

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Lo stato di avanzamento del programma:

- L'impresa e il suo governo strategico
- I parametri comportamentali dell'impresa (cultura, missione, visione, obiettivi)
- Analisi strategica dell'ambiente esterno (Macroambiente e microambiente)
- Analisi strategica dell'ambiente interno (risorse e competenze)
- Strategie per il vantaggio competitivo
- La catena del valore (le attività della catena del valore)

IL CONCETTO DI IMPRESA

L'impresa è un'istituzione economico-sociale che svolge la funzione di produzione economica di beni e servizi rivolti al mercato (secondo l'art. 2082 cc).

Concetto diverso da AZIENDA e DA SOCIETA':

- **L'azienda** è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio d'attività d'impresa. In sostanza è il complesso di macchinari, capannoni, attrezzature, scorte di magazzino, edifici che consentono la produzione del prodotto finale; oppure sono beni immateriali come i diritti d'autore, i brevetti aziendali, i segni distintivi come il marchio, le insegne dell'azienda.
- **La Società** può essere definita come un imprenditore collettivo, in pratica è un accordo scritto stipulato tra due o più persone (soci) che mettono capitale, in denaro o beni in natura, in un'attività d'impresa economica, con lo scopo di dividere gli utili.
- L'impresa, sotto il profilo del diritto è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi: ciò è quanto si desume dalla definizione di imprenditore del codice civile.
- L'impresa, svolgendo la sua attività economica, svolge anche funzioni sociali, perché crea lavoro e benessere laddove opera.
- **La finalità principale di ogni impresa è perdurare nel tempo** e tale finalità può essere perseguita attraverso la realizzazione di una molteplicità di obiettivi di gestione, quali la massimizzazione del profitto, la crescita, la produttività, ecc.

Cosa caratterizza un'impresa?

- La presenza di un'organizzazione
- Lo svolgimento di processi di produzione di valore
- Le relazioni di scambio con entità esterne
- La finalità imprenditoriale del reddito

LA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE

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

- Imprese del primario
- Imprese del secondario
- Imprese del terziario

❖ Dal punto di vista dimensionale:

- Piccole e medie imprese
- Grandi imprese

❖ Criteri di suddivisione:

➤ Parametri quantitativi:

- Numero di addetti, fatturato, investimenti fissi, valore aggiunto, ecc.
- **Medie, piccole e micro imprese:**
 - Numeri di dipendenti: inferiore ai 250/50/10;
 - Volume d'affari annuo: non superiore ai 50/10/2 mln€;
 - Totale di Stato Patrimoniale: non superiore ai 43/10/2 mln€;
 - 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.

➤ Parametri qualitativi:

- Coincidenza tra proprietà e controllo;
- Struttura organizzativa semplice;
- Assenza di strategie formalizzate;
- Sottocapitalizzazione;

GRANDE IMPRESA

Caratteristiche:

- ❖ Dimensione elevata → elevato n° dipendenti, capitale consistente,
- ❖ Apporto di manager nel governo aziendale
 - Imprese governate da proprietari e manager (imprese familiari)
 - Imprese con proprietà assente nel governo aziendale (imprese public company)
 - Imprese con proprietà organizzata e gestita da manager
- ❖ Organizzazione dei fattori produzione (R&S; finanza)
- ❖ Potere di condizionare soggetti esterni
- ❖ Struttura a gruppo
- ❖ Soggetto economico → può cambiare la strategia
- ❖ Elevato valore aggiunto

(es. Eni, Enel, Fiat, Edison)

PICCOLA IMPRESA

Caratteristiche: (valgono anche per le microimprese)

- ❖ Imprenditorialità
- ❖ Accentrato potere (chi governa è anche il proprietario)
- ❖ Reti di relazioni (distretti industriali)
- ❖ Organizzazione semplice
- ❖ Limitato patrimonio
- ❖ Opzioni strategiche semplici

PROBLEMA: Capacità dell'imprenditore è determinante per il successo aziendale. (es. passaggio generazionale).

MEDIA IMPRESA

Soggetto "ibrido", né grande, né piccolo.

Caratteristiche:

- ❖ Grande nel comparto e piccola rispetto al settore
- ❖ Stile manageriale e imprenditoriale → imprenditore presente insieme ad un team manageriale
- ❖ Orientamento al prodotto e al cliente → prodotti/servizi personalizzati
- ❖ Locale e globale → nicchie ristrette, altre ricercano un mercato estero (es. europeo)
- ❖ Impresa a rete → subfornitura con altre medie imprese

(es. Modiano, Fratelli Carli, Cantieri Mariotti)

L'IMPRESA COME SISTEMA

Il Concetto di Sistema:

- ❖ Si definisce un sistema come un insieme ordinato (non sconnesso) di parti e di relazioni di parti, che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un determinato fine.
- ❖ 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".
- ❖ 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 di sistema, gli elementi devono essere collegati e comunicanti tra di loro.
 - Attivazione di relazioni volte al raggiungimento di una finalità comune individuata da un centro decisionale autonomo, interno o esterno al sistema.

- ❖ La qualifica di un 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 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. Tutti gli elementi sono organizzati in modo di far tendere l'impresa alla sopravvivenza
- ❖ Si tratta di una serie di presupposti che sono coerenti con la definizione di impresa: vale a dire quella di istituzione che produce in modo economico...

LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA COME SISTEMA:

- **Sistema complesso:**
 - Il sistema impresa è un **sistema complesso** in quanto coinvolge diversi elementi (umani, materiali e immateriali) ognuno dei quali ha distinte caratteristiche e svolge funzioni specifiche.
 - La numerosità degli elementi che caratterizzano l'impresa conduce ad una **numerosità di relazioni** che fra essi si instaurano (es. relazioni tra risorse umane e materiali)
 - Per facilitare il suo funzionamento l'impresa può essere scomposta in sottoinsiemi gerarchici in rapporto fra loro; la scomposizione in un numero limitato di sottoinsiemi ha il vantaggio di:
 - Aumentare la probabilità di funzionamento e di adattamento di fronte alle perturbazioni dell'ambiente.
 - Rendere più facile la comprensione del sistema e la valutazione degli interventi più efficaci da attuare.

- **Sistema relazionale e aperto:**
 - L'impresa è un sistema relazionale e aperto in quanto intrattiene rapporti di scambio con l'ambiente esterno.
 - Gli input del sistema possono essere considerati provenienti dall'ambiente esterno (mezzi finanziari, persone, immobili, impianti, materiali, conoscenze obiettivi).
 - Gli input del sistema si ripercuotono sull'ambiente esterno (prodotti, servizi, professionalità, know how, performance)
 - L'impresa è un'entità che va contestualizzata; va cioè compresa in relazione al contesto geografico e storico in cui opera, dal quale è condizionata e sul quale esercita la sua influenza.

(es. Impresa italiana, USA, cinese)

➤ **Sistema di trasformazione:**

- L'impresa è un sistema di trasformazione in quanto combina input per produrre beni o servizi.
- Condizione: deve mantenere un determinato equilibrio tra input e output, che può essere rappresentato in termini di efficienza generale:
 - Output/Input: efficienza operativa (produttività): risultati/mezzi
 - Efficienza economica: ricavi/costi

**INPUT materiali,
immateriali, umani**

**Memo: catena del
valore e sistema del valore**



- **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 e 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 efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.
- **Sistema dotato di un meccanismo di feedback:**
- L'impresa è un sistema dotato di un meccanismo di feedback in quanto possiede meccanismi di controllo che agiscono sul processo, regolando i punti in cui si manifestano scostamenti tra output e standard. (es. il controllo budgetario → documento in cui si prevedono ad esempio andamenti futuri di ricavi e costi).
- **Sistema cognitivo:**
- Nei sistemi cognitivi i processi interni ed esterni vengono in questo modo 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 fondamentale per la sopravvivenza del sistema stesso.
 - Applicando tali logiche dell'impresa, questa può essere qualificata come sistema cognitivo o in quanto sistema cognitivo in quanto sistema di conoscenze atto a produrre nuova conoscenza.
 - L'impresa apprende rielaborando e trasformando informazioni e conoscenze che derivano dall'ambiente esterno e dai soggetti che in essa operano, le quali vengono poi successivamente trasferite all'organizzazione interna e all'esterno.
 - L'attenzione viene in questo modo spostata su 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, quindi incorporate nella mente delle persone e non codificabili, tanto più difendibile risulta essere il vantaggio che da esse deriva.
 - Il ruolo della conoscenza è fonte di vantaggio competitivo.
 - Attenzione: le conoscenze tacite possono anche costituire anche una minaccia di impoverimento per l'impresa
 - L'organizzazione provvede ad ovviare a questa minaccia: attraverso l'organizzazione, la conoscenza viene codificata, appropriata e trasferita.
- **Sistema finalizzato:**
- Il fine caratterizza sempre l'attività dell'azienda.
 - È opportuno precisare che l'impresa (in quanto istituzione dell'uomo operante in campo economico) non ha né può avere di per sé fini o scopi: può avere una funzione strumentale che:
 - Si esplica con l'esercizio dell'attività economica di produzione;
 - È orientata al perseguimento di **finalità** definite dagli individui che la governano.

➤ **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 le dinamiche evolutive.

- 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 sottosistemi.

- L'ambiente dell'impresa è costituito da sovrasistemi 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 sovrasistema avviene mediante il modello della rilevanza che consente di misurare la criticità della risorsa rilasciata dal sovrasistema e l'influenza esercitata;

DAL CONCETTO DI IMPRESA AL PROBLEMA DEL SUO GOVERNO

- ❖ 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.
 - **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 complesso e così via).

Date le sue caratteristiche (sistema complesso, relazionale, aperto, di trasformazione, feedback, finalizzato, cognitivo), si pongono i seguenti quesiti:

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

COSA SIGNIFICA GOVERNARE L'IMPRESA?

LE DECISIONI

- 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.
- Partendo da questo riconoscimento, l'insieme delle decisioni aziendali possono essere propriamente classificate, proprio in ragione dei suddetti profili, in tre livelli ordinati gerarchicamente:
 - Decisioni strategiche;
 - Decisioni amministrativo-organizzative;
 - Decisioni operative.

DECISIONI STRATEGICHE

- ❖ Scaturiscono dal tentativo di armonizzare il rapporto dinamico che esiste tra impresa e ambiente
- ❖ Presentano alcune caratteristiche fondamentali:
 - Sono fortemente centralizzate; (sono prese da un numero circoscritto di attori → top manager, imprenditore)
 - Si adottano in condizioni di incertezza; → lungo termine (3-5 anni)
 - Non sono ripetitive; → sempre diverse tra di loro e non confrontabili con quelle del passato.
 - Non sono evidenti, cioè non si impongono all'attenzione del decisore;
 - I risultati derivanti da tali decisioni hanno incidenza sulla performance aziendale.
 - Se decisioni sono sbagliate mettono a rischio la vita dell'impresa.
 - Costituiscono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo.

DECISIONI ORGANIZZATIVO-AMMINISTRATIVE

- ✓ Riguardano il problema della combinazione ottimale delle risorse a disposizione dell'impresa (mezzi finanziari, capitale umano, conoscenze, ecc.), al fine di raggiungere il massimo della capacità produttiva compatibile con il massimo grado di economicità.

DECISIONI OPERATIVE

Sono finalizzate ad implementare le decisioni strategiche attraverso l'uso ottimale delle risorse disponibili o acquisibili: gli effetti si manifestano nel breve periodo e non incidono in modo significativo.

- ✓ 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.
- ✓

(vengono prese nella quotidianità, compiute con automatismo)

L'IMPRESA SI GOVERNA CON LE DECISIONI STRATEGICHE

- ❖ 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.
- ❖ Analizzeremo in particolare quelle **decisioni che rientrano nell'ambito delle decisioni di tipo strategico** e i passi fondamentali che il decisore deve svolgere per assumere con cognizione tali decisioni.

DECISIONI STRATEGICHE E STRATEGIA D'IMPRESA

COSA È LA STRATEGIA D'IMPRESA?

ELEMENTI FONDAMENTALI:

- ❖ La definizione degli obiettivi;
- ❖ L'individuazione di linee di comportamento (azioni) finalizzate a raggiungere gli obiettivi;
- ❖ L'allocazione delle risorse al fine di implementare le azioni;

Il 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 altri assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

Il fine della strategia → **il vantaggio competitivo**

Il fine della strategia è la creazione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. Il vantaggio competitivo rappresenta la capacità dell'impresa di superare i 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 continuata una redditività superiore”.

IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Un valore superiore deriva:

- ❖ Dell'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti (**vantaggio di costo**).
- ❖ Dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto (**vantaggio di differenziazione**).

IL VANTAGGIO DI COSTO

Tra le fonti del vantaggio competitivo di costo, troviamo:

- Le economie di scala e di apprendimento;
- Tecniche di produzione che consentono un utilizzo efficiente dei fattori produttivi;
- Contratti a lungo termine nell'approvvigionamento di fattori della produzione;
- Vantaggi di localizzazione;
- Uso di tecnologie digitali.

(quindi si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale, sfruttando tutte le fonti del vantaggio di costo → econ. di scala, tecnologie esclusive, accesso preferenziale alle materie prime)

IL VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE

Induce l'impresa ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti.

Tra le fonti di vantaggio competitivo di differenziazione, troviamo:

- Le caratteristiche e le prestazioni del prodotto/servizio;
 - La pubblicità;
 - L'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti;
 - Il marchio affermato;
 - L'orientamento alla customer satisfaction, che si estrinseca nella realizzazione di prodotti/servizi che seguono le esigenze dei consumatori.
-
- ❖ Il vantaggio competitivo trae origine dall'individuazione, esplicitazione e sfruttamento di opportunità potenzialmente esistenti nell'ambiente esterno in cui si trova l'impresa, che gli altri operatori non sono in grado di cogliere o, comunque, di sviluppare in maniera efficace.
 - ❖ Una volta acquisito, però, il vantaggio competitivo è soggetto all'erosione da parte della concorrenza.
 - ❖ Per rendere tale vantaggio duraturo e difendibile occorre, quindi, creare delle "barriere all'imitazione"

Le possibili barriere all'imitazione si possono creare mediante:

- Occultamento dei risultati eccellenti;
- Dissuasione attraverso segnali aggressivi ai concorrenti;
- Anticipazione, attraverso lo sfruttamento di tutte le opportunità di investimento disponibili;
- Ambiguità causale (dissimulare le fonti del vantaggio competitivo);
- Basare il vantaggio competitivo su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare.