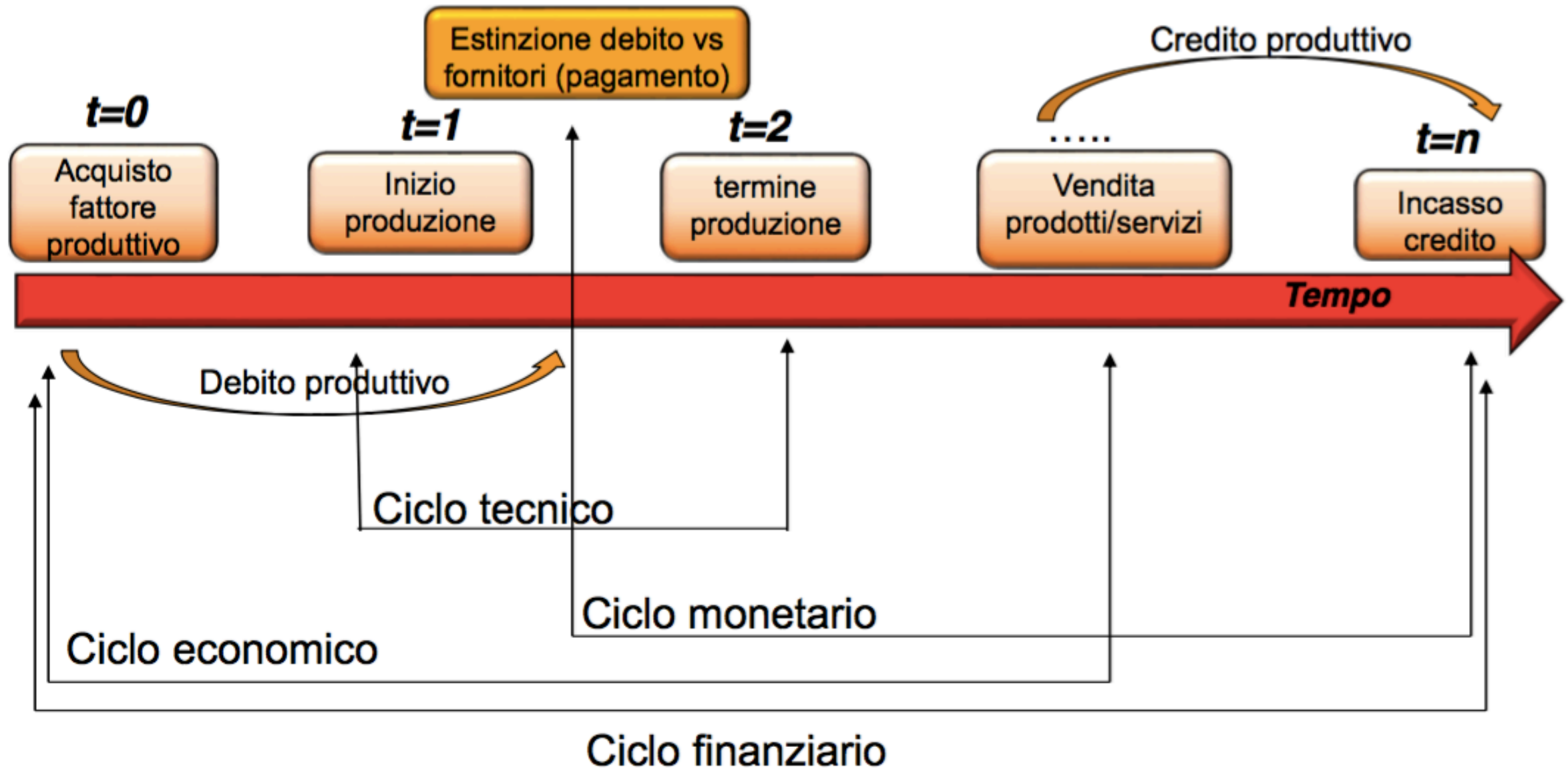
Costi fissi e variabili nel bilancio di esercizio (oggetto di costo: l'intera azienda)

COSTI VARIABILI	COSTI FISSI
Materie prime	Ammortamento macch. Monoprodotto
Mano d'opera	Stipendi
Trasporti su acquisti	Ammortamento macch. multiprodotto
Forza motrice	Costi amministrativi
	ICI

Fig. 3.17 – *L'analisi della soglia tecnica*



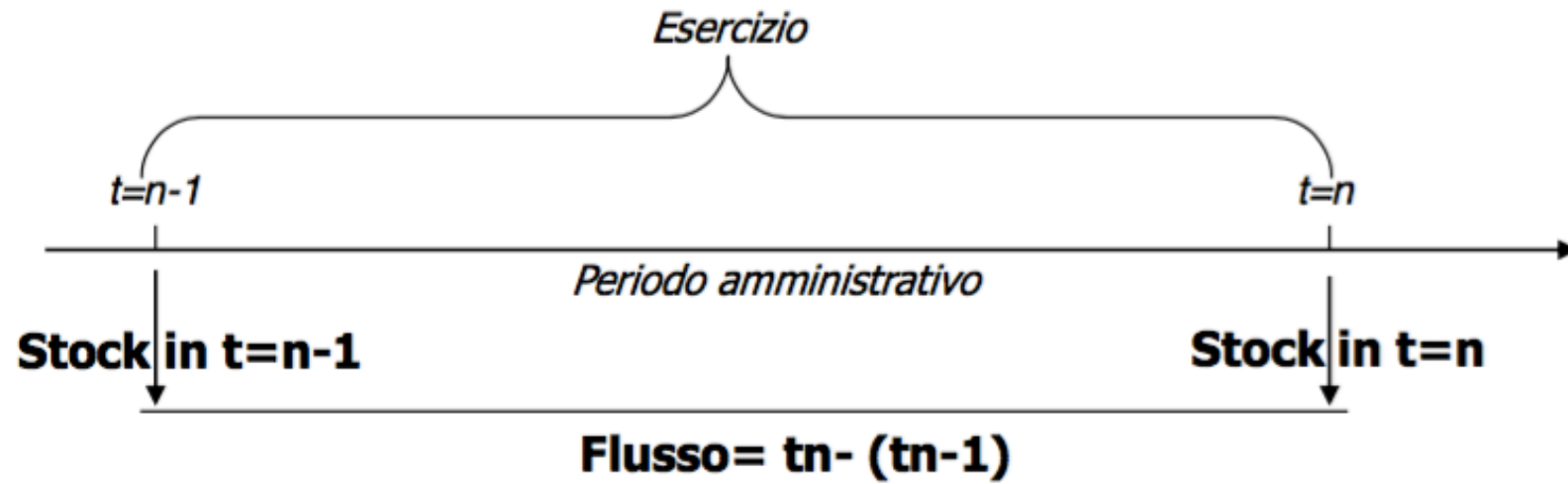
I cicli della gestione aziendale sono **paralleli ma non simultanei**.



L'arco temporale di riferimento dell'azienda è il **periodo amministrativo**.

L'insieme delle operazioni gestionali all'interno del periodo amministrativo prende il nome di **esercizio**.

Imputando all'esercizio le diverse operazioni aziendali siamo in grado di determinare due grandezze precise: gli stock ed i flussi.



Stock: è l'ammontare, in un preciso momento, di una grandezza esaminata

Flusso: evidenzia la dinamica di un fenomeno esaminato considerandone la variazione

Qual'è la differenza tra patrimonio e capitale?

- Il patrimonio è una grandezza **stock** e rappresenta l'insieme della pluralità dei beni di pertinenza dell'azienda e funzionale alla sua attività. Pur essendo riferito ad un preciso momento dell'esercizio, il patrimonio è una **grandezza dinamica** in quanto deriva dalla gestione passata, è in funzione di quella futura e di conseguenza è sensibile di variazioni in funzione delle differenti scelte manageriali e gestionali.
- Il capitale invece è l'espressione del valore attribuibile al patrimonio aziendale. Il capitale può essere considerato secondo un duplice aspetto:

Capitale lordo
Misura l'insieme di beni materiali e immateriali disponibili per lo svolgimento dell'attività aziendale

Capitale netto
Esprime il valore del capitale lordo a cui sono detratti i debiti di funzionamento e di finanziamento.



Che differenza c'è tra debito di funzionamento e finanziamento?

■ parte
corrente

■ parte non
corrente

capitale circolante (di funzionamento)	passività a breve (di funzionamento)
capitale fisso	passività durevoli (debiti di finanziamento e mezzi propri)

....e il reddito?

Il reddito rappresenta la **variazione che il capitale dell'impresa subisce** in un preciso arco temporale ed è diretta conseguenza della gestione. Il reddito infatti è una grandezza che varia al variare dei ricavi e dei costi, che a loro volta sono il risultato delle dinamiche di gestione



$$\text{Reddito} = \text{Ricavi} - \text{Costi}$$

Questa variazione ovviamente può essere sia positiva che negativa: nel caso di variazione positiva (il capitale accresce) si parla di **UTILE**, nel caso invece di variazione negativa (il capitale decresce) si sarà in una situazione di **PERDITA**

Ambito economico

- Si parla di corporate governance in riferimento al sistema delle regole che disciplina le relazioni di responsabilità e di potere tra gli azionisti, il management ed i principali stakeholder di un'impresa

La corporate governance: definizione gestionale

- ❖ **Sistema mediante il quale le imprese vengono gestite e controllate e dunque vengono rappresentati e composti i molteplici interessi dei vari soggetti (stakeholders) che hanno (o possono avere) rapporti economici con l'impresa.**
- ❖ **Focus: la molteplicità degli interessi coinvolti**

Modello di governance della sostenibilità di SEA

1° LIVELLO	COSA VOGLIAMO ESSERE	COME VOGLIAMO ESSERE	
FRAMEWORK STRATEGICO	<ul style="list-style-type: none">- <i>Mission</i>- Piano Industriale	<ul style="list-style-type: none">- Visione Etica- Diamante dei Valori- <i>Materiality Matrix</i>	Accanto a <i>Mission</i> e Pianificazione Strategica, la <i>Vision Etica</i> , i Valori e la <i>Materiality Matrix</i> definiscono gli stili manageriali e le priorità strategiche di CSR collegati al perseguimento degli obiettivi di <i>business</i> .
2° LIVELLO	COME OPERIAMO	COME DECIDIAMO	
POLICY MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none">- Codice di Condotta- Codice di Autodisciplina delle società quotate- MOG ex D.Lgs 231- Sistemi di gestione certificati	<ul style="list-style-type: none">- <i>Stakeholder Engagement Tools</i>- <i>Policy di Corporate Citizenship</i>- Principi di Relazione con gli <i>Stakeholder</i>- <i>Family Audit</i>	Insieme a strumenti di <i>compliance</i> – sia normativa che di sistemi di gestione volontariamente adottati – sono stati introdotti <i>pattern</i> decisionali collegati a – e alimentati da – processi di ascolto e coinvolgimento strutturato degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni.
3° LIVELLO	VALORE GENERATO	QUALITÀ DEL VALORE GENERATO	
MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE	Bilancio Economico-Finanziario	<ul style="list-style-type: none">- Bilancio di Sostenibilità- <i>Airport Economic Footprint</i>	In aggiunta al <i>Financial Report</i> , sono stati messi in campo strumenti di misurazione della qualità del valore generato (Bilancio di Sostenibilità) e dell'impatto socio-economico prodotto sul territorio. È plausibile lo sviluppo di progressive convergenze tra questi <i>report</i> .