



Le caratteristiche dell'impresa

Enrico Battisti

Università degli Studi di Torino – Dipartimento di Management

Mercoledì 30 Ottobre 2013

1



- ✓ **Il concetto di impresa.**

- ✓ **La gestione dell'impresa come creazione di valore.**

- ✓ **La gestione d'impresa: direzione, organizzazione e strategia.**

2



**“Se non conosci la rotta da seguire,
nessun vento ti sarà favorevole”**



*L'impresa rappresenta una realtà complessa
intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti non
solo di scambio ma anche di collaborazione,
d'informazione, di interessi.*



L'impresa familiare è la più antica forma di organizzazione imprenditoriale

"The family business is the oldest form of multi-party business enterprise. In fact the world's oldest continuously operated family business, Japanese temple-builder Kongo Gumi, began in 578",

Hutcheson J. O., "Tales from the Family Crypt: Are you guilty of believing any of these widespread myths about family businesses?", *Financial Planning*, Oct. 1, 2002

5



L'impresa come sistema:

- ... economico,
- ... aperto,
- ... dinamico.



SISTEMA ECONOMICO APERTO e DINAMICO

6



Lo studio dell'impresa attraverso un approccio "sistemico":

1. relazioni tra gli elementi che compongono il sistema "impresa":
 - elemento umano (in senso individuale e come gruppi che interagiscono);
 - mezzi tecnici (incluso il know-how).
2. relazioni tra l'impresa ed il proprio "ambiente", cioè i sistemi nei quali l'impresa esplica la propria attività:
 - riceve molteplici "input" e "influssi";
 - trasforma tali "input";
 - ottiene degli "output" che ritrasmette all'ambiente.

7



L'impresa dalla prima rivoluzione ad oggi ha subito importanti cambiamenti e, soprattutto, ha diversificato ed arricchito le sue forme.



Le forme differenti che l'impresa ha assunto negli ultimi due secoli hanno alcuni elementi in comune ...



... ruotano intorno al concetto di **creazione di valore** (di ricchezza)

8



La possibilità di creare ricchezza dipende da:

1. ruolo dell'imprenditore il quale deve possedere alcune doti fondamentali come la capacità di immaginare e la capacità di leadership;
2. realizzazione di rapporti positivi con gli stakeholder.



Il sistema impresa non è una somma di risorse ed attività, ma una loro combinazione che si viene formando nel tempo in uno specifico ambiente.

L'impresa è dunque un'entità che va compresa in relazione al suo contesto geografico e storico, dal quale è condizionata e sul quale esercita la sua influenza.



L'impresa ha rappresentato e rappresenta ancora tuttora il nucleo fondamentale del processo di formazione di ricchezza nonostante le radicali evoluzioni subite nei secoli.

Questo processo opera su risorse:

- materiali;
- immateriali;
- umane.



Tali risorse, opportunamente aggregate, modificate e trasferite da un luogo ad un altro, generano valore quando il prodotto che si ottiene (un prodotto o un servizio) ha un valore di mercato superiore al valore di mercato delle risorse stesse (Moran e Ghoshal, 1999).

La creazione di valore non è mai l'effetto automatico della trasformazione di risorse in prodotti, e proprio in questo sta il ruolo dell'imprenditore che deve trovare soluzioni organizzative, tecniche, finanziarie, commerciali.



Nell'attuale scenario competitivo, l'imprenditore deve saper integrare alle proprie tipicità (fantasia, capacità tecnica, tenacia, propensione al rischio, spirito di iniziativa) una squadra dirigenziale di competenze diversificate;



è indispensabile che egli possieda in prima persona alcune doti che gli permettano di indirizzare l'impresa sulla strada del successo competitivo e dello sviluppo.



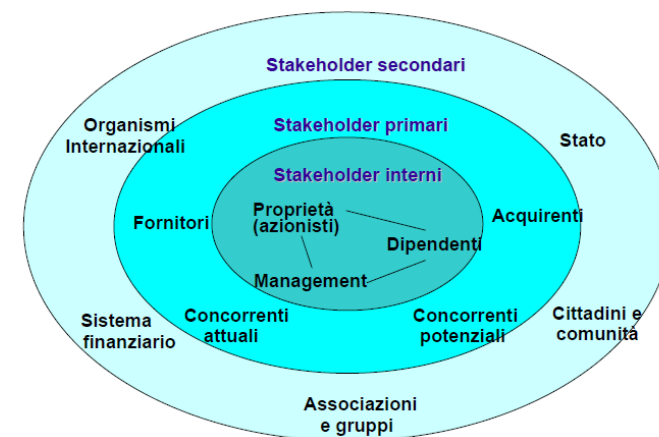
L'impresa vive attraverso il contributo di numerosi soggetti e gli obiettivi di questi soggetti non sono mai del tutto allineati, anzi possono essere spesso in conflitto.



Capire l'impresa significa comprendere come tessere questa rete di attori ponendo in essere azioni economiche coordinate che, se ben gestite, si traducono in incrementi di ricchezza e distribuzione della stessa a tutti i partecipanti (Golinelli, 2000).



La capacità di creare valore (ricchezza) richiede la costruzione di rapporti positivi con gli *stakeholder*, ovvero con tutti i soggetti che hanno verso l'impresa una posizione di interesse e, quindi, una capacità di influenza.



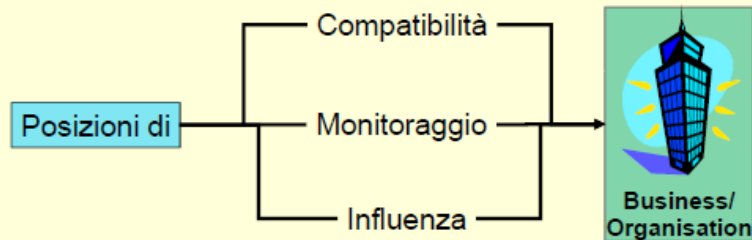


Gli attori interni che costituiscono il sistema impresa e quelli esterni con cui questo stabilisce determinate relazioni sono portatori di propri interessi.

Essi rappresentano forze che si condizionano reciprocamente ed incidono sull'evoluzione dello stesso sistema aziendale.



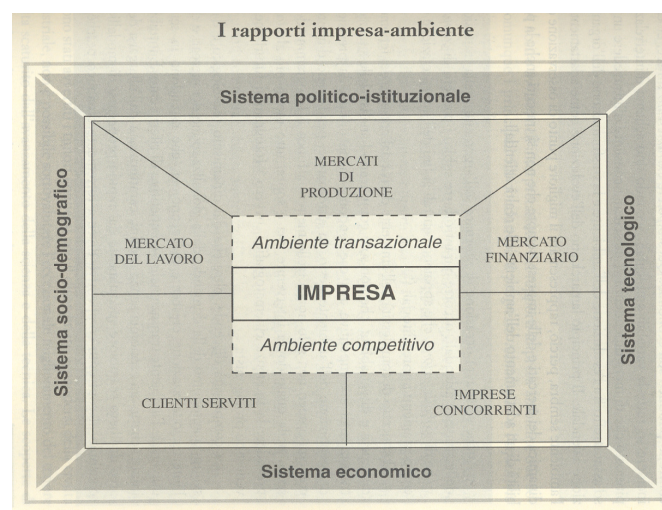
Stakeholders : portatore di interessi (stake)





Riepilogando: i principi fondamentali della creazione di valore sono:

1. la creazione di valore vale per qualsiasi tipo di azienda;
2. la creazione di valore è la ragion d'essere dell'azienda;
3. la creazione di valore è istanza che manifestano tutti gli stakeholder.





Una classificazione delle imprese

Imprese industriali

In base alla destinazione



- Imp. produttrici di beni finali
- Imp. produttrici di beni strumentali

In base alla natura dell'attività svolta



- Imp. manifatturiere
- Imp. non manifatturiere



Imprese di servizi



- Imp. erogatrici di servizi finanziari
- Imp. erogatrici di servizi commerciali
- Imp. erogatrici di servizi reali



Le funzioni dell'impresa

L'impresa rappresenta una realtà complessa intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti non solo di scambio, ma anche di collaborazione, d'informazioni, di interessi.

L'impresa svolge una varietà di ruoli nei confronti di chi vi partecipa, del mercato e dell'ambiente socio-economico e, allo stesso tempo, costituisce una realtà giuridica, economica ed organizzativa (Sciarelli).



La gestione d'impresa

La gestione d'impresa, intesa come sistema aperto, si preoccupa di far funzionare l'impresa in modo coordinato e finalizzato. Ciò avviene quando la direzione (1) definisce la strategia (3) e l'organizzazione (2) che consentono di indirizzare e coordinare la gestione d'impresa.



(1) La direzione d'impresa

La direzione dell'impresa è spesso composta dal *top management* formato dai general manager e da alcuni senior manager o direttori di singoli aree strategiche d'affari o delle gestioni operative che hanno un'importanza strategica per l'impresa.

Continua

25



La direzione d'impresa si occupa di:

- definire l'organizzazione delle risorse e delle competenze in una struttura funzionante in grado di rispondere alle esigenze del mercato e soddisfare gli obiettivi dell'impresa;
- definire la strategia complessiva d'impresa e, in particolare, formulare le strategie competitive, selezionando dove competere, cioè in quali aree d'affari;

Continua

26



- partecipare in via iterativa e continua alla formulazione delle strategie operative di competenza in via prevalente della gestione;
- allocare adeguate risorse e controllare i risultati e le ricadute delle attività d'impresa: pianificazione strategica, programmazione e controllo.



(2) L'organizzazione dell'impresa

- L'organizzazione è quella attività che definisce la struttura organizzativa ed i meccanismi di funzionamento dell'impresa.



organizzare significa ordinare un sistema di parti indipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione o rapporto rispetto al complesso (Pivato, 2008).



L'impresa funziona come un sistema mediante una pluralità di persone e/o organi e l'organizzazione rappresenta uno degli aspetti principali dell'attività aziendale, in quanto definisce appunto la struttura organizzativa ed i relativi meccanismi di funzionamento.



L'organizzazione riguarda aspetti tecnici:

- a) di struttura organizzativa;
- b) di gestione del capitale umano;
- c) dei flussi informativi.



Definisce la divisione del lavoro, i compiti, i poteri, le responsabilità e le relazioni che ogni organo o persona dovrà assumere nella gestione.



a) La struttura organizzativa

L'impresa per raggiungere i propri obiettivi deve essere organizzata. La struttura organizzativa definisce i criteri di divisione e di coordinamento del lavoro tra i membri dell'organizzazione. Elementi definatori:

- organi tra cui è suddiviso il lavoro;
- attività e compiti assegnati agli organi;
- relazioni tra i diversi organi.



b) La gestione del capitale umano

Tra le attività fondamentali dell'impresa, strettamente collegata all'organizzazione, vi è la gestione del capitale umano, che trova spesso collocazione in organi specialistici (ad esempio, la funzione personale).



Criticità delle scelte di gestione del capitale umano principalmente per due ragioni:

- in quanto risorsa fonte di vantaggio competitivo a livello strategico;
- poiché dalla qualità di tale risorsa dipende l'attuazione delle strategie in un'efficace ed efficiente gestione operativa.



La qualità delle risorse umane (in tutti i livelli della scala gerarchica) costituisce un elemento di importanza oramai universalmente riconosciuto



si parla di “guerra dei talenti” per indicare la forte competizione nella selezione del personale



le **conoscenze** e le **competenze** incidono sulle strategie gestionali e sulle modalità di produzione ma anche sui rapporti di concorrenza e competizione sul mercato.



c) Flussi informativi

L'organizzazione ha un legame profondo con il sistema informativo (IT) dell'impresa; esso consiste negli strumenti tecnici e nei meccanismi per il funzionamento dei processi di creazione e diffusione delle informazioni.

Il sistema informativo aziendale può essere definito come l'insieme delle attrezzature e delle procedure utilizzate per la creazione, diffusione e circolazione delle informazioni in impresa (accezione ampia di sistema informativo).



(3) La strategia d'impresa

La strategia rappresenta l'attività che consente di indirizzare e coordinare la gestione dell'impresa.



Orientamento e obiettivi di lungo termine con i quali un'organizzazione mira a costruire vantaggi competitivi attraverso la configurazione di risorse in un ambiente che cambia continuamente, al fine di rispondere alle esigenze del mercato e delle attese degli stakeholder (Pellicelli, 2010).



La strategia è un processo di continua ricerca dell'armonia tra le finalità e gli obiettivi imprenditoriali, le risorse aziendali e l'ambiente/contesto in cui l'impresa opera.

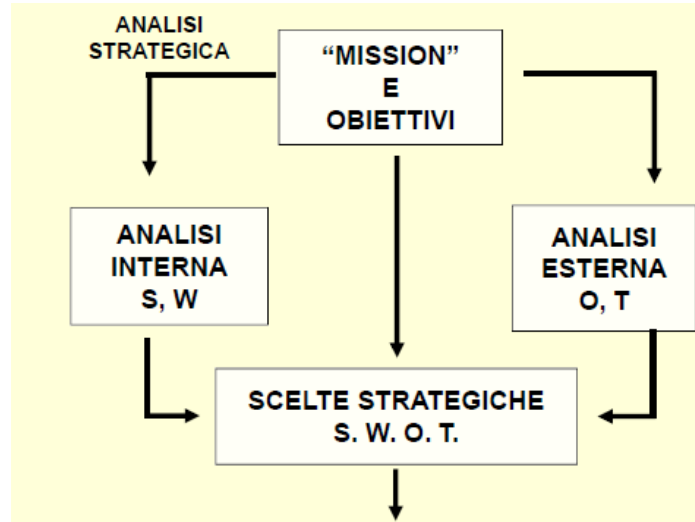


È il fondamento dell'attività gestionale delle imprese poiché definisce cosa fare, perché e come svolgere l'attività d'impresa all'interno di un orientamento strategico di fondo, attraverso l'organizzazione aziendale.



Un modello di gestione strategica

- Definizione della “mission” dell'impresa e dei principali obiettivi di lungo termine.
- Analisi dell'ambiente esterno all'organizzazione allo scopo di individuare minacce e opportunità.
- Analisi dell'ambiente operativo interno all'organizzazione al fine di individuare punti di forza e di debolezza.
- Selezione delle possibili strategie.
- Realizzazione delle strategie.



STRENGTHS:

risorse che l'impresa possiede
e capacità che l'impresa ha sviluppato
sulle quali può costruire
vantaggi competitivi sostenibili.
Sono un qualcosa che l'impresa fa meglio delle altre.

WEAKNESSES:

risorse e capacità carenti che
impediscono all'impresa di sviluppare
vantaggi competitivi sostenibili.
Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre.



OPPORTUNITIES:

tendenze positive o cambiamenti
dell'ambiente che possono
contribuire a migliorare
i risultati di un'impresa.

THREATS:

tendenze negative dell'ambiente o
cambiamenti che peggiorano
i risultati di un'impresa.



La leadership strategica:

chi prende le decisioni strategiche?



I REQUISITI DELLA LEADERSHIP

- Vision
- Impegno personale
- Essere informato
- Capacità di delegare
- “Politicamente avveduto”



*Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma
per migliorare bisogna cambiare*

Winston Churchill



*"Non possiamo pretendere che le cose
cambino, se continuiamo a fare le stesse cose"*

Albert Einstein



Grazie per la Vostra attenzione!