

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

L'**impresa** nel prendere le decisioni, tiene in considerazione:

- **Ambiente esterno:** con questo termine si intende un concetto esteso dal quale parte la visione dell'impresa per restringersi fino ad arrivare all'area geografica in cui si trova l'impresa. L'ambiente esterno si compone di diversi soggetti: i concorrenti, i clienti, i fornitori. Sono tutte le caratteristiche dell'ambiente a noi circostante.
- **Ambiente interno:** nel prendere le decisioni le imprese non tengono conto solo l'ambiente a loro circostante ma anche se stesse e ognuna ha caratteristiche e risorse differenti.

OBIETTIVI- DECISIONI O STRATEGIE DA ATTUARE

1. come l'impresa mira ad ottenere il vantaggio competitivo: gli permette rimanere sul mercato
2. l'impresa vuole crescere e per farlo dovrà adottare delle strategie (per rimanere nel mercato, per crescere nel mercato, per uscire dal mercato)

FUNZIONI AZIENDALI

Ogni impresa per svolgere le sue funzioni adotterà un'organizzazione interna, essa cambierà in base a diversi fattori (es. la dimensione), dunque non tutte sono organizzate nel medesimo modo. La ripartizione principale è:

- produzione
- logistica
- finanza
- ricerca e sviluppo

Terremo in considerazione della **grande impresa industriale** perché essa svolge tutte le funzioni sopra elencate. Essa viene anche chiamata **manifatturiera**, prende questo nome perché usa materie prime, le trasforma/assembla per produrre prodotti tangibili da vendere sul mercato. Le grandi imprese in realtà rappresentano una piccola percentuale rispetto al numero totale di imprese nel mondo.

COS'È L'IMPRESA?

L'impresa è un istituto economico che svolge un'attività di produzione e di vendita sul mercato di un **prodotto** (bene tangibile o servizio). L'impresa ad esempio attraverso un processo produttivo di trasformazione trasforma gli input in output, cioè prodotti da collocare sul mercato per i clienti o altre imprese. Il processo svolto dall'impresa accresce il valore finale dell'output rispetto a quello dell'input impiegato.

Perché vi sia un'impresa che offre dei beni o servizi (**offerta**), ci deve essere qualcuno che sia disposto a spendere il proprio reddito per acquistare un output dell'impresa, nel senso che deve sussistere una **domanda**. Il luogo dove la domanda e l'offerta si incontrano si chiama **mercato**.

Azienda: secondo il Codice Civile, art. 2555, è "il complesso dei beni organizzato dall'imprenditori per l'esercizio dell'impresa", cioè lo strumento mediante il quale un imprenditore può realizzare le finalità di un'attività di un'impresa, intesa come produzione e scambio di beni.

Impresa: si intende l'attività economica stessa (i mezzi e la mentalità che li usa), è un concetto più ampio.

L'impresa è un'**organizzazione economica**, nel senso che è sicuramente un istituto economico che si occupa di acquistare fattori produttivi (input) e di trasformarli in output, cioè beni da destinare sul mercato di altre imprese o dei consumatori finali. Con questo processo si identifica l'aspetto materiale. L'impresa ha una funzione più ampia in una società dove l'individuo è specializzato in un dato settore, dunque di conseguenza sarà rilevante a livello sociale. Infatti, se si pensa al passato l'uomo era in grado di vivere solamente con le proprie risorse e capacità, oggi invece l'uomo è specializzato in una funzione e dunque non basta a sé stesso; per questo motivo l'impresa è divenuta una componente fondamentale per una società fondata sulla specializzazione e sul lavoro. Ad esempio, per chi ci lavora l'impresa rappresenta una fonte di reddito; ma sono molti i soggetti interessati all'esistenza dell'impresa: dipendenti, clienti, fornitori, società (infatti l'impresa permette di avere una migliore condizione di esistenza). Dunque, si può affermare che la società abbia anche un **ruolo sociale**.

La si può dunque, analizzare sotto tre approcci:

- un'**organizzazione economica** che soddisfa i bisogni degli individui (clienti, altre imprese, collettività). Essa genera, inoltre, una maggiore utilità attraverso il principio della specializzazione e divisione del lavoro, da questa osservazione si può dire che l'impresa di conseguenza è rilevante nell'ambito sociale.
- **Sistema sociale**, l'impresa è un sistema che distribuisce la ricchezza che crea, tra soggetti interni ed esterni all'impresa stessa; inoltre, essa rappresenta la fonte di sostenimento per chi fa parte dell'organizzazione
- **Struttura patrimoniale**, l'azienda è un complesso di beni organizzato e retto per lo svolgimento di processi produttivi che devono **produrre reddito**.

Le tre visioni sono al contempo sia **complementari**, nel senso che nessuna impresa può prosperare se non soddisfa bisogni, genera ricchezza e remunera l'imprenditore; sia **potenzialmente confliggenti**. In quest'ultima caratteristica sono diverse le domande che vengono poste: a quale approccio bisogna dare la priorità? Maggior remunerazione ai capitali o al lavoro? Quanta attenzione bisogna dare ai bisogni del consumatore?

L'imprenditore lo fa per lavoro, rischia e investe dei soldi e quindi si aspetta degli utili e di coprire il rischio imprenditoriale, ma ci sono diverse visioni differenti che spiegano a chi è meglio dare priorità.

Molto spesso si dà un maggior peso al livello sociale, le imprese ricevono dei premi per avere un atteggiamento solidale nei confronti della società generale. Un po' sono obbligate per legge, un po' lo fanno per accaparrarsi spazio nel mercato. Questo ruolo sociale cambia sia nel tempo che nello spazio, infatti i paesi solidali sono quelli ricchi.

Le imprese si possono classificare:

1. Secondo l'**oggetto/natura** della loro attività:
 - ⇒ **Settore primario**: quello che ha a che vedere con la terra e i suoi frutti. Agricoltura, allevamento, pesca, caccia ed estrazione. Era molto importante in passato anche tutt'ora ma ha visto un'evoluzione. Oggi ci saranno meno imprese agricole, ma quelle che persistono sono più grandi rispetto al passato.
 - ⇒ **Settore secondario**: imprese industriali e manifatturiere. Quelle che producono prodotti di ogni tipo, dalle imprese che producono miele a quelle che raffinano il petrolio. In esso sono incluse anche le imprese edili. Quest'ultimo tipo di impresa è quello che sostiene maggiormente questo settore anche se negli ultimi anni è andato in crisi.
 - ⇒ **Settore terziario**: imprese di servizi: banche, assicurazioni, imprese della sanità, telecomunicazione, attività alberghiere e di ristorazioni...
Recentemente in questo settore è stato introdotto il **settore terziario avanzato**: una parte nuova che include tutti quei servizi che nascono dall'evoluzione tecnologica.

2. Secondo la **dimensione**: classificazione a livello europea

NOME	ADDETTI	FATTURATO
Micro	Max. 9	<2 milioni
Piccola	Da 10 a 49	Da 2 a 10 milioni
Media	Da 50 a 249	Da 10 a 50 milioni
Grande	Più di 250	Più di 50 milioni

Bisogna fare un'osservazione: una media impresa di 50 addetti è poco più che piccola, una media impresa con 200 addetti è quasi grande.

3. Le imprese possono essere classificate secondo il **soggetto economico** che le gestisce, colui che mette il capitale:
 - ⇒ **Privato**,
 - ⇒ **Pubblico** (Lo Stato o pubblica amministrazione),
 - ⇒ **Miste** (coesione tra capitale pubblico e privato).

L'**impresa pubblica** ha dei vincoli molto più rigidi rispetto all'impresa privata, in quest'ultima c'è una libertà decisionale più ampia. Quella pubblica risponde a dei bisogni sociali quindi la sostenibilità economica passa in secondo piano.

4. Le diverse forme di impresa secondo il **soggetto giuridico** vengono suddivise nel seguente modo:

- **Impresa individuale**
- **Società**
 - Società di persone
 - Società semplice
 - Società in nome collettivo
 - Società in accomandita semplice
 - Società di capitali
 - Società a responsabilità limitata
 - Società per azioni
 - Società in accomandita per azioni
 - Società cooperative. Hanno una natura particolare, non hanno obiettivi di lucro ma nascono per creare benefici nei confronti dei soci.

Le finalità dell'impresa

Dire le finalità dell'impresa è un concetto un po' astratto, quindi per essere più raffinati bisogna parlare di **finalità dell'agire dell'imprenditore**, che può essere un singolo soggetto, due o più persone.

Con finalità dell'agire si intendono quelle del gruppo imprenditoriale, ossia di chi nell'impresa detiene proprietà e governo (chi ha il potere di prendere decisioni), queste cambiano se l'impresa è gestita dall'imprenditore stesso oppure da terzi.

I terzi che possono essere posti alla gestione dell'impresa prendono il nome di manager, il ruolo di dipendente, cioè sono lavoratori salariati.

L'imprenditore: è il titolare. Colui che investe, che vede l'impresa al di là della sua vita, perché essa è il suo patrimonio da tramandare ai suoi eredi.

I manager: è colui che nell'impresa ci lavora. L'impresa gli permette oltre che a guadagnare un salario anche ad accrescere il suo valore personale nel mercato. La visione del manager è di breve periodo, non pensa al rischio ma ai risultati da mostrare a fine anno.

L'impresa come fatto "oggettivo" è un insieme di risorse e potenzialità, cioè essa ha delle funzioni da svolgere.

L'impresa come fatto "soggettivo" è intesa come lo strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata al perseguimento di certi obiettivi, ha delle finalità.

L'impresa deve svolgere differenti funzioni. Noi dobbiamo ragionare sulla filosofia che sta alla base dello svolgimento della sua attività.

TEORIA DELLA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO

La **massimizzazione del profitto** è la finalità primaria dell'imprenditore. In questa teoria il profitto è inteso come compenso dell'imprenditore per la sua attività di organizzazione dei fattori produttivi, è il premio per l'assunzione dei rischi da parte di colui che apporta capitali, è il premio per promuovere la capacità innovativa ed infine è la rendita per la posizione che l'imprenditore assume sul mercato. Bisogna tenere in considerazione che l'imprenditore ragiona sul lungo periodo, per garantire la prosperità della gestione. L'utile che rimane alla fine della gestione può essere distribuito, reinvestito o destinato a riserve. Normalmente in questo caso l'imprenditore tipo reinveste grossa parte dell'utile nell'impresa, perché il suo obiettivo è quello di sostenere e far crescere l'impresa.

TEORIA DELLA SOPRAVVIVENZA

n Nella divisione tra colui che detiene la proprietà della società (imprenditore) e colui che governa (manager), sorge una divergenza di finalità:

- ⇒ Imprenditore: profitto
- ⇒ Manager: sopravvivenza dell'azienda, mantenimento del posto di lavoro.

Dunque, la teoria della **sopravvivenza aziendale** è vista come finalità primaria manageriale perché si intende "mantenersi il posto di lavoro". Ovviamente è un obiettivo anche dell'imprenditore ma in secondo luogo. Anche qui l'impresa per sopravvivere deve produrre profitto, esso verrà poi destinato all'autofinanziamento per irrobustire l'impresa e si rifiuteranno attività troppo rischiose anche se potenzialmente molto redditizie. Il profitto assume un ruolo strumentale, nel senso che serve per far sopravvivere l'impresa.

TEORIA DELLA CREAZIONE E DIFFUSIONE DEL VALORE

L'impresa ha un suo valore di partenza più o meno quantificabile e il suo obiettivo è quello di **accrescere** questo **valore economico**, nel senso di produrre risultati sempre migliori. Qui bisogna stare molto attenti agli ambiti di riferimento.

La teoria tradizionale della creazione del valore è quella americana: creare valore per gli azionisti (**shareholders**), dunque accrescere il valore dell'impresa per aumentare il valore di mercato di essa stessa. Gli azionisti che investono i loro soldi nell'impresa hanno interesse al valore azionario e non all'impresa in se.

C'è una seconda teoria che sostiene la crescita per coloro che hanno interesse nell'azienda (**stakeholders**). In Europa persevera quest'ultima teoria, infatti i soggetti hanno interesse nella vita e sopravvivenza nell'impresa. Quindi il concetto di valore va diffuso ai vari ambiti di riferimento. L'impresa per soddisfare un'ampia gamma di interessi deve prosperare.

TEORIA DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

Lo **sviluppo dimensionale** è un altro obiettivo dell'impresa. I manager hanno spesso come finalità del loro agire la crescita dimensionale dell'impresa, perché se l'impresa cresce, cresce innanzitutto a livello di fatturato e se cresce il fatturato i manager otterranno più profitti sotto forma di premi di produzione. Quindi c'è un maggiore focus sul fatturato rispetto al profitto. Con la crescita dimensionale il management ottiene un'organizzazione più robusta, dunque maggior sopravvivenza dell'azienda, e maggior forza verso i concorrenti che porta di conseguenza ad un aumento della redditività. Il valore personale del manager è anche dettato dall'impresa dove ha lavorato e alle dimensioni di essa, inoltre più essa è grande più aumenteranno le sue retribuzioni.

MASSIMIZZAZIONE CONDIZIONATA DEL PROFITTO

Essa viene sviluppata tenendo conto della divisione fatta tra shareholders (interesse al valore finanziario) e stakeholders (interesse nell'azienda in se).

La dimensione del profitto non è liberamente determinabile dall'imprenditore, ma deriva dalla composizione di numerosi conflitti interni ed esterni, è per questo che il fine del massimo profitto diventa il fine del **massimo profitto condizionato**.

L'impresa si realizza con diversi gruppi portatori di interesse nei suoi confronti "stakeholder".

Se un negozio fosse isolato in mezzo al nulla, avrebbe sicuramente meno clienti di un negozio accompagnato da altri negozi che possono farsi anche concorrenza fra di loro, ma permetterà al singolo negozio di avere più clientela.

A ogni categoria di stakeholder, l'impresa può richiedere specifici contributi e offrire in cambio determinate prospettive di remunerazione e soddisfazione (esempi?). le scelte di gestione non possono dimenticare che l'impresa non è sola, ma immersa in un tessuto di relazioni, quindi in base alle sue decisioni possono sorgere dei conflitti che riguardano i soggetti interni all'azienda ed esterni che si relazionano con essa.

I portatori d'interesse nei confronti dell'impresa possono essere: i clienti, le imprese concorrenti, fornitori, finanziatori, i proprietari, dipendenti, sindacati, gruppi di interesse ed opinione, Stato ed Enti locali, Comunità legali.

I conflitti con interlocutori esterni sono risolti in forma collaborativa o in base alla forza contrattuale delle parti, alla peggio l'impresa può rescindere dal contratto.

I conflitti con interlocutori interni sono di più difficile soluzione poiché l'impresa non può quasi mai rescindere il rapporto. I principali interlocutori interni sono i suoi dipendenti, in questo caso se le cose vanno male non è immediata la scissione del rapporto, anche perché dipende dal tipo di lavoro che viene svolto dal dipendente e alle tutele ad esso riconosciute.

Gli stakeholder nutrono aspettative rispetto alla distribuzione del reddito dell'impresa, influenzando l'ampiezza finale del profitto:

- **RICAVI**

- ⇒ creerebbe uno scontro con i clienti;

- ⇒ conflitto con le altre imprese concorrenti,

- **COSTI**

- ⇒ riduzione dei costi per il personale, scontro sarebbe con i dipendenti che riceverebbero salari più bassi,

- ⇒ riduzione del costo del denaro cercando di ottenere delle riduzioni dai finanziatori lo scontro si creerebbe con essi,

- ⇒ diminuzione dei costi di approvvigionamento, i conflitti si creerebbero con i fornitori originari,
- ⇒ diminuzione costi di distribuzione,
- ⇒ oneri fiscali,
- ⇒ costi organizzativi
- ⇒ costi di distribuzione
- **PROFITTI**
- ⇒ si va a ridurre la remunerazione del rischio, cioè la remunerazione dei proprietari.

Se l'imprenditore volesse massimizzare il profitto, ossia la differenza dei ricavi-costi, se:

- ⇒ massimizzo i prezzi: impresa contro clienti
- ⇒ massimizzo volumi: impresa contro concorrenti
- ⇒ se minimizzo il costo unitario o la quantità utilizzata: impresa contro fornitori
- ⇒ minimizzo costi per il lavoro: impresa contro dipendenti.

Dunque in caso di necessità, per aumentare i profitti senza creare scontri con nessuno si può agire in un ambito dove non ci sono molti soggetti: es. tagliare i costi di pubblicità (comunicazione), ma per vendere l'impresa deve far conoscere il suo prodotto e non basta mostrarlo una sola volta anche se il prodotto è molto conosciuto (es. pubblicità della coca cola); anche i costi di ricerca e sviluppo si potrebbero tagliare ma in certi mercati se non ci si adegua alle forme di innovazione, esso può raffigurare un problema perché mina alle possibilità di crescita dell'impresa (la ricerca è importante dal mercato più tradizionale come l'alimentare fino a quello della tecnologia).

Quando si parla di massimizzazione di profitti si sottintende tutto un insieme di conflitti. L'imprenditore non può massimizzare individualmente le voci per ottenere maggior profitti, deve anche cercare di mantenere placati i conflitti.

Allora l'imprenditore non può procedere liberamente alla determinazione del profitto, la sua diventa una massimizzazione "condizionata", risultato id un'azione di contrattazione con gli stakeholder oppure di composizione di conflitti di interesse interni ed esterni.

IL SUCCESSO SOCIALE

siamo sicuri che l'imprenditore faccia l'attività d'impresa solo per far soldi?

Il primo milione di euro ci rende ricchi, il decimo ci rende ricchissimi, ma il centesimo?

Il concetto **dell'utilità marginale decrescente** vale anche per il denaro?

Allora perché si fa l'impresa e non si gode solamente della ricchezza?

L'imprenditore è molto curioso del successo, è propenso al rischio e quindi il profitto lo vede come mezzo per soddisfare i propri interessi. Esiste più di una teoria che cerca di spiegare il successo. Più l'impresa è forte più l'imprenditore sarà potente e il profitto è la molla di tutto, porta al prestigio e al riconoscimento dell'imprenditore e della sua impresa.

Definizioni di successo:

"... è connesso alla possibilità di fare quello che ci piace e sviluppare le proprie abilità e attitudini"

"... il successo negli affari non ha nulla a che vedere con il guadagno. I profitti sono necessari per investire nel progetto successivo: saldare le bollette, remunerare gli investitori e ricompensare le persone per il loro nuovo lavoro. Nulla di più"

"... se i soldi sono una cattiva guida per il successo, la fama lo è ancora meno"

"... cos'è il successo dunque? Creare qualcosa di cui si va davvero fieri e che fa la differenza agli occhi degli altri... Negli affari come nella vita, ciò che conta è fare qualcosa di positivo".

Sir Richard Branson.

Successo dell'impresa = successo sociale dell'imprenditore.

In effetti, esistono almeno tre obiettivi distinti e temporalmente successivi che muovono l'agire dell'imprenditorie:

- il **profitto**: assicura la sopravvivenza dell'impresa e accresce la propria ricchezza

- il **potere social e potere di mercato**: affermazione nella classe sociale di appartenenza e nei confronti dei concorrenti
- il **prestigio**: assunzione di un ruolo chiave nella comunità.

Progressivamente, finalità e valori economici lasciano spazio a **finalità e valori etici** (grafico slide)

Nell'ambito dei manager?

Si possono identificare 3 situazioni corrispondenti a diversi livelli di intensità\ durata del rapporto con l'impresa.

- ⇒ Imprenditore visibile. Teoria del successo sociale
- ⇒ Imprenditore meno visibile/meno integrato: teoria della massimizzazione del valore economico
- ⇒ Manager: teoria della mobilità. Specialmente per i giovani manager l'impresa diventa un trampolino di lancio che permetta al giovane di trovare un posto migliore

L'IMPRESA E LE SUE FINALITÀ

Se l'imprenditore tiene nascosta la sua finalità, ha poche possibilità di raggiungere i suoi obiettivi; essi, infatti, devono diventare una guida comune per coloro che lavorano all'interno dell'azienda ma può comunque interessare anche i soggetti al suo esterno (clienti, concorrenti, stakeholder). L'orientamento dell'impresa viene indicato in "statement" che hanno la finalità di definire l'impresa, i suoi valori e i suoi obiettivi di lungo termine agli occhi del pubblico (esterno ed interno). Gli obiettivi devono essere coerenti con il comportamento adottato all'interno dell'azienda. Le affermazioni devono essere concise e brevi per attirare l'attenzione e veicolare il messaggio in modo preciso.

VISION: consiste nel sogno dell'imprenditore, ciò che l'impresa si propone di diventare entro un determinato tempo futuro. È il punto di arrivo, condiviso e realisticamente raggiungibile, verso cui il sistema impresa tende e orienta tutte le sue attività.

Bill Gates: "a computer on every desk and in every home"

Walt Disney: "to make people happy"

Sam Walton: "to give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people"

MISSION: le finalità fondamentali che l'impresa intende perseguire nel lungo termine, necessarie per attuare la vision.

La mission esprime che cosa l'impresa deve compiere per diventarlo, come perseguire nel lungo periodo per ottenere la vision.

L'IMPRESA E L'AMBIENTE

L'impresa come sistema

L'impresa può essere definita come sistema, perché essa, come un sistema, è composta da **diverse parti** che hanno tra loro delle relazioni, si dice **interrelate** (perché le direzioni sono bilaterali). Interrelate significa che sono interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune, tutte le relazioni devono avere una comune direzione per raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è preposta.

Ci sono tante incompatibilità che possono essere mediate e risolte, dunque agire tutti verso un'unica soluzione non è così semplice.

Sono rari i casi in cui l'impresa fa tutto da sola; dunque si dice che essa sia un sistema-impresa, costituito da un insieme di risorse e di attori legati tra di loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività e collegato, attraverso altre relazioni, a vari soggetti esterni.

In particolare, l'impresa è un sistema:

- **aperto**, cioè un sistema che ha delle relazioni con un certo numero di soggetti che si trovano al di fuori dell'impresa (assume dipendenti, acquista materie prime, richiede finanziamenti, ma avrà anche delle relazioni con i soggetti del territorio sul quale si trova); sistema definito anche;
- **dinamico**, nel senso che l'impresa cambia nel tempo e nello spazio, non rimane sempre uguale a se stessa ma è in trasformazione. Sia capace di adeguarsi ai cambiamenti;
- al contempo **complesso ed unitario**: tanto è più grande l'impresa tanto più sarà complessa. Con complessità e unitarietà (unitarietà nella gestione, negli obiettivi) si intende che per quanto l'impresa sia grande e ramificata, complessa avrà una gestione che porterà ad un solo obiettivo; gestita in maniera coerente ed unitaria, non vige il caos.

- **Sostenibilità:** problematica di ampia importanza, ma le è stata data importanza solo recentemente.

Per l'esistenza e il processo evolutivo del sistema-impresa sono necessari degli elementi essenziali, i punti di partenza sono due:

- ⇒ **Patrimonio genetico:** che è composto dalla spinta imprenditoriale, dalle risorse che l'imprenditore mette a disposizione per sviluppare l'idea di impresa e dalle relazioni da lui generate, esse si costituiscono perché non sempre l'imprenditore ha tutte le risorse per sviluppare i suoi progetti e quindi entra in contatto con terzi che lo sostengono.
- ⇒ **Progetto strategico:** cioè l'idea dell'imprenditore o anche detta **business idea**. Esso è composto dalla vision e dalla mission, dalla strategia competitiva e dal modello di sviluppo e utilizzazione delle risorse. Quest'ultimo modello permette di comprendere le strategie da adottare per raggiungere un obiettivo.

Ma come si mettono insieme questi fattori con l'elenco sopraelencato?

È una convivenza ovvia. Il sistema-impresa evolve attraverso un'alternanza di fasi di:

- ⇒ **Stabilità:** in cui l'attività imprenditoriale si esplica in azioni volte a conferire al sistema una struttura relativamente stabile. Essa permette che si creino delle routine, cioè dei modi stabilizzati per svolgere delle funzioni, si sviluppano dei comportamenti stabilizzati rispetto a delle operazioni che si presentano sempre uguali, al fine di potervi rispondere in maniere sempre più rapida e migliore, mantenendo comunque un aggiornamento costante al passo con i cambiamenti.
- ⇒ **Cambiamento:** in cui l'attività imprenditoriale si esplica in azioni innovative che determinano un'evoluzione della struttura, anche perché oggi giorno ci sono dei mercati che cambiano rapidamente. Un'impresa al passo con le innovazioni si contraddistingue anche per la sua flessibilità, cioè velocità di adeguarsi velocemente a ciò che accade. Si modifica lo **status quo**. Atteggiamento attivo vuol dire essere in grado di creare innovazione e non solo adeguarsi a quelle che si presentano. L'impresa che permane uguale a sé stessa è un po' poco realistica; dunque il cambiamento è uno degli elementi dell'impresa sia che esso arrivi da fuori sia che esso si generato dall'interno, **disponibilità o attitudine al cambiamento**. Inoltre, un'impresa che introduce una nuova tecnologia sarà lei che andrà a modificare il mercato.

L'impresa come sistema "sostenibile"

Sostenibilità: l'impresa per esistere ha bisogno dell'equilibrio economico e finanziario; se essa non è economicamente sostenibile non riesce a resistere sul mercato. Definizione che nasce con la nascita dell'impresa.

Triple bottom line della sostenibilità

- **Sostenibilità economico- finanziaria**, si intende l'equilibrio economico- finanziario,
- **Sostenibilità sociale**, si intende come l'impresa si rapporta con le persone: i suoi lavoratori (retribuzione, benefits, sicurezza), i fornitori... Se l'impresa vuole definirsi sostenibile deve far sì che lo stesso atteggiamento che predica deve essere mantenuto anche dai suoi fornitori con i loro dipendenti, o comunque dai soggetti con i quali l'impresa entra in contatto.
- **Sostenibilità ambientale ed ecologico**. Sostenibilità da un punto di vista green, è la definizione più sviluppata. Anche qui l'impresa che si vuole definire sostenibile sotto questo profilo deve andare a vedere come si comportano i terzi con i quali essa entra in contatto.

Il tema della sostenibilità è un tema attuale, esiste una branca di studi RSI (Responsabilità sociale di impresa) CSR (Corporate Social Responsibility), essa studia l'impresa nei suoi profili di sostenibilità.

Le imprese si interessano alla sostenibilità sia perché imposta dalla legge, sia perché è vista come un'importante leva di marketing (es. acquistare prodotti ecologici comporta maggior costi, permette di aumentare i prezzi e i prodotti sarebbero comunque acquistati perché i clienti riconoscono l'elemento di sostenibilità).

Ci sono imprese dove la loro business idea si lega fin dall'inizio da elementi di sostenibilità ambientale e dunque sono divenuti fattori del patrimonio genetico.

Da dove nasce la responsabilità sociale e ambientale dell'impresa?

Questa responsabilità nasce dal fatto che l'impresa produce degli effetti sull'ambiente definite esternalità, di conseguenza gli obiettivi sostenibili sono sempre più legati a **obblighi di legge**. Le esternalità dell'impresa possono sorgere spontaneamente dall'impresa oppure possono essere una conseguenza degli obblighi legali, sono comunque di duplice carattere:

- ⇒ **Positive:** richiesta di impieghi all'interno di progetti di interesse globale o di iniziative specifiche colte a migliorare gli impatti positivi sull'ambiente e/o sulla società. Possono essere attività svolte:
 - ⇒ Direttamente dall'impresa: al fine di produrre ricchezza, innovazione, offrire lavoro.
 - ⇒ Indirettamente: l'impresa sostiene cause ambientali (es. sostiene la creazione di imprese che lavorano per migliorare l'ambiente)
- ⇒ **Negative:** può inquinare, anche acusticamente, produce un decremento del valore dei lotti che si trovano vicino ad un'impresa; vengono imposte delle norme per limitare comportamenti che comportano esternalità negativi.

Rispetto alla conseguenza negativa si sono trovate diverse soluzioni, quella principalmente applicata è quella di far pagare delle sanzioni alle imprese che causa esternalità negative (per quanto riguarda quelle che non si possono ridurre), oppure ridurre quelle esternalità inquinanti. La legge si evolve ponendo sempre maggiori vincoli, o impedisce all'impresa di creare determinate esternalità negative, oppure chiedendo all'impresa delle sorti di risarcimenti.

Il valore che viene chiesto di creare all'impresa racchiude un'ampia cerchia di soggetti e ne fanno parte anche coloro che non sono legati all'impresa in modo diretto. Questo valore si chiama **shared value**.

Alcune imprese svolgono delle attività che per loro natura hanno un impatto pesante sull'ambiente e non può che essere così (acciaieria), quindi l'impatto sulla società generale è molto più elevato se esse sono locate nel centro di una città anziché se fossero in un posto isolato.

Quindi l'orientamento alla sostenibilità dipende dal contesto in cui opera l'azienda e dall'attività svolta; bisogna cercare di evolvere la tecnologia e i valori nell'impresa al fine di creare dei processi produttivi meno inquinanti.

La sostenibilità però deve riguarda anche quello che non si vede dall'esterno, perché l'impresa meno inquinante potrebbe sfruttare i suoi dipendenti o li fa lavorare in condizioni prive di sicurezza. Diverse imprese dello stesso settore possono adottare profili sostenibili diversi.

Normalmente il grado di orientamento alla sostenibilità si evolve nel tempo secondo diverse fasi:

1. **Fase:** l'impresa inizia ad approcciare alla sostenibilità alla lontana, generalmente migliora il suo impatto sociale/ambientale al fine di migliorare la sua immagine o pagare meno tasse, quindi considera la sostenibilità una leva che potrebbe adottare senza avere ancora una strategia ben definita;
2. **Fase:** l'impresa amplia i suoi profili sostenibili, li estende all'interno della sua struttura e delinea una strategia ben definita.
3. **Fase:** ancora più evoluta, è quella in cui l'impresa decide di fare della sostenibilità un suo punto di forza e guarda alle possibilità esistenti di coinvolgere i portatori di interesse nell'impresa, dunque si apre a proposte che arrivano dall'esterno, in particolare dagli stakeholder's engagement
4. **Fase:** l'impresa ridefinisce il proprio modello di business integrando gli obiettivi competitivi con gli obiettivi di benessere collettivo. La sostenibilità diventa un elemento caratterizzante dell'impresa.

La sostenibilità costa, non tutto. Se la strategia è quella di diventare sempre più profondamente sostenibili, questo comporterà l'aumentare dei costi, ma normalmente la sostenibilità è premiante specialmente nel lungo periodo dal punto di vista dell'**efficienza** e dei **minor costi** (se investiamo un capitale per la sostenibilità nel lungo periodo lo riporteremo in modo efficiente) e dal punto di vista dei **ricavi** che saranno maggiori (alcuni consumatori sono disposti a pagare di più).

Ma anche dal punto di vista dei benefici contributivi INAIL, possibili minori costi di approvvigionamento, riduzione dell'IRAP, nelle Regioni/Province che lo hanno previsto, precedenza nelle gare di appalto, punteggi negli avvisi dei finanziamenti, minori costi di contrattazione e per cause legali con i lavoratori, minori costi di contrattazione per cause ambientali, Miglioramento immagine aziendale, impatto positivo sulla reputazione dell'impresa, aiuto a ricevere supporto dai propri stakeholder, vantaggio competitivo attraverso riduzione costi di transazione e di agenzia dell'impresa, aumento del capitale relazionale, aiuto a reperire migliori risorse umane e a valorizzare quelle presenti in azienda, differenziazione

Framework normativo

Anche a livello internazionale sono state previste delle norme e dei benefici

Il global compact delle nazioni unite

Il libro verde dell'unione Europea

Le linee guida degli organismi internazionali (ILO, OCSE, ecc)

Le certificazioni ambientali/ di sicurezza/ di qualità.

Le normative nazionali (sull'ambiente, sui rifiuti, sul lavoro, sulla sicurezza, ecc.)

Quando l'impresa decide di voler implementarsi secondo delle strategie di sostenibilità, deve adattarla all'interno dei diversi processi e delle diverse funzioni aziendali. Nelle singole funzioni aziendali ci sono degli ambiti nei quali applicarle: nella operations (produzione e logistica), nella gestione finanziaria, nella gestione dell'innovazione, nella gestione delle risorse umane e nel marketing.

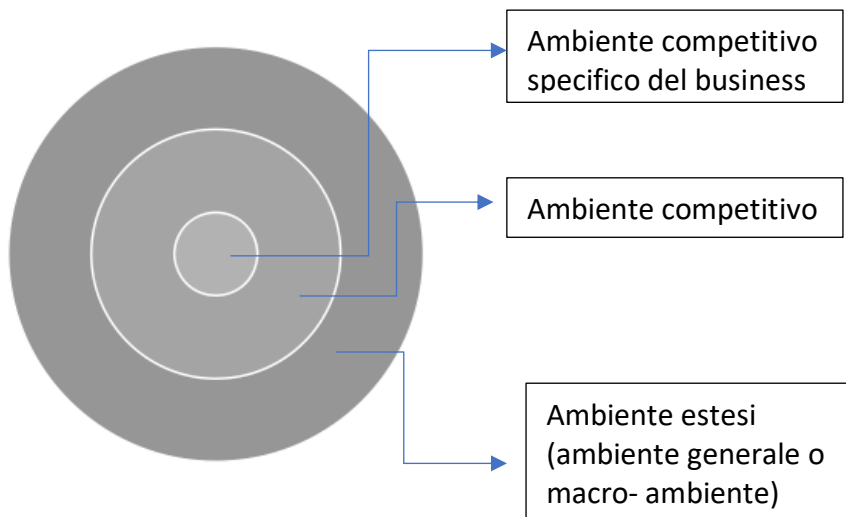
Nella gestione finanziaria ci sono spazi per applicarla, quando l'impresa cerca e seleziona le sue fonti di finanziamento va a verificare da dove vengono (finanza etica).

L'IMPRESA E L'AMBIENTE

Il primo step è quello di considerare l'ambiente in generale, si possono utilizzare differenti termini per definire l'ambiente visto dall'aspetto più esterno, quindi definito come macro- ambiente. L'ambiente esteso è la considerazione di ambiente più generica che si possa immaginare.

Troviamo una serie di soggetti che promuovono condizioni che possono avere un impatto sull'impresa, è necessario che l'impresa ne sia a conoscenza nel momento in cui prende le decisioni; inoltre, queste condizioni esterne non possono essere modificate, quindi l'impresa sostiene un'interazione prevalentemente passiva nei loro confronti. Determinano le condizioni ambientali e possono influenzare le performance.

Dal punto di vista dell'impresa, l'ambiente si articola su tre livelli:



Gli attori nell'ambiente esteso possono essere:

⇒ **Investitori:**

- Azionisti potenziali
- Istituzioni finanziarie
- Risparmiatori
- Organismi pubblici

⇒ **Autorità pubbliche:**

- Organismi internazionali, UE
- Governo nazionale e locale

- Autorità di vigilanza
- ⇒ **Forze sociali**
 - Partiti politici
 - Sindacati
 - Associazioni di categoria
 - Gruppi di opinione
- ⇒ **Organismi rilevanti**
 - Università
 - Organi di comunicazione
 - Forze dell'ordine

Le condizioni dell'ambiente esteso vengono suddivise in 4 grandi categorie:

- ⇒ **Condizione politica:** tutto ciò che rappresenta lo status politico di un paese (politica fiscale, dei redditi, ambientale, normative che hanno a che vedere con certi tipi di attività, antitrust, rapporti con l'estero); in questo caso è ovvio che l'impresa non ha un ruolo attivo, in quanto si deve adeguare ad esse, queste potranno essere cambiate nel tempo ma non vengono cambiate da essa; vengono tenute sotto controllo perché potrebbero fruttare dei vantaggi all'impresa. Le condizioni politiche possono essere: il sistema istituzionale, orientamento politico generale, politica fiscale e dei redditi, politica ambientale, regolamentazione di settore, regolamentazione dell'attività con l'estero, ruolo delle imprese pubbliche...
- ⇒ **Condizioni economiche:** grandezze economiche che definiscono il quadro economico che insistono in una porzione territoriale dove l'impresa è collocata. Queste sono da considerarsi anche nelle grandezze che l'impresa vuole realizzare nel corso della sua vita. Le condizioni economiche possono essere: PIL attuale e tendenziale, assoluto e pro capite, valore aggiunto totale e pro capite, tasso di occupazione, tassi di interesse, tasso di inflazione, disponibilità e costi delle materie prime, efficienza e costo dei servizi pubblici, debito/deficit delle amministrazioni pubbliche, bilancia commerciale ecc.
- ⇒ **Condizione socio- culturale:** caratteristiche che riguardano la clientela dell'impresa. Come viene classificata- stratificata la clientela, le sue caratteristiche. Interazione passiva, l'impresa si può porre dei target che però devono essere adeguati alla realtà. Le condizioni socio- culturali sono: struttura sociale, struttura della popolazione, coesione sociale, orientamenti culturali, modelli esistenziali, apertura internazionale, sistema di valori, ecc.
- ⇒ **Condizione tecnologica:** stato della tecnologia in un dato momento in un dato territorio; quanto lo stato investe all'attività di ricerca, quanto sia rilevante e sviluppata la tecnologia, il grado di innovazione di un dato paese. Solitamente i centri di ricerca fanno ricerche su nuove scoperte tecnologiche e poi l'impresa si occuperà di creare il prodotto. Possono essere: spesa pubblica e privata in R&S, livello di adozione delle tecnologie, tasso di introduzione di nuovi prodotti, modalità di trasferimento tecnologico, produttività dei fattori, ecc.

L'analisi dell'ambiente esteso viene anche detta **PEST Analysis**, in quanto tratta delle condizioni politiche, economiche, socio- culturali tecnologiche.

Si intende l'applicazione di questo modello ad una situazione concreta, un paese viene analizzato sottolineando queste quattro condizioni.

Analysis PESTEL: significato simili ma cambia qualcosa; chi ha voluto questa nuova analisi è per dar maggior rilievo all'analisi ambientale (ha assunto un ruolo molto rilevante) e normativa (perché le imprese sono sempre più vincolate nello svolgimento delle loro attività).