

EGI

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Le imprese:

L'impresa è un'istituzione di tipo economico-sociale che svolge la funzione di produzione economica e commercializzazione di beni e servizi rivolti al mercato.

L'impresa è un'entità creata dall'uomo, ed è un concetto che non esiste dal punto di vista giuridico, infatti non è presente nel diritto una definizione diretta di "impresa" → la sua definizione viene dedotta in modo mediatico dalla definizione di imprenditore (art.2082 cod. civ.)

☞ L'impresa, sotto il profilo del diritto, è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi

L'impresa è un'istituzione:

- Economica
- Sociale → svolgendo la sua attività economica, l'impresa svolge anche funzioni sociali perché crea lavoro e benessere laddove opera, e di conseguenza ha un impatto sulla struttura e sulla cultura della società nella quale opera

La finalità principale dell'impresa è quella di perdurare nel tempo, e tale finalità può essere perseguita attraverso la realizzazione di una molteplicità di obiettivi di gestione → ad esempio: la capacità di creare, nel lungo termine, un rendimento maggiore rispetto al capitale investito, mediante il capitale stesso; la massimizzazione del profitto; la crescita; la produttività...



Questo vale per le imprese private

≠ per le imprese pubbliche, che nella maggior parte dei casi non mirano alla creazione di un maggiore rendimento sul capitale, ma hanno obiettivi diversi

Le imprese sono caratterizzate da:

- La presenza di una organizzazione → (discende dalla definizione di imprenditore) una serie di risorse devono essere disposte in modo tale da essere ben gestite → se un'impresa è mal organizzata, per quanto l'idea possa essere buona, non riesce a durare nel tempo (è il motivo per cui molte start-up falliscono dopo poco tempo)
- Lo svolgimento dei processi di produzione di valore → i beni e i servizi prodotti da un'impresa i sostanziano in una vendita → la produzione di valore è insita nel concetto stesso di impresa, in quanto il prezzo è dato dal valore che ognuno dà ad un determinato prodotto → il valore finale del prodotto deve essere maggiore del valore iniziale ► Es. Barilla, produce pasta secca fatta da: grano+acqua+sale, il valore di questi prodotti è molto più piccolo rispetto al valore del pacco di pasta che si acquista al supermercato, questo perché Barilla ha adottato una serie di processi che hanno creato un valore → ci sarà dunque un gap positivo tra il costo iniziale e il prezzo finale dopo aver attuato tutti i processi che hanno fornito valore
- Le relazioni di scambio con entità esterne → l'impresa ha bisogno di approvvigionamento (fornitori), di permessi, di dipendenti (assumendo intrattiene relazioni con le persone), di un mercato (composta da singoli consumatori+altre imprese)
- La finalità imprenditoriale del reddito → un'impresa deve mirare a massimizzare i profitti; esistono, tuttavia, dei momenti in cui l'impresa NON produce profitti, ed è in perdita (situazione

che si verifica soprattutto nelle prime fasi del ciclo vitale dell'impresa) → per questo motivo bisogna considerare il lungo termine

Secondo la tipologia di output, le imprese possono essere distinte in:

- Imprese del primario → Imprese agricole, legate allo sfruttamento della terra
- Imprese del secondario → manifattura, attività industriali
- Imprese del terziario → attività di servizi ► in Liguria rappresenta il settore più diffuso, +75% della popolazione è impiegata in questo settore (es. trasporti, turismo)



Tra i diversi settori possono esserci alcune differenze (soprattutto per quanto riguarda la logistica dell'impresa), ma in generale i concetti valgono per tutte le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza

Le imprese si differenziano anche dal punto di vista dimensionale, ci sono infatti imprese:

- Piccole
- Medie (ci sono anche le PMI=piccole/medie imprese)
- Grandi

Tale distinzione si basa su criteri di tipo:

● Quantitativo → (►es. Numero di addetti; fatturato; investimenti fissi; valore aggiunto...)

→ Secondo la Commissione Europea, le categorie delle medie, piccole e micro imprese possono essere individuate sulla base di quattro elementi:

- Numero di dipendenti: inferiore ai 250/50/10 dipendenti
- Volume d'affari annuo: non superiore ai 50/10/2 milioni di euro
- Totale di Stato Patrimoniale: non superiore ai 43/10/2 milioni di euro
- Indipendenza: non devono essere partecipate per il 25% o più del capitale sociale o dei diritti di voto da una o congiuntamente da più imprese che superino i parametri di PMI.

● Qualitativo → Esempi:

- Coincidenza tra proprietà e controllo
- struttura organizzativa semplice
- assenza di strategie formalizzate
- sotto-capitalizzazione

Tra le imprese di grandi dimensioni e le imprese di piccole dimensioni ci sono delle differenze in termini di gestione:

- Nelle piccole imprese c'è coincidenza tra proprietà e controllo delle imprese: questo vuol dire che colui che detiene la proprietà dell'impresa è anche colui che la gestisce
Nelle grandi imprese per lo più **non** vi è tale coincidenza, tuttavia può accadere che, come nelle piccole imprese, il manager coincida con il proprietario ► Es. Lux Ottica, impresa globale in cui manager=proprietario
- Nelle grandi imprese, solitamente, vi è una maggiore divisione dei compiti
Nelle piccole imprese la struttura organizzativa è più semplice
solitamente, infatti, le grandi imprese hanno un portafoglio di prodotti diversi, a ognuno dei quali è attribuita una divisione diversa, con diversi esperti del settore (le divisioni solitamente sono per settori/paesi...)
- Nelle piccole imprese, inoltre vi è l'assenza di strategie formalizzate, a meno che non debbano chiedere finanziamenti alle banche
Nelle grandi imprese, invece, vi sono strategie formalizzate, questo vuol dire che vengono

redatti dei documenti, in forma scritta, a seguito di analisi statistiche ed indagini, che definiscono i passaggi che compongono il piano che l'impresa dovrà seguire

- Nelle piccole imprese si parla di sotto-capitalizzazione, questo vuol dire che la PMI hanno solo capitale proprio, e si rivolgono solamente alle banche per la richiesta di finanziamenti

GRANDI IMPRESE:

- Dimensione elevata → valutata in base ai parametri quantitativi
- Apporto di manager nel governo aziendale → senso della delega sugli aspetti organizzativi
 - ➔ Imprese governate da proprietari e manager (imprese familiari) → governo dato da un team di manager esperti + famiglia che possiede l'impresa
 - ➔ Imprese con proprietà assente nel governo aziendale (imprese public company) → imprese con un'organizzazione tanto frammentata da non permettere che vi sia una figura unica che prende le decisioni per l'intera impresa, ma ogni settore è gestito da manager professionisti, che prendono decisioni solamente per la propria divisione
 - ➔ Imprese con proprietà organizzata e gestita da manager → sono imprese con investitori istituzionali che hanno uno scopo meramente speculativo; sono imprese nella cui proprietà vi sono anche banche e assicurazioni forti
- Organizzazione dei fattori produzione (R&S; finanza)
- Potere di condizionare soggetti esterni → le imprese hanno un grande impatto sui sub fornitori e ne decretano la sopravvivenza
- Struttura a gruppo → aggregazione di più imprese, giuridicamente autonome, ma con la stessa direzione strategica (► Es. pullman Tour appartiene ad una società controllata da RSC; ► Costa Crociere fa parte del gruppo Carnival, il quale prende le decisioni più rilevanti anche per Costa Crociere)

Esempi di imprese italiane di grandi dimensioni: Eni, Enel, FCA, Edison, Erg...

PICCOLE IMPRESE:

- Imprenditorialità → le decisioni vengono assunte da un soggetto che ci mette del suo in termini di capitale, di tempo, di sforzo...
- Accentramento potere → il proprietario (=manager) dell'impresa si fa aiutare da professionisti, ma con una organizzazione molto semplice
- Reti di relazioni (distretti industriali)
- Organizzazione semplice
- Limitato patrimonio
- Opzioni strategiche semplici

PROBLEMA → La capacità dell'imprenditore è determinante per il successo aziendale

MEDIA IMPRESA

È un soggetto "ibrido", né grande né piccolo, che presenta alcune caratteristiche della piccola impresa, e alcune caratteristiche della grande impresa

Viene considerata media, in generale, un'impresa con +50 dipendenti

- Grande nel comparto e piccola rispetto al settore ► Es. Patrizia Pepe fa riferimento ad un piccolo pezzo di mercato (Italia/Europa, piccole collezioni, donna, taglie piccole), nel quale può essere considerata grande, ma nella totalità del settore della moda è una piccola impresa perché ne rappresenta solamente un piccolo spicchio.
- Stile manageriale e imprenditoriale
- Orientamento al prodotto e al cliente

- Locale e globale → solitamente la media impresa è radicata in un unico territorio, ma il suo prodotto è talmente specifico che la sua vendita è estesa anche ad altri luoghi
- Impresa a rete → l'impresa instaura un rapporto di collaborazione con altre imprese presenti nel territorio, che le forniscono i prodotti necessari alla sua produzione

L'IMPRESA COME SISTEMA:

Si definisce un sistema come un insieme finalizzato e ordinato (non sconnesso) di parti e di relazioni di parti, che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un determinato fine → Tutte le parti sono tutte rivolte al raggiungimento di uno stesso fine

Generalmente quando si parla di sistemi si fa riferimento ad una sfera biologica composta da una serie di elementi che consentono la sopravvivenza del sistema stesso

Rappresenta quindi un'astrazione l'applicazione

■ La visione dell'impresa come sistema è frutto di un'astrazione concettuale, non di una visione oggettiva, e richiama ad "un insieme o un raggruppamento che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario e ordinato, in virtù delle connessioni e interdipendenze che, direttamente, legano tutte le parti o componenti separate, costituenti l'insieme" (Saraceno, 1960, pag. 59)

Affinché un aggregato di parti possa essere definito un sistema occorre che vengano soddisfatte le seguenti condizioni:

- presenza di più elementi costitutivi, sia di tipo materiale, sia immateriale;
- esistenza di attività di comunicazione e interazione tra i diversi elementi. Le interazioni, in particolare, possono essere di varia natura e possono svilupparsi anche con elementi e soggetti esterni al sistema;
- attivazione di relazioni volte al raggiungimento di una finalità comune individuata da un centro decisionale autonomo, interno o esterno al sistema.

La qualifica di sistema è stata, così, attribuita da numerosi studiosi all'impresa, la quale sembra soddisfare di fatto tutte le condizioni proprie di un aggregato sistemico:

- l'impresa è costituita da un insieme di risorse di diversa natura; ■ ciascun elemento costituente l'impresa comunica e interagisce con gli altri elementi;
- le risorse e gli attori aziendali sono legati tra di loro da relazioni e meccanismi di coordinamento, sia interni che esterni, finalizzati al raggiungimento di una ben precisa finalità;
- il valore del sistema impresa è superiore alla somma dei valori delle singole parti e la differenza tra i due valori è imputabile alla *sinergia intrinseca*, alla forza vitale propria del sistema .

Presenza di elementi costitutivi sia di tipo materiale sia immateriale

Nell'impresa esistono comunicazioni tra diversi soggetti

L'impresa come sistema è un soggetto che dialoga non solo con l'interno, ma anche con l'esterno
Un requisito fondamentale è la capacità di relazionarsi con l'esterno

L'ultimo requisito è la finalizzazione → il fine ultimo è quello di sopravvivere, per sopravvivere è necessario conseguire un rendimento soddisfacente per colui che ha investito nell'impresa

L'impresa come sistema è un'insieme di parti coordinato → il valore del sistema impresa è superiore alla somma dei valori delle singole parti e la differenza

► faccio una valutazione del gruppo Inditex → il suo valore non è la somma dei singoli (zara...) ma è data anche dall'avviamento e dalla valutazione di risorse di tipo intangibile

Caratteristiche dell'impresa come sistema:

● **SISTEMA COMPLESSO** = l'impresa è fatta da elementi materiali e immateriali, la numerosità degli elementi che caratterizzano l'impresa conduce ad una **numerosità di relazioni** che fra di essi si instaurano (per es. : relazioni tra risorse umane e risorse materiali).

► ad esempio, nella catena di montaggio, ci sono una serie di operazioni che costituiscono una relazione commessa tra l'uomo e la macchina. Generalmente per affrontare la complessità, e facilitare il suo funzionamento l'impresa viene disarticolata e scomposta in parti più piccole, organizzate in un preciso rapporto gerarchico, e ognuna delle quali viene gestita separatamente → un'impresa grande (es. gruppo Inditex) è suddivisa in molte parti, ed ha quindi un sistema più articolato e complesso rispetto ad una piccola impresa

- **SISTEMA RELAZIONALE E APERTO** = l'impresa è un sistema relazionale aperto (intrattiene rapporti di scambio con l'ambiente esterno), inoltre è un'entità che va contestualizzata → va compresa in relazione al contesto geografico/storico in cui opera, dal quale è condizionata e sul quale esercita la sua influenza → così come un essere vivente, deve scambiare input e output → tra gli input esterni possiamo trovare: materie prime, semilavorati, persone; gli output sono dati da tutti i prodotti dell'impresa, e dalle esternalità. Ogni impresa condiziona l'ambiente esterno (prodotti, servizi, professionalità, know how, performance), ma a sua volta è influenzata dall'ambiente esterno (mezzi finanziari, persone, materiali, immobili, impianti, conoscenze, obiettivi) → se un'impresa si trova in un complesso industriale è influenzata anche dalle altre imprese che si trovano nello stesso distretto
- **SISTEMA DI TRASFORMAZIONE** = L'impresa è un sistema di trasformazione in quanto combina input per produrre beni o servizi → quindi è un concetto insito nella definizione stessa di impresa → l'impresa attua un processo di creazione di valore, e quindi attiva un processo di trasformazione di input in output, tali elementi, però, è importante che rimangano in un determinato equilibrio, rappresentato in termini di efficienza generale:
 - output/input = efficienza operativa = risultati/mezzi
 - Efficienza economica = ricavi/costi
 → anche per le imprese del terziario c'è un processo di trasformazione ► un tour operator combina fattori produttivi per creare un servizio, la trasformazione non è di tipo fisico ma è di tipo economico (volo+alloggio...) ► Balilla, produce pacco di pasta, che finché è in magazzino non produce valore → devono intervenire Coop/Esselunga(...) che trasportano il prodotto affinché sia a disposizione del cliente → combino servizi di trasporto/servizi clienti(...) affinché quei prodotti siano a disposizione del consumatore (anche questa è una trasformazione)
- ➔ **efficienza** = L'azienda è **efficiente** quando utilizza in maniera economica le risorse a propria disposizione → I giudizi di efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo: acquisto, produzione e vendita e si pongono come obiettivo l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati
 - Efficienza tecnica o produttiva: → Misura il modo in cui i fattori sono utilizzati nel processo produttivo; → Indica: la capacità dell'azienda (*efficienza interna*) di produrre più unità fisiche di output dato un certo ammontare di input e una certa tecnologia o viceversa
 - Efficienza allocativa o gestionale: → Misura la capacità di combinare input e output al minimo costo dati i prezzi di mercato; → Indica la capacità dell'azienda (*efficienza esterna*) di ottenere più unità di output in quanto i risparmi ottenuti sui mercati (sia nei processi di acquisto di input che di vendita di output) hanno permesso di ottenere a parità di mezzi monetari più risorse
- ➔ **efficacia** = Un'azienda è **efficace** quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati
 - I giudizi di efficacia implicano quindi una valutazione qualitativa ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati;
 - tali obiettivi possono essere: il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda ecc.
 -
- ➔ **economicità** = Il concetto di economicità sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.
- **SISTEMA DOTATO DI UN MECCANISMO DI RETROAZIONE O FEEDBACK** = possiede meccanismi di controllo che agiscono sul processo, regolando i punti in cui si manifestano scostamenti tra output e standard → nel momento in cui esiste un problema nella gestione aziendale, l'impresa è dotata di un sistema che permette di tornare indietro per andare avanti senza errore

- **SISTEMA COGNITIVO** = nei sistemi cognitivi i processi interni ed esterni vengono identificati come flussi di dati, di conoscenza, attraverso i quali il sistema apprende, accentuando l'attenzione sugli aspetti immateriali e intangibili delle organizzazioni
 - La produzione e diffusione di conoscenza risulta di conseguenza fondamentale per la sopravvivenza del sistema stesso.
 - Applicando tali logiche all'impresa, questa può essere qualificata come sistema cognitivo in quanto sistema di conoscenze atto a produrre nuova conoscenza.
 - L'impresa è un sistema che apprende e assorbe/elabora/accumula nuove informazioni e conoscenze che derivano dall'esterno e dai soggetti che operano in essa, creando nuove conoscenze → il vantaggio competitivo è sempre di più connesso alla conoscenza
 - L'attenzione viene in questo modo spostata sugli aspetti immateriali e intangibili da cui deriverebbe il vero valore di un'impresa → Quest'ultima visione enfatizza il ruolo delle risorse umane → è dalle conoscenze di cui gli individui sono portatori che deriva il patrimonio conoscitivo dell'impresa → Tanto più le conoscenze sono tacite, e quindi incorporate nella mente degli individui e non codificabili, tanto più difendibile risulta essere il vantaggio che da esse deriva.
 - Il ruolo della conoscenza è fonte di vantaggio competitivo
- **SISTEMA FINALIZZATO O TELEOLOGICO** = il fine caratterizza sempre l'attività dell'azienda. L'impresa in quanto istituzione dell'umano operare in campo economico, non ha né può avere di per sé fini o scopi → può avere una funzione strumentale che:
 - è insita nel concetto di impresa come sistema → il fine dell'impresa viene suggerito e perseguito da chi l'ha fondata e da chi la gestisce → sono i soggetti che l'hanno fondata a volerla farla restare in vita
 - Si esplica con l'esercizio dell'attività economica di produzione
- **SISTEMA VITALE** = Un'ulteriore accezione è quella che identifica l'impresa come sistema vitale quale sistema in grado di sopravvivere in un particolare contesto caratterizzato da sovra-sistemi capaci di condizionarne le dinamiche evolutive (Golinelli, 2000).
 - La qualificazione dell'impresa come sistema vitale si basa sulla possibilità di identificare, all'interno dell'impresa:
 - un organo di governo
 - una struttura operativa.
 - L'approccio sistemico vitale è riconducibile ad alcuni principi:
 - il sistema è vitale perché persegue come finalità ultima il miglioramento delle probabilità di sopravvivenza intesa come capacità di dinamico adattamento ai cambiamenti del contesto;
 - ogni sistema è parte di un sistema più ampio in cui è compreso e, al contempo comprende al proprio interno altri sub-sistemi
 - l'ambiente dell'impresa è costituito da sovra-sistemi che proiettano finalità ed aspettative sul sistema, esprimono vincoli e regole e ne condizionano la dinamica evolutiva,
 - la valutazione del grado di condizionamento di ciascun sovra-sistema avviene mediante il modello della rilevanza che consente di misurare la criticità della risorsa rilasciata dal sovra-sistema e l'influenza esercitata
 - l'impresa per poter vivere ha bisogno di un organo di governo e di una struttura operativa

DAL CONCETTO DI IMPRESA AL PROBLEMA DEL SUO GOVERNO

L'impresa deve essere in qualche modo gestita

Si identificano alcuni nodi particolari da gestire:

Rapporti dell'impresa con ambiente esterno → la mancata considerazione dell'ambiente esterno può portare al fallimento

Processi di generazione della conoscenza devono essere gestiti

L'organizzazione in quanto sistema complesso

Rappresentando l'impresa come un sistema, discendono alcune indicazioni funzionali al nostro corso.

■ In primo luogo, il sistema impresa deve essere governato (qualunque sia l'approccio scelto!): un sistema che non venga governato è destinato alla sua dissoluzione (Golinelli, 2000).

► In secondo luogo, si evidenziano alcuni nodi cruciali da governare (per esempio i rapporti impresa-ambiente, in quanto sistema aperto, i processi di generazione della conoscenza, in quanto sistema cognitivo, le relazioni interne in quanto sistema complesso e così via)

Cosa significa governare il sistema-impresa?
Quali sono gli approcci al governo dell'impresa?

Gestire/governare= prendere delle decisioni sul cosa fare e come farlo

Nelle imprese vengono assunte decisioni aventi ciascuna caratteristiche diverse sotto il profilo dell'importanza della decisione, dei contenuti, e della collocazione della responsabilità a livello organizzativo

Le decisioni, partendo da questo riconoscimento, possono essere classificate in 3 livelli ordinati gerarchicamente:

● **Decisioni Strategiche** (più importanti) = scaturiscono dal tentativo di armonizzare il rapporto dinamico che esiste tra impresa e ambiente. È la decisione che sta al vertice, e condiziona le decisioni di tipo amministrativo → costituiscono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo. Presentano alcune caratteristiche fondamentali:

→ sono decisioni solitamente molto centralizzate e gerarchiche → solitamente queste decisioni sono prese dall'imprenditore, da un manager delegato (...)

→ c'è un gruppo o una sola persona in grado di prendere queste decisioni

→ sono decisioni prese in condizione di incertezza, perché è proiettata verso il futuro → assumo una decisione su un piano conoscitivo attuale, che però potrebbe cambiare in qualsiasi momento

→ non sono ripetitive → non ho sempre la possibilità di prendere decisioni strategiche, inoltre, solitamente, le decisioni strategiche sono molto diverse l'una dall'altra → questo comporta il fatto che l'esperienza del passato non sia utile a prendere tali decisioni

► Es. impresa che vuole effettuare la strategia di internazionalizzazione (vuole andare ad operare su mercati esteri) → se un'impresa internazionale opera in occidente e decide di ampliarsi in oriente, tale decisione è strategica → spesso una decisione strategica è una decisione che deve essere cercata → un imprenditore o un manager deve individuare le scelte strategiche più giuste partendo da un'analisi delle condizioni esterne e dal un'analisi delle capacità dell'imprenditore stesso → una decisione strategica non emerge spontaneamente ma una decisione di questo tipo è influenzata da minacce e opportunità che provengono dall'ambiente esterno, ma sta nella bravura dell'imprenditore capire quali occasioni cogliere e quali minacce è necessario fronteggiare

👉 **mira ad armonizzare il rapporto tra imprese e ambiente esterno**

● **Decisioni Di tipo amministrativo (/organizzativo)** = (sono condizionate dalle decisioni strategiche e condizionano a loro volta decisioni operative). → riguardano il problema della combinazione ottimale delle risorse a disposizione dell'impresa (mezzi finanziari/capitale umano/ conoscenza...) al fine di raggiungere il massimo di produttività compatibile con il massimo grado di economicità. → Le imprese devono andare a considerare le modalità attraverso cui organizzare e reperire le risorse → tali decisioni discendono da decisioni di tipo strategico
► caso dell'impresa che vuole internazionalizzarsi in oriente → assunta la decisione strategica, l'impresa aprendo una rete di distribuzione in Cina, deve prendere una serie di decisioni di tipo amministrativo che riguardano: il come, quando, con quali mezzi(...) attuare tale decisione strategica ► scelgo una rete di distribuzione diretta o indiretta? Come ottengo i soldi per farlo?...

👉 **le decisioni di tipo amministrativo dunque concernono l'organizzazione e l'applicazione di una decisione strategica**

● **Decisioni Operative** = riguardano l'utilizzo ottimale delle risorse nell'ambito di ciascuna area funzionale → sono le decisioni che assorbono la maggior parte del tempo, dell'energia decisionale e delle risorse dell'impresa, e fanno riferimento, per lo più, al come produrre, alle attività logistiche

Esempi di decisioni strategiche:

- Scegliere un ambiente → l'impresa mira ad armonizzare il rapporto con l'ambiente
- Scegliere un mercato → significa scegliere a quale categoria di consumatori posso vendere il mio prodotto (mercato costituito da Italia/Francia... Studenti/Famiglie...)

- Scelta del portafoglio prodotti → gamma di prodotti che si intende offrire, anche appartenenti ad ambiti produttivi diversi → se cambio la composizione del portafoglio prodotti, cambio completamente l'ambiente di riferimento ► Apple (telefonia, musica, i-pad, computer), la Apple con l'inserimento dell'I-Phone ha rivoluzionato il mondo della telefonia, cambiando competitor e ambiente di riferimento
- Immagine → è una rappresentazione che un'impresa dà ai propri mercati, ai propri competitor e ai propri fornitori (quindi all'ambiente esterno) → le politiche dell'immagine sono una scelta strategica in quanto attraverso l'immagine scelgo a quale tipo di ambiente appartenere/creare, e attraverso l'immagine mi faccio scegliere dal consumatore, e scelgo io stesso il mio ambiente di riferimento ► Zara (Inditex) ha un'immagine diversa rispetto a Gucci → investendo su politiche di immagine diverse, scelgono un ambiente di riferimento totalmente diverso
- Scelte di ricerca e sviluppo → svolte per avere un vantaggio sugli altri competitor, attraverso l'innovazione, e attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti ► Samsung, raccoglie conoscenze attraverso elettrodomestici, macchine fotografiche (...) facendole confluire nella produzione dello Smartphone
- Scelte ubicazionali → dove collocare l'attività aziendali → spesso si parla di scelte di delocalizzazioni (spostare l'attività produttiva da un paese ad un altro) sono scelte prese solitamente per una questione economica ► costo di lavoro più basso, dove si può accedere in modo più comodo a risorse necessarie, meno tasse, leggi ambientali meno restrittive → sono scelte irreversibili, che portano all'impiego di enormi risorse

Esempi di scelte organizzative → fanno riferimento alle risorse

- Organigramma e struttura organizzativa → l'organizzazione aziendale si occupa di definire la struttura dell'impresa → un modo per ridurre la complessità organizzativa di un'impresa è quello di spezzare l'attività in diversi reparti
- Organizzazione di ciascuna funzione aziendale → come strutturare le risorse
- Layout di fabbrica → come si organizza nell'ambito della fabbrica la produzione attraverso i macchinari
- Organizzazione di rete di vendita → vendita può essere organizzata in modo diretto (online, ad es.) o in modo indiretto (attraverso intermediari)
- Acquisizione di finanziamenti → anche come settore di vendita

Esempio di scelte di tipo operativo:

- Attività promozionale ► compro uno spazio sul secolo → decisione presa sulla base del budget pubblicitario

Sulla base di queste classificazioni, governare un'impresa significa quindi determinare e assumere **decisioni di tipo strategico** che condizionano la vita stessa dell'impresa, determinandone il suo corso (per es: il suo successo competitivo, la sua crisi, la mera sopravvivenza, ecc.)

→ Queste decisioni, collocandosi ad un livello gerarchico superiore, influenzano tutte le altre scelte (da prendersi in tempi diversi e in sedi diverse) che competono la vita dell'impresa e che sono collocate a livelli gerarchicamente inferiori.

DECISIONI STRATEGICHE E STRATEGIA D'IMPRESA

☞ **La strategia rappresenta lo schema o il modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi, le linee di comportamento e l'allocazione delle risorse dell'impresa in una visione unitaria e coerente** ☞

Quindi si tratta di uno schema che mette insieme cose diverse che sono frutto di processi decisionali → queste diverse cose sono:

- Gli obiettivi
- Le modalità attraverso cui raggiungere gli obiettivi
- La definizione e l'allocazione delle risorse (e come eventualmente reperirle)

Queste decisioni si integrano tra di loro e riguardano su che cosa, e come voglio andare ad operare

Il concetto di strategia risale alla sfera militare

Il fine della strategia è quello di ottenere una vittoria competitiva sul competitor

Un requisito fondamentale per il successo di una strategia è **la coerenza**

- *con gli obiettivi e i valori*: gli obiettivi devono essere ben definiti nelle loro coordinate quantitative e 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.

► se un'impresa vuole internazionalizzarsi sul mercato dell'oriente (Cina) il suo obiettivo strategico dovrà essere definito in termini di fatturato, ad esempio, ottenendo un fatturato cinese del 10% sul totale del fatturato dell'impresa → è necessario definire in termini quantitativi gli obiettivi per fare un monitoraggio della capacità dell'impresa di raggiungere tali obiettivi

La coerenza deve essere misurata tenendo conto dell'ambiente esterno sia a livello micro sia a livello macro

Una decisione strategica deve essere frutto di un'analisi maturata da opportunità e minacce per l'azienda

→ Se non si tiene conto di questi elementi l'impresa rischia la dissoluzione

La strategia deve prevedere un buon livello di coerenza con le strutture organizzative e con le risorse ► se abbiamo un'impresa piccolissima che vuole effettuare un salto troppo elevato, non si ha una coerenza in termini di risorse e in termine di risorse

Strategia → è un'insieme di decisioni gestire significa prendere una serie di decisioni diverse

La strategia rappresenta un modello che coordina un insieme di obiettivi, le linee di comportamento e le allocazioni delle risorse → la strategia deve essere concreta

Strategia > termine di origine greca che veniva utilizzata nell'ambito della guerra, infatti analogamente al esercito in guerra, l'impresa deve arrivare ad arrivare ad una vittoria sui competitor → l'obiettivo della strategia è quello di vincere ottenendo sulla concorrenza un vantaggio competitivo ⇔ Il fine della strategia è la creazione di un *vantaggio competitivo duraturo e difendibile* → l'impresa deve cercare di mantenere il suo vantaggio nel lungo periodo, perché l'impresa deve mirare a sopravvivere nel lungo termine

Questo studio sul vantaggio competitivo è stato elaborato da Michal Porter che aveva cercato di applicare lo studio economico sul comportamento delle imprese

Il vantaggio competitivo rappresenta la capacità dell'impresa di superare i concorrenti nel raggiungimento della redditività. → se nella battaglia si vuole vincere sul rivale, in questo caso la battaglia avviene sul piano finanziario e non riferito alle vendite, ma sul concetto della profittabilità delle imprese

Definizione di Porter: "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".

Quindi 2 imprese competono sullo stesso mercato e queste due imprese risultano essere del tutto concorrenti, vince chi riesce ad ottenere in modo stabile una maggiore profittabilità

La profittabilità è il risultato della capacità strategica dell'impresa

Il vantaggio competitivo può essere derivare da 2 percorsi diversi:

- dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti (**vantaggio di costo**) → questo prezzo più basso non deve derivare da un regalo, ma dalla capacità dell'impresa di ottenere prezzi più bassi → perché altrimenti non potrebbe avere un vantaggio sul compito se abbassasse i prezzi a parità di costo medi → azione strategica: abbassare i costi medi, e trasferire in parte questo abbassamento dei costi medi ad un abbassamento del prezzo finale dei prodotti
- dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto (**vantaggio di differenziazione**) → fornisco dei vantaggi considerati unici, esclusivi, irrinunciabili al mio cliente, e il mio cliente è tanto convinto di questi vantaggi da essere disposto a pagare anche

molto di più rispetto alla concorrenza ►Borsa Gucci → per una certa categoria di consumatori assume un valore intrinseco maggiore → questo valore spesso è frutto di una percezione, ma è legato al brand tutto un vissuto per cui il soggetto cliente assume ad una borsa un determinato valore

Cosa è il vantaggio di costo? Da cosa discende?

Il vantaggio di costo è legato alla capacità dell'impresa di essere più efficiente → ha la capacità di riuscire a gestire bene le sue risorse → quindi l'impresa cerca di usare il più le leve che le permettono di abbassare i costi medi → se prendo il costo medio posso comparare soggetti diversi

Tra le fonti del vantaggio competitivo di costo troviamo:

- Le economie di scala e di apprendimento
- Le tecniche di produzione che consentono un utilizzo efficiente dei fattori produttivi → posso scegliere tra tecniche di produzione più tradizionale o tecniche di produzione più moderne (industria 4.0 → utilizzo robot...)
- Contratti a lungo termine nell'approvvigionamento di fattori di produzione → spesso le imprese creano dei contratti a lungo termine per avere lo sconto quantità o qualità
- Vantaggi di localizzazione → dove collocare i centri produttivi, gli impianti... → se l'industria è manifatturiera industria tenderà a collocare i suoi centri dove il costo della manodopera è basso
►Fincantieri: ha i centri produttivi in Italia perché produce navi da crociera e navi militari → prodotti ad alta tecnologia, differenziati, quindi non c'è delocalizzazione
- Uso di tecnologie digitali

Tra le fonti di vantaggio competitivo di differenziazione troviamo:

- Le caratteristiche e le prestazioni del prodotto/servizio → sono le caratteristiche tecniche del prodotto e del servizio che rendono il prodotto fortemente differenziato → aspetto importante soprattutto per i prodotti business to business, perché la affidabilità del prodotto condiziona la qualità del prodotto finale ►produco pasta → ho bisogno di un macchinario per l'essiccazione, in Italia settore di produzione di macchinari per l'industria alimentare molto sviluppato → la scelta del forno per l'essiccazione della pasta è fondamentale per la qualità della pasta stessa, quindi sono disposto a pagare anche di più per migliorare il mio prodotto finale
- la pubblicità → non sempre noi paghiamo un prodotto differenziato perché ha delle caratteristiche intrinseche vere che lo portano ad avere un vantaggio rispetto ai competitor → spesso ci basiamo sulla comunicazione → la cosa importante della differenziazione è la percezione di tale differenziazione
- l'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti → importante perché una fonte di differenziazione è il contenuto tecnologico dei prodotti stessi
- il marchio affermato → il marchio è una componente di valore addizionale fortissima
- L'orientamento alla *customer satisfaction*, che si estrinseca nella realizzazione di prodotti/ servizi che seguono le esigenze dei consumatori → orientamento alla soddisfazione totale del cliente con prodotti personalizzati

Ragioniamo su 2 imprese in condizioni di equilibrio e di parità, e ragioniamo non in termini di fatturato, ma su un singolo prodotto, in termini di prezzo e costo medio, NON in termini di fatturato

