

# Economia e Gestione delle imprese

## 1. L'impresa e le sue finalità – l'impresa e le tipologie di impresa

L'impresa può essere definita come un istituto economico che svolge un'attività di produzione e vendita sul mercato di un prodotto (bene o servizio) in un luogo di scambio chiamato mercato. Tale prodotto può essere un bene materiale (imprese industriali) o un servizio (imprese di servizi o terziarie). L'impresa ha una sua logica nel presupposto dell'esistenza di un mercato, ossia l'impresa rappresenta l'offerta ma questa richiede a sua volta la domanda (viceversa una domanda può esistere se c'è un'offerta che la soddisfa).

Il processo logico attraverso cui l'impresa lavora è l'acquisizione di fattori produttivi e la loro trasformazione in prodotti → chiamato processo input-output (entrano gli input dall'esterno, vengono trasformati/assemblati all'interno ed escono prodotti output). Quindi l'impresa acquisisce fattori produttivi e li trasforma in prodotti da collocare ai clienti. Il processo svolto dall'impresa accresce il valore finale dell'output rispetto a quello dell'input impiegato. Questo processo vede la sua logica nella creazione di valore, ossia l'output che l'impresa produce deve avere un valore maggiore degli input che l'impresa acquista e questo valore cresce grazie al lavoro che si svolge nell'impresa stessa.

### Che differenza c'è tra impresa e azienda?

- L'azienda è lo strumento mediante il quale un imprenditore può realizzare le finalità di un'attività di impresa, intese come produzione e scambio di beni e servizi.
- L'azienda, secondo il Codice Civile (art. 2555), è "il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".
- L'impresa è l'attività economica stessa (usando i beni, processi che si svolgono ecc.).

### Tre approcci di considerare un'impresa come: (non è fondamentale)

- **Un'organizzazione economica che opera sul mercato e:**
  - che soddisfa i bisogni degli individui (clienti, altre imprese, collettività)
  - che genera maggiore utilità attraverso il principio della specializzazione e divisione del lavoro.
- **Un sistema sociale**
  - dove si vede l'impresa come un creatore di ricchezza che distribuisce tale ricchezza che crea, tra soggetti interni ed esterni all'impresa stessa
  - che rappresenta la fonte di sostentamento per chi fa parte dell'organizzazione
- **Una struttura patrimoniale:** ossia un complesso di beni organizzato e retto per lo svolgimento di processi produttivi che devono produrre reddito

Queste tre definizioni sono veritiere, per cui l'impresa deve generare un reddito per remunerare chi ci lavora e l'imprenditore stesso, e deve trovare una ragione d'essere nel soddisfare i bisogni del mercato.

Queste visioni sono allo stesso tempo:

- Complementari: nessuna impresa può prosperare se non soddisfa bisogni, genera ricchezza, remunera l'imprenditore
- Potenzialmente confliggenti: a quale dare priorità? per esempio, maggiore remunerazione al capitale o al lavoro? quanta attenzione ai bisogni dei consumatori?

### *Classificare le imprese*

Le imprese si classificano in vari modi:

☞ Secondo la natura/ oggetto della produzione:

- Settore primario: se si tratta di prodotti agricoli, allevamento o estrazione di risorse;
- Settore secondario se si tratta di imprese industriali e imprese edili;
- Settore terziario se si tratta di imprese di servizi. Questo si è evoluto in epoca più recente tanto da essere il settore più rappresentato oggi.

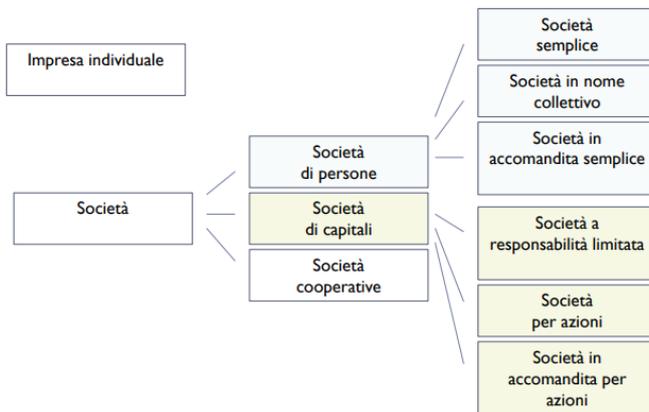
☞ Secondo la dimensione, usata dalla commissione EU ma non è l'unica classificazione esistente.

Dimensione	Addetti	Fatturato
Micro	≤ 9	< 2 Milioni €
Piccola	10-49	< 10 Milioni €
Media	50-249	< 50 Milioni €
Grande	≥ 250	> 50 Milioni €

☞ Secondo la natura del soggetto economico (colui che assume delle decisioni):

- imprese private (soggetto economico privato)
- imprese pubbliche (soggetto economico pubblico come un'istituzione)
- miste (si accompagnano soggetti privati e pubblici come per esempio tutte le imprese nate dai fenomeni di liberalizzazione di determinati settori o ex municipalizzati dove prima erano pubblici e poi con la liberalizzazione del settore hanno aperto al capitale privato e sono quindi partecipate.

## Secondo la forma giuridica



## L'impresa e le sue finalità 2 - Le finalità dell'agire imprenditoriale

### L'impresa ha una finalità?

- ▶ Meglio parlare di finalità dell'agire imprenditoriale
  - ▶ poiché sono le persone ad avere delle finalità, non le imprese "di per sé"
  - ▶ è quindi importante indagare le finalità del gruppo imprenditoriale, ossia di chi dell'impresa detiene proprietà e governo (imprenditore e manager)
- ▶ L'impresa come fatto "oggettivo" è un insieme di risorse e potenzialità (→ ha delle funzioni da svolgere)
- ▶ L'impresa come fatto "soggettivo" è emanazione e strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata al perseguimento di certi obiettivi (→ ha delle finalità)

### Le finalità dell'agire imprenditoriale

1. Massimizzazione del profitto
2. Sopravvivenza aziendale
3. Creazione e diffusione di valore
4. Sviluppo dimensionale
5. Profitto condizionato
6. Successo sociale



Il fine dell'attività di impresa qual è? Nel tempo sono state elaborate diverse teorie che sono partite da un punto di vista più basilico (quello che si collega all'equilibrio economico e profitto) fino a finalità più elevate che corrispondono a creare valore.

### 1. La massimizzazione del profitto



- ▶ **Che ruolo ha il profitto nell'impresa?**
  - ▶ È il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi
  - ▶ È il **premio per il rischio** che si assume chi apporta i capitali
  - ▶ È il premio per chi promuove l'innovazione (→ Schumpeter)
  - ▶ È la rendita per la posizione "monopolistica" (o quasi...) che l'imprenditore consegue nel mercato
- ▶ **Ma: quale profitto si dovrebbe massimizzare?**
  - ▶ Ottica di lungo periodo, per garantire la prosperità dell'impresa
  - ▶ Definizione del grado di rischiosità globale della gestione

La prima risposta a tale domanda è quella della massimizzazione del profitto (ossia la differenza positiva tra ricavi e costi e di questa differenza se ne dovrebbe appropriare l'imprenditore quale ricompensa per la sua capacità di organizzare i fattori produttivi/

come premio del rischio che si assume/ come premio per la sua capacità di innovazione ecc.). Questa teoria è stata sottoposta ad esame, l'imprenditore non dovrebbe guardare il risultato dell'anno ma al risultato dell'impresa nel lungo periodo, quindi l'imprenditore è disposto a sacrificare il profitto di quest'anno se vuole realizzare investimenti per ampliare l'impresa, diversificarsi in nuovi prodotti ecc. questa teoria è più classica e tradizionale e riguarda la finalità dell'impresa.

## 2. La sopravvivenza aziendale

- ▶ Di fronte alla divisione tra proprietà (imprenditore) e governo (manager) dell'impresa, sorge una divergenza di finalità
  - ▶ imprenditore → profitto
  - ▶ manager → sopravvivenza (sicurezza del posto di lavoro, prestigio)
- ▶ Destino il profitto a irrobustire l'impresa
  - ▶ autofinanziamento
- ▶ Rifiuto iniziative troppo rischiose
  - ▶ anche se potenzialmente molto redditizie

→ Il profitto assume un ruolo strumentale: serve a far sopravvivere l'impresa

traballare i risultati che a lui interessano più direttamente. Profitto non fine a s stesso ma per investirlo nell'impresa e garantirne la sopravvivenza.

Una seconda teoria accontenta i manager rispetto agli imprenditori e viene fuori quando le imprese assumono una gestione manageriale (grandi imprese). Il manager più che al profitto di lungo periodo è interessato alla sopravvivenza dell'impresa. Allo stesso modo il manager rifiuta le iniziative troppo rischiose perché vede

## 3. La creazione e diffusione di valore

- ▶ La finalità della gestione è **accrescere** il valore economico dell'impresa
  - ▶ potenzialità di produrre risultati sempre migliori
- ▶ Il valore va poi **diffuso** a tutti i soggetti che si relazionano con l'impresa
  - ▶ non solo gli azionisti, come nella visione della *public company* nordamericana (teoria del valore azionario)

(di mercato per gli azionisti). Il concetto di valore è inteso in maniera più ampia, ossia aumentare valore dell'impresa ma non tanto per vantaggio dei soci ma accrescere il valore per diffonderlo in maniera più estesa. L'impresa non crea valore solo per i soci ma crea valore per la comunità a cui appartiene e per tutta una serie di soggetti che hanno interesse all'esistenza dell'impresa.

Ancora più recente è la teoria che vede nell'impresa un mezzo di creare e diffondere valore. la teoria del valore assume due configurazioni diverse nella nostra cultura rispetto alla cultura anglosassone, ossia nella cultura anglo il valore è il valore azionario

## 4. Lo sviluppo dimensionale

- ▶ La compagine manageriale ha spesso come finalità del suo agire la crescita dimensionale dell'impresa
  - ▶ focus sul fatturato più che sul profitto
- ▶ Con la crescita dimensionale il management ottiene
  - ▶ organizzazione più robusta → sopravvivenza
  - ▶ maggior forza verso i concorrenti → redditività
  - sicurezza, aumento delle retribuzioni e del prestigio

garantita, un maggior forza verso i concorrenti, aumento del prestigio e delle retribuzioni per i manager fino ad arrivare ad avere anche un potere di mercato (posizioni ancora migliori nell'ambito di altre imprese).

## 5. La massimizzazione "condizionata" del profitto

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

costi quindi di fatto se lo voglio aumentare posso agire sui ricavi cercando di aumentarli o sui costi cercando di ridurli. Queste nostre azioni hanno delle conseguenze su determinate categorie con cui si creano i conflitti. Le persone con cui ci relazioniamo sono tutte persone che si definiscono come portatori d'interessi nei confronti dell'impresa ossia hanno interesse nell'esistenza dell'impresa e subiscono conseguenze dalle decisioni, questi soggetti si chiamano stakeholder (in inglese si contrappone allo shareholder ossia l'azionista detentore di quote). Vede oltre all'imprenditore una serie di soggetti coinvolti. L'impresa non è sola ma è immersa in un tessuto di relazioni, intorno ad ogni impresa ruota una serie di stakeholder più o meno vasta.

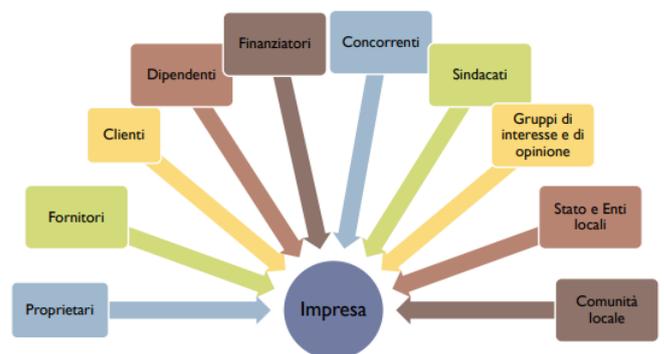
Abbiamo dato la definizione di profitti, quindi i ricavi a loro volta da cosa sono costituiti? Prezzo x quantità (vendite). Se voglio agire sui ricavi o aumento il prezzo (in questo caso entro in conflitto con i

La crescita:

Un'altra finalità è quella della crescita/sviluppo dimensionale che è coerente con la visione manageriale in quanto il manager gradisce anche la crescita. Grazie a questa si ottiene un'organizzazione la cui crescita è

La teoria della massimizzazione condizionata del profitto è lo sviluppo logico della teoria tradizionale della massimizzazione del profitto ma con una condizione. Il profitto matematicamente è ricavi meno

- ▶ L'impresa si relaziona con diversi gruppi di portatori di interesse nei suoi confronti (gli "stakeholder")



- ▶ A ogni categoria di stakeholder, l'impresa...
  - ▶ richiede specifici contributi
  - ▶ offre in cambio determinate prospettive di remunerazione e soddisfazione

Qualche esempio?

- ▶ Le scelte di gestione non possono dimenticare che l'impresa non è "sola", ma immersa in un tessuto di relazioni

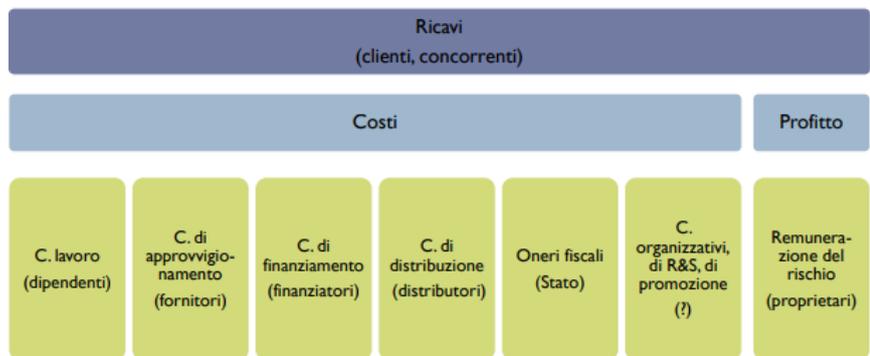
clienti) o aumento la quantità (entro in conflitto con le altre imprese concorrenti) in questo caso. Se viceversa decido di agire sui costi posso ridurre i costi di approvvigionamento (mi scontro con i fornitori) ridurre i costi di produzione (mi scontro con i distributori), posso ridurre i costi tributari (ci scontriamo con lo stato) e una serie di conflitti che si creano sulle voci di costo. Costi organizzativi ricerche sviluppo e promozione: si può pensare di ridurre quei costi che se li riduco non protesta nessuno (costi di ricerca e sviluppo, costi di marketing/comunicazione ecc.).

Ma si generano comunque possibili effetti negativi. Le azioni sui ricavi e costi sono tutte fonti di conflitti e l'imprenditore deve costantemente gestire questi conflitti, nella gestione di conflitti con l'esterno può esserci più elasticità, in quelli interni è più difficile e bisogna cercare di mediare. Alla fine, la voce che si può toccare e restringere con i minori effetti dannosi è proprio il profitto e la remunerazione dei soci.

Quindi per massimizzazione condizionata del profitto si intende massimizzare il profitto a condizione di governare i vari conflitti che si vengono a generare e possibilmente evitarli.

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

- ▶ In particolare, molti gruppi di stakeholder nutrono aspettative rispetto alla distribuzione del reddito dell'impresa, influenzando l'ampiezza finale del profitto



- ▶ Possono sorgere conflitti di interessi

- ▶ con interlocutori esterni
  - ▶ impresa vs. clienti
  - ▶ impresa vs. concorrenti
  - ▶ impresa vs. fornitori
  - ▶ Impresa vs. distributori
  - ▶ impresa vs. finanziatori
  - ▶ impresa vs. Stato
- ▶ con interlocutori interni
  - ▶ impresa vs. dipendenti

→ i conflitti con interlocutori esterni sono risolti in forma collaborativa o in base alla forza contrattuale delle parti; alla peggio l'impresa, in molti casi, può rescindere il rapporto

→ i conflitti con interlocutori interni sono di più difficile soluzione poiché l'impresa non può quasi mai rescindere il rapporto

- ▶ L'imprenditore vuole massimizzare il profitto, ossia la differenza ricavi-costi ma:
  - ▶ per massimizzare i ricavi
    - ▶ massimizzo i prezzi: impresa vs. clienti
    - ▶ massimizzo i volumi: impresa vs. concorrenti
  - ▶ per minimizzare i costi
    - ▶ minimizzo il costo unitario o la quantità utilizzata: impresa vs. "fornitori" (di input, di capitali, di lavoro)
    - ▶ inoltre, molti costi sono incompressibili nel breve termine, per es. il costo del lavoro
    - ▶ alla fine, in caso di necessità, taglio quelli che (apparentemente) "non fanno male a nessuno" (organizzativi, R&S, pubblicità, ecc.)

## 6. Il successo sociale

- ▶ Siamo sicuri che l'imprenditore faccia impresa solo "per soldi"?
- ▶ Il primo milione di Euro ci rende ricchi, il decimo ci rende ricchissimi, ma il centesimo milione?
  - ▶ il concetto di utilità marginale decrescente vale anche per il denaro?
- ▶ Allora perché si fa impresa? Perché questi signori non si godono semplicemente la loro ricchezza?



è principale operatore di telefonia in sud America e infine il famoso operatore di finanza. Non lo fanno solo per soldi ma anche per successo personale (cos'è). Il successo personale è fare quello che i piace e sviluppare le proprie abilità e attitudini.

### Che cosa significa 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 lavoro. Nulla di più."

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

Branson sostiene: "... 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."

Egli fa soldi apposta per poterli spendere in progetti nuovi che gli interessano e il suo gruppo Virgin è estremamente diversificato (dalla musica alle bevande, all'immobiliare, ai viaggi, alle compagnie aeree ai voli spaziali e ora la nave da crociera di lusso).

(segue)

Successo dell'impresa = Successo sociale dell'imprenditore

- ▶ In effetti, esistono almeno tre obiettivi distinti e temporalmente successivi che muovono l'agire imprenditoriale (le 3 "P"):

- ▶ **Profitto**

- ▶ assicurare la sopravvivenza dell'impresa ed accrescere la propria ricchezza



- ▶ **Potere sociale e potere di mercato**

- ▶ affermazione nella classe sociale di appartenenza e nei confronti dei concorrenti



- ▶ **Prestigio**

- ▶ assunzione di un ruolo chiave nella comunità

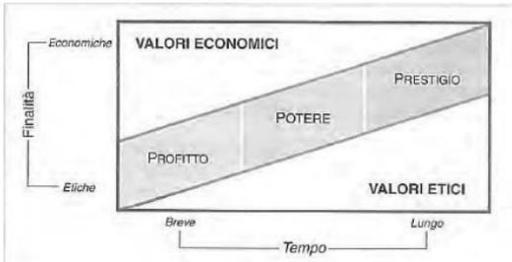


C'è una teoria delle 3P secondo la quale l'agire imprenditoriale sarebbe mosso nell'ordine da questi moventi (cause):

- il profitto finalizzato ad assicurare la sopravvivenza dell'impresa, la sua crescita e la ricchezza personale

- potere sociale (di un imprenditore che essendo a capo di un'impresa grande ha un'acquisizione di preminenza rispetto ai suoi colleghi concorrenti) e di mercato(dell'impresa).
- il prestigio (ruolo riconosciuto e importante nella comunità).

► Progressivamente, finalità e valori economici lasciano spazio a **finalità e valori etici**



Queste 3P si succedono nel tempo e anche il tipo di finalità muta da finalità economico a finalità con contenuto di tipo etico sociale. Quando si parla di manager non si parla di una figura universale ma diverse tipologie di manager, al vertice abbiamo un manager che s'avvicina di più al modo di pensare dell'imprenditore a una tipologia in cui le

finalità vanno quasi a scontrarsi. La prima tipologia è quella dell'imprenditore visibile (come Marchionne) la cui immagine è legata all'immagine dell'impresa, un imprenditore che rimane al suo interno per tanti anni come Totti per la Roma).

► **E se parliamo di manager?**

► **Si possono configurare 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 di l.p.



► **Manager**

► Teoria della mobilità



– imprenditore visibile

– imprenditore meno visibile/meno integrato (figura intermedia di imprenditore che ha un minore visibilità e integrazione con l'impresa e questo tipo di manager la

pensa in maniera più coerente con la massimizzazione di lungo periodo).

– Infine, ci sono i manager "mercenari" (giovani che entrano a un livello abbastanza modesto e che cercano di fare del loro meglio nell'ambito dell'impresa per accumulare esperienze/aumentare curriculum e farsi notare).

17/09/20

[L'impresa e le sue finalità - Mission e Vision](#)

[Vision & Mission](#)

A proposito delle finalità, l'impresa nasce stabilendo un obiettivo macro e traduce questo suo obiettivo in obiettivi operativi da raggiungere nel breve, medio e lungo

termine. Questo obiettivo macro che si pone di norma è un obiettivo che ha a che vedere con quello che l'impresa fa con la sua attività e che l'impresa desidera diffondere sia all'esterno di essa (a tutti i possibili stakeholder) sia al suo interno (in modo che tutte le persone coinvolte abbiano ben chiaro dove si sta andando e qual è l'idea trainante di tutto ciò che l'impresa compie nella sua esistenza). A tal proposito parliamo di Vision e Mission (termini inglesi visione e missione).

(segue)

- ▶ **Vision:** «il sogno dell'imprenditore», ciò che l'impresa si propone di diventare entro un determinato tempo futuro

*"What we want to be"*

- ▶ il punto di arrivo, condiviso e realisticamente raggiungibile, verso cui il sistema impresa tende e orienta tutte le sue attività



Questo obiettivo di lungo termine che l'impresa vuole comunicare all'interno/esterno è quello che viene definito Vision. Entrambi i concetti si esprimono attraverso delle espressioni (brevi definizioni) che presentano delle

differenze l'una dall'altra. La Vision dovrebbe indicare quello a cui l'impresa aspira (vedi slide dell'esempio) *"cosa vogliamo essere"* (what we want to be) è la ragione di esistere dell'impresa, in cosa si vuole trasformare, verso cosa orienta il suo essere e le sue attività. La Vision è molto concisa e visionaria, cioè a volte non è detto che dalla Vision si comprenda il mestiere dell'impresa in quanto può essere un obiettivo fantasioso.

(segue)

- ▶ **Mission:** le finalità fondamentali che l'impresa intende perseguire nel lungo termine, necessarie per attuare la vision

*"Why we exist"*

- ▶ la vision esprime che cosa l'impresa vuole divenire, la mission che cosa l'impresa deve compiere per diventarlo



La mission esplicita il contenuto della Vision, dice come intendiamo perseguire questo obiettivo di lungo termine (perché esistiamo why we exist) ci sono imprese che esprimono la Vision e mission in modo didascalico (usano la Vision come slogan ed espandono il contenuto nella mission). Ci

sono imprese che pubblicano solo la Mission o la Vision e imprese che pubblicano una Vision che sembra una mission e viceversa.

**L'orientamento dell'impresa si esprime 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 e interno).



(segue)



A computer on every desk and  
in every home  
(Bill Gates)

To make people happy  
(Walt Disney)



To give ordinary folk the chance to buy  
the same thing as rich people  
(Sam Walton)



Per esempio, Microsoft (Bill Gates) aveva definito la Vision di Microsoft come portare un pc su ogni scrivania di casa. Rendere le persone felici (Disney Sam Walton è il fondatore di Walmart (catena di distribuzione commerciale) la Vision è quella di dare

alla gente comune la possibilità di comprare le stesse cose che comprano le persone ricche (non in senso letterale). Se la persona vuole avere un salotto da giardino può andare a comprarlo (permette a tutti di possedere e vivere certe esperienze).

(segue)

► **Esempio:**

► *Vision:*

Inspire the world, create the future

► *Mission:*

Inspire the world with our innovative technologies, products and design that enrich people's lives and contribute to social prosperity by creating a new future



Samsung: la Vision è poco concreta e visionaria, ispira una certa curiosità (ispirare il mondo e creare il futuro). La mission dice di ispirare il mondo con le tecnologie innovative, i prodotti e il design... ponendo le basi di un nuovo futuro. La Vision è esplicitata nel contenuto della mission (si parla di prodotti

elettronici che possono aiutare a conseguire gli obiettivi di facilitare le persone orientate verso il futuro).

(segue)

▶ **Esempio:**

▶ *Vision:*

To create a better everyday life for the many people

▶ *Mission:*

To offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them



Ikea ha un progetto simile dove la Vision rimane abbastanza sul vago (quindi creare una miglior vita quotidiana per la maggior parte delle persone) al fine di facilitare la vita delle persone offrendo un'ampia gamma di prodotti da arredamento carini e funzionali a prezzi bassi che la maggior parte delle persone potrà affrontarli.

(segue)

▶ **Esempio:**

▶ *Vision:*

We believe that we are on the face of the earth to make great products [...]. We are constantly focusing on innovating. We believe in the simple not the complex [...] (Tim Cook)

▶ *Mission:*

Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork and professional software.

Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store

Apple has reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App store, and is defining the future of mobile media and computing devices with iPad



Caso critico della Apple. Ci si aspetterebbe che un'impresa come Apple usasse la comunicazione in modo preciso ma in realtà non è così perché se vado sul sito non trovo la Vision e mission esplicitate ed evidenziate. Per avere un'idea di Vision la prof. ha estratto un pezzo di un'intervista che dice: "crediamo di essere nel mondo per creare eccellenti prodotti, ci focalizziamo sull'innovazione e crediamo

nella semplicità" (questo esprime abbastanza la Vision di Apple del prodotto friendly ma di alta qualità e non dice di quali prodotti si tratta). La mission: "Apple realizza i Mac, migliori pc al mondo insieme ai suoi vari software, ha condotto la rivoluzione digitale della musica iTunes e con iPad, ha inventato la telefonia mobile con iPhone e i media mobile e devices con iPad (qui esprime i prodotti attraverso i quali è realizzata la mission ma non sono cose che emergono facilmente).

(segue)

▶ **Esempio:**

▶ *Vision:*

People: Inspiring each other to be the best we can be by providing a great place to work.

Portfolio: Offering the world a portfolio of drinks brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.

Partners: Nurturing a winning network of partners and building mutual loyalty.

Planet: Being a responsible global citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.

Profit: Maximizing long-term return to shareholders, while being mindful of our overall responsibilities.

Productivity: Being a highly effective, lean and fast-moving organization.

▶ *Mission:*

To refresh the world in mind, body and spirit

To inspire moments of optimism and happiness through our brands and actions

To create value and make a difference



Coca cola: sono dei maghi della comunicazione e ci si aspetterebbe qualcosa di meglio, invece le chiamano Vision e mission ma se non le guardo Vision è molto lunga (non resta impresa) la mission è più vicina ad una Vision (ispirare il mondo, creare momenti di felicità e valore).

(segue)

▶ **Esempio:**



ESSERE FERRARI

Usua

▶ *Vision:*

Ferrari, l'eccellenza italiana che fa sognare il mondo

▶ *Mission:*

Costruiamo Auto, simbolo di Eccellenza Italiana nel mondo, per vincere su strada e nelle competizioni. Oggetti unici che rinnovano il mito del Cavallino Rampante e generano un "Mondo di Sogni ed Emozioni".

Ferrari: abbiamo un modello perfettamente aderente alla teoria Vision e Mission. Ferrari ha presente di non avere una clientela vasta (ha un pubblico vasto). Ha anche l'obiettivo di creare visibilità e notorietà e non solo quella di vendere.

(segue)

▶ **Esempio:**



▶ *Vision:*

Vogliamo essere, nel mondo, punti di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell'alta gamma.

▶ *Mission:*

Deliziare gli amanti della qualità della vita nel mondo con il miglior caffè che la natura possa dare, esaltato dalle migliori tecnologie e dalla bellezza.

Vision non molto incisiva (sarebbe meglio se ci si fermasse nella prima frase). In questo esempio ci sono delle sovrapposizioni di ciò che dovrebbe stare nella Mission e di ciò che dovrebbe stare nella Vision. Non hanno l'aspetto di una Vision e Mission classiche.

(segue)

▶ **Esempio:**



▶ *Vision:*

To move with velocity to drive profitable growth and become an even better XXX serving more customers delicious food each day around the world.

▶ *Mission:*

To be our customers' favorite place and way to eat and drink.

Mc Donald: Agire con velocità per condurre una crescita

(segue)

▶ **Esempio:**



▶ *Vision:*

To help people and businesses throughout the world realize their full potential.

▶ *Mission:*

To empower every person and every organization on the planet to achieve more.

Microsoft: Per aiutare le persone e il business sia persone che organizzazioni.

(segue)

▶ **Esempio:**



Caso: Bmw

▶ *Vision:*

We are Number ONE. We inspire people on the move:  
We shape tomorrow's individual premium mobility

▶ *Mission:*

We unite excitement, responsibility and success:  
We have the most emotional products and attractive services.

Per preparare queste lezioni } Da studiare } Appunti } Lettura “Le funzioni dell’impresa e le teorie sulle finalità imprenditoriali” → (Aulaweb)

Vision e mission non sempre sono esplicite e immediate ma dipende dall’impresa se vuole usarle ecc. la Vision corrisponde ad uno slogan (breve e incisivo).

## **2. L’impresa e l’ambiente – l’impresa come sistema sostenibile**

Si tratta di un argomento che riguarda il rapporto dell’impresa con l’ambiente nel quale l’impresa è inserita. L’impresa non può prescindere da questa analisi, essa non deve trascurare le relazioni, che per qualunque ragione, vengano ad instaurarsi con l’ambiente esterno in cui si è collocata. Nella teoria dell’EGI tradizionale veniva dato un grande valore a tutti gli aspetti relativi ai rapporti impresa-ambiente in quanto si sosteneva che l’ambiente influenzasse l’agire dell’impresa e che il successo/insuccesso dell’impresa dipendesse fortemente dalle variabili dell’ambiente di riferimento.

La teoria ha poi progredito considerando altri punti di vista ciò non significa che l’ambiente sia ancora una variabile importante e quindi l’impresa deve considerare e analizzare e continuare a monitorare nel tempo nel momento in cui assume le sue decisioni. Sono emerse nuove teorie che danno un maggior valore a ciò che l’impresa è, ciò che possiede e sa fare. In un contesto dove l’ambiente cambia velocemente, sembra importante come si reagisce, le risorse di cui si dispone e le capacità che si hanno ecc. L’ambiente crea comunque le condizioni per esprimere le nostre capacità e conoscenze.

Problematiche rapporto impresa e ambiente (teorie)

L’impresa come sistema

Perché l’impresa può essere considerata come un “sistema?”

- Perché è composta di molte parti
- Perché le parti sono interrelate (cioè interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune, ci sono vari tipi di connessioni tra queste parti che si scambiano

informazioni, materiali, risorse e conoscenze e tutte attraverso questi scambi agiscono verso l'obiettivo del sistema nel suo complesso che è l'obiettivo comune).

Questa teoria considera l'impresa come se fosse un essere vivente composta da molecole che interagiscono tra loro e da questa ne deriva il funzionamento dell'organismo.

**Una prima definizione:**

**Il sistema impresa è:**

**1) costituito da un insieme di risorse e di attori**

**2) legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività**

**3) e collegato, attraverso altre relazioni, a vari soggetti esterni**

*In particolare è un sistema:*

- *Aperto:* Cioè l'impresa non è un sistema ripiegato su sé stesso ma è un sistema che ha relazioni con l'esterno. Questo si rispecchia in una caratteristica del sistema-impresa che è quella di essere un sistema aperto: inseriti in un ambiente e ha relazioni con questo ambiente (ossia entrano ed escono cose/persone dall'impresa verso l'ambiente e dall'ambiente verso l'impresa).

- *Dinamico:* l'impresa non è sempre uguale a se stessa ma deve in qualche modo assecondare i cambiamenti dell'ambiente e adattarsi ad essi

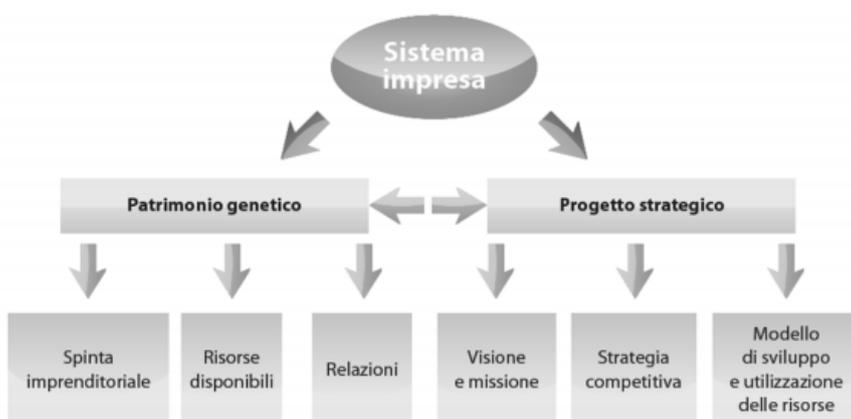
- *Complesso:* (sistema più o meno complesso anche a seconda della dimensione dell'impresa se è piccola o grande e dalla varietà di prodotti di business).

- *Unitario:* Complesso e unitario possono sembrare contraddittorie ma non è così, anche se è fatto di tante parti/teste, queste sono gestite da un unico cervello centrale che dirige tutte le azioni del sistema verso un obiettivo comune. Si va in un'unica direzione centrale stabilita per il lungo medio e breve periodo.

- *(Sostenibile):* si tratta di un concetto più recente.

## Gli elementi fondanti per l'esistenza e il processo evolutivo del sistema-impresa

► Che cosa guida l'evoluzione del sistema-impresa?



Il sistema impresa si evolve dal suo patrimonio generico (che è fatto dalle basi su cui si parte per mettere su l'impresa ossia risorse disponibili, relazioni con soggetti come potenziali clienti o fornitori e la *spinta imprenditoriale* ossia l'idea dell'imprenditore di sfruttare queste info per mettere in piedi un'impresa). A partire da questo si realizza il progetto

strategico (progetto di quello che voglio fare da qui a tot anni in avanti, strategico indica un'intenzione di fare qualcosa e indica il lungo periodo). Visione e missione (metto in piedi un progetto avendo obiettivi) strategia competitiva (come intendo oppormi sul mercato e confrontarmi con gli altri) come programma di sviluppare le risorse per realizzare questo progetto.

### Stabilità e cambiamento

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

- Si cercano stabilità e routine

→ **Cambiamento**, in cui l'attività imprenditoriale si esplica in azioni innovative che determinano una evoluzione della struttura

- Si modifica lo status quo

Stabilità: Importante è il fatto che l'impresa si trovi sempre in una situazione di apparente conflitto tra due situazioni opposte (stabilità e cambiamento). L'impresa ha delle circostanze di stabilità ossia sviluppa una struttura stabile, sviluppa delle routine (cioè modi di fare cose nella stessa maniera) per cui le stesse cose si fanno sempre nello stesso modo. In questo modo, miglioro l'efficienza, la velocità e la capacità di risposta, certamente le routine possono condizionarci e se ci fosse bisogno di un cambiamento a causa di un evento esterno che ce lo impone (per qualsiasi evento) potrei cambiare il mio comportamento. La routine è utile ma bisogna anche saper reagire agli imprevisti.

Cambiamento: l'impresa dev'essere in grado di cambiare perché succedono eventi che la costringono a cambiare. L'impresa può cambiare anche perché vuole cambiare (volontaria) e non solo a causa di eventi esterni imprevisti. C'è questa doppia natura dell'attività dell'impresa che muove tra stabilità/routine e cambiamento (è un contrasto apparente), quindi l'impresa dev'essere fedele alla sua natura/storia/valori/cultura sviluppata/Vision. Accanto a questo si innestano questi momenti di cambiamento legati a volte a costrizioni esterne, a volte ad azioni dei concorrenti (esterno) o da iniziativa stessa dell'impresa che vuole cambiare e realizzare un miglioramento/crescita/innovazione modificando il suo agire.

### *L'impresa come sistema «sostenibile»*

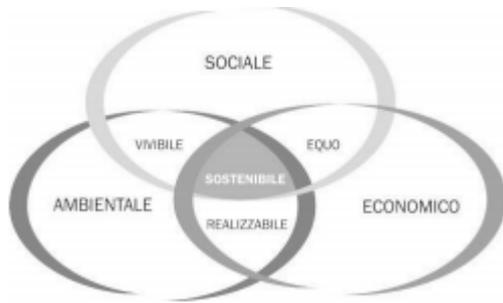
**Cosa si intende per sostenibilità?**

- **Profilo economico-finanziario**: la sostenibilità economia è la più tradizionale e imprescindibile

- **Profilo sociale**

- Profilo ambientale/ ecologico

□ La triple bottom line della sostenibilità



La teoria alla base di questi 3 aspetti è stata definita triple bottom ossia la sostenibilità ha 3 pilastri (sostenibilità economico-finanziaria, sociale, ambientale ed ecologica). L'impresa è sostenibile, svolge un'attività economicamente realizzabile, socialmente equa garantendo un ambiente vivibile.

(segue)

► Il tema della sostenibilità è alla base di un filone di studi cui ci si riferisce con i nomi

RSI – Responsabilità Sociale d'Impresa  
 CSR – Corporate Social Responsibility

La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società  
 (Commissione Europea, 2011)

Dall'interesse per la sostenibilità nasce un filone di studi su cui molti autori si impegnano nello studio/scrivere articoli/libri/convegni e questo filone è quello della responsabilità sociale di impresa RSI. La

commissione EU ha dato una definizione di CSR che vediamo nel riquadro della slide.

Da cosa nasce?

► L'impresa produce «esternalità»...

► Negative



► Positive



Questa responsabilità sussiste perché l'impresa è in grado di produrre esternalità (effetti sull'esterno) che possono essere sia negativi sia positivi. L'impresa sostenibile cerca quindi di minimizzare gli impatti negativi e massimizzare gli impatti positivi. Tra gli impatti negativi troviamo l'inquinamento dell'aria/acqua traffico, inquinamento acustico.

L'impresa sostenibile minimizza queste esternalità pagando o offrendo iniziative o svolgendo attività che producono esternalità positive. Gli impatti positivi sono: la produzione di innovazione, tecnologia, vaccino per il Covid, l'impresa dà lavoro alle persone, realizzare progetti che sostengono la comunità come finanziare un parco, piantare alberi, sponsorizzare eventi di qualsiasi natura. L'impresa dovrebbe riuscire

a compensare le esternalità negative con quelle positive o eccedere le esternalità positive rispetto a quelle negative.

● Obiettivi di sostenibilità sono sempre più legati a **obblighi di legge**, in un duplice senso:

- «Negativo»: norme volte a limitare comportamenti che comportano esternalità negative

- «Positivo»: richiesta di impegni all'interno di progetti di interesse generale o di iniziative specifiche volte a migliorare gli impatti positivi sull'ambiente e/o sulla società.

Il concetto di «*shared value*»:  
il valore si estende dalla sfera economica alla sfera sociale

La maggior parte delle imprese hanno iniziato a lavorare la sostenibilità per obbligo di legge (la legge vieta di fare determinate cose che produrrebbero esternalità negative piuttosto che importi di fare cose che hanno impatti positivi). Le normative comunitarie e nazionali si sono mosse in queste due direzioni. L'obiettivo è quello di arrivare a un'impresa che non produce semplicemente valore per i soci/azionisti ma la nostra stakeholder view che è strettamente correlata al nuovo concetto di shared value ossia valore condiviso (valore non solo economico ma un valore che si estende alla sfera sociale e ambientale).

**L'orientamento alla sostenibilità**

Il grado di orientamento alla sostenibilità dipende da:

- Contesto in cui opera l'impresa (attività svolta)

- Evoluzione e valori dell'impresa

L'atteggiamento sarà diverso a seconda dall'attività svolta dall'impresa, dal suo settore di appartenenza e dai suoi valori. Ci sono imprese che affrontano misure favorevoli alla sostenibilità perché devono e ci sono imprese che nascono dal concetto di sostenibilità e improntano la loro attività su questo (nuove imprese di norma).

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

● Fase 1: l'impresa vuole genericamente migliorare il proprio impatto sociale/ ambientale senza avere ancora una strategia ben definita

● Fase 2: i valori sociali sono diffusi all'interno dell'impresa e di delinea una strategia specifica

● Fase 3: l'impresa si apre alle proposte che arrivano dall'esterno (stakeholders' engagement)

- Fase 4: l'impresa ridefinisce il proprio modello di business integrando gli obiettivi competitivi con gli obiettivi di benessere collettivo.

Questo schema ci dice quali sono di norma le fasi attraverso le quali si sviluppa l'orientamento alla sostenibilità nelle imprese. Suppongo che l'impresa voglia migliorare il bagaglio di sostenibilità, la prima cosa che farà sarà sviluppare una volontà senza sapere bene cosa fare. Solo quando questa intenzione si trasforma da intenzione dell'imprenditore a valore condiviso all'interno dell'impresa, quindi quando l'imprenditore convince i dirigenti/dipendenti che è bene affrontare il tema allora si inizia a elaborare qualche piano specifico per raggiungerlo rispetto al tema. L'impresa poi ascolta quello che viene da fuori (suggerimenti che vengono dalla società e dai suoi stakeholder) per migliorare il profilo di sostenibilità dell'impresa e infine, arrivare a riorganizzare il modello business di attività mantenendo gli obiettivi competitivi (quelli della sostenibilità economia) con gli obiettivi di tipo ambientale e sociale.

### **La sostenibilità ha impatti positivi anche sui risultati dell'impresa?**

Normalmente la risposta è **positiva** e tali impatti si possono apprezzare soprattutto nel medio-lungo periodo

### **Come si possono valutare tali impatti?**

- In termini di maggiori ricavi
- In termini di minori costi.

### Qualche esempio?

- 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

Vantaggi non tangibili:

- 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 ecc.

Si vuole sottolineare il fatto che la sostenibilità inizialmente è un costo anche pesante per l'impresa, quindi di norma i progetti volti a incrementare la sostenibilità devono essere orientati al lungo periodo in quanto è nel lungo periodo che si riescono a vedere i risultati (non solo pratici) ma anche i primi risultati economico-finanziario. Gli impatti delle politiche sostenibili si tradurranno nel tempo in risultati positivi (maggiori ricavi e minori costi) ma per arrivare a ciò ci vuole tempo. Vediamo gli esempi di aspetti positivi che possono derivare dall'applicazione di politiche e strategie di sostenibilità (riduzioni fiscali, eventuale acquisizione di punteggi che possono favorire la vincita di finanziamenti ad hoc per certi progetti ecc. Questi sono tutti elementi positivi possono contribuire a diminuire i costi e aumentare i ricavi. I risultati di queste politiche non si vedono però nell'immediato. Ci sono anche dei vantaggi che non sono tangibili come il miglioramento dell'immagine aziendale. La sostenibilità è uno straordinario strumento di marketing (ha risultati sull'immagine/reputazione e sul fatturato, sull'immagine). La sostenibilità ha anche vantaggi concreti sulla competitività dell'impresa e sui suoi risultati.

### Il framework normativo

- **Il Global Compact delle Nazioni Unite:** insieme di regole generiche sugli aspetti relativi ai trattamenti dei lavoratori che le imprese possono adottare nel loro bagaglio di valori (possono anche aderire ma non è obbligatorio) lavorando in un certo modo in particolare sotto il punto di vista sociale.

- **Il Libro Verde dell'Unione Europea :** contiene obiettivi di medio lungo periodo per gli stati dell'UE a proposito della sostenibilità ambientale (in particolare il tema dei trasporti e l'inquinamento)

- **Le linee guida degli organismi internazionali (ILO, OCSE, ecc.):** ILO per quanto riguarda i profili lavorativi della sicurezza dei lavoratori

- **Le certificazioni ambientali/ di sicurezza/ di qualità :** Come ISO 9000 che le imprese possono ambire a queste o perché è obbligatorio o per motivi di mercato/marketing (volontarie)

- **Le normative nazionali (sull'ambiente, sui rifiuti, sul lavoro, sulla sicurezza, ecc.):** Non hanno nulla di volontario, esistono leggi e decreti che riguardano la sicurezza, l'ambiente ecc. a cui le imprese devono per forza adeguarsi.

### L'implementazione

***L'implementazione della strategia di sostenibilità si manifesta all'interno dei diversi processi e delle diverse funzioni aziendali.***

Quando analizzeremo le singole funzioni aziendali, potremo cercare applicazioni specifiche

- Nelle operations (produzione e logistica)
- Nella gestione finanziaria
- Nella gestione dell'innovazione
- (Nella gestione delle risorse umane)
- (Nel marketing)

Nelle imprese la sostenibilità viene applicata a vari livelli (può essere applicata nella produzione, nella logistica dei trasporti, nella gestione delle risorse umane ecc.). In tutte le funzioni svolte dall'impresa si possono cercare gli ambiti in cui essere più sostenibili.

18/09/20

## 2. L'impresa e l'ambiente – il sistema-impresa nell'ambiente.

### L'ambiente esteso (o macroambiente)

#### Il sistema-impresa nell'ambiente

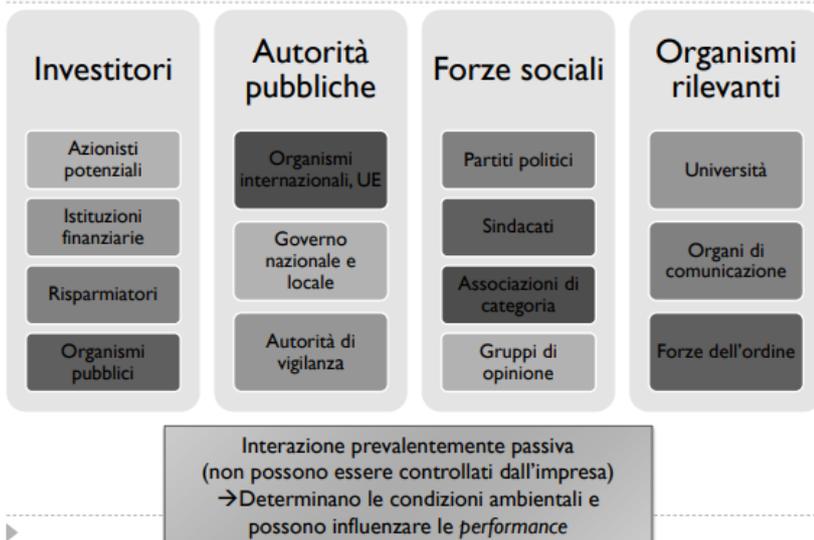
- ▶ Dal punto di vista dell'impresa, l'ambiente si articola su tre livelli



Come si inserisce nell'ambiente il sistema impresa?

L'analisi dell'ambiente muove per approssimazioni successive restringendo via via il campo di indagine. Oggi parliamo del cerchio più esterno (macroambiente).

#### Gli attori nell'ambiente esteso



In questo ambiente operano una serie di forze/attori (investitori, autorità pubbliche, forze speciali e organismi rilevanti). Il macroambiente va dall'ambiente geografico in cui è inserita l'impresa a tutte le caratteristiche normative economiche e sociali che questo contesto presenta. Il ruolo che