

# Le caratteristiche dell'impresa e dell'imprenditore

*Prof. Roberto Schiesari*

Università degli Studi di Torino - Facoltà di Economia  
schiesari@econ.unito.it

Mercoledì 26 Ottobre 2011

- ✓ **La gestione dell'impresa  
come creazione di valore**
- ✓ **La gestione d'impresa:  
direzione, organizzazione e strategia**

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.

INSIDE THIS WEEK: TECHNOLOGY QUARTERLY

**The  
Economist**

The current state of Russia  
China's feud with the Vatican  
Haiti runs hot  
America's 2014 odds  
Why women in grey places the final bid

# Three-way split

The world economy's growing divisions





## L'impresa è...

...un **sistema**

(cioè un insieme di elementi diversi e interrelati)

...**economico**

(cioè finalizzato a soddisfare bisogni attraverso l'impiego di risorse limitate)

...**aperto**

(perché in costante rapporto di scambio con l'ambiente esterno)

...**dinamico**

(in quanto sistematicamente in evoluzione)

## Lo studio dell'impresa attraverso un approccio “sistemico”:

- 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)

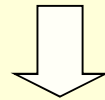
- relazioni tra l'impresa ed il proprio “ambiente”, cioè i sistemi nei quali l'impresa esplica la propria attività

Riceve molteplici “input” e “influssi”

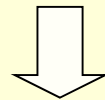
Trasforma tali “input”

Ottiene degli “output” che ritrasmette all'ambiente

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)



## Creazione di valore:

- **Obiettivi di crescita**
- **Obiettivi finanziari (flussi di reddito/cassa)**
- **Rischio "compatibile"**

## La possibilità di creare ricchezza dipende da:

- **Ruolo dell'imprenditore: egli deve possedere alcune doti fondamentali: capacità di immaginare e capacità di leadership.**
- **Realizzazione di rapporti positivi con gli stakeholder, ossia con tutti i soggetti che hanno verso l'impresa una posizione di interesse e, quindi, una capacità di influenza.**

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.

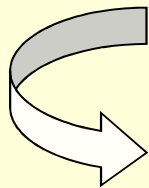
## Questo processo opera su risorse:

- 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.

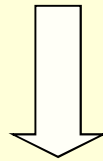
Nell'attuale scenario competitivo, l'imprenditore deve saper integrare alle proprie tipicità (fantasia, capacità tecnica, tenacia, propensione al rischio, spirito di iniziativa) una squadra dirigenziale di competenze diversificate;



è indispensabile che egli possieda in prima persona alcune doti che gli permettono 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.

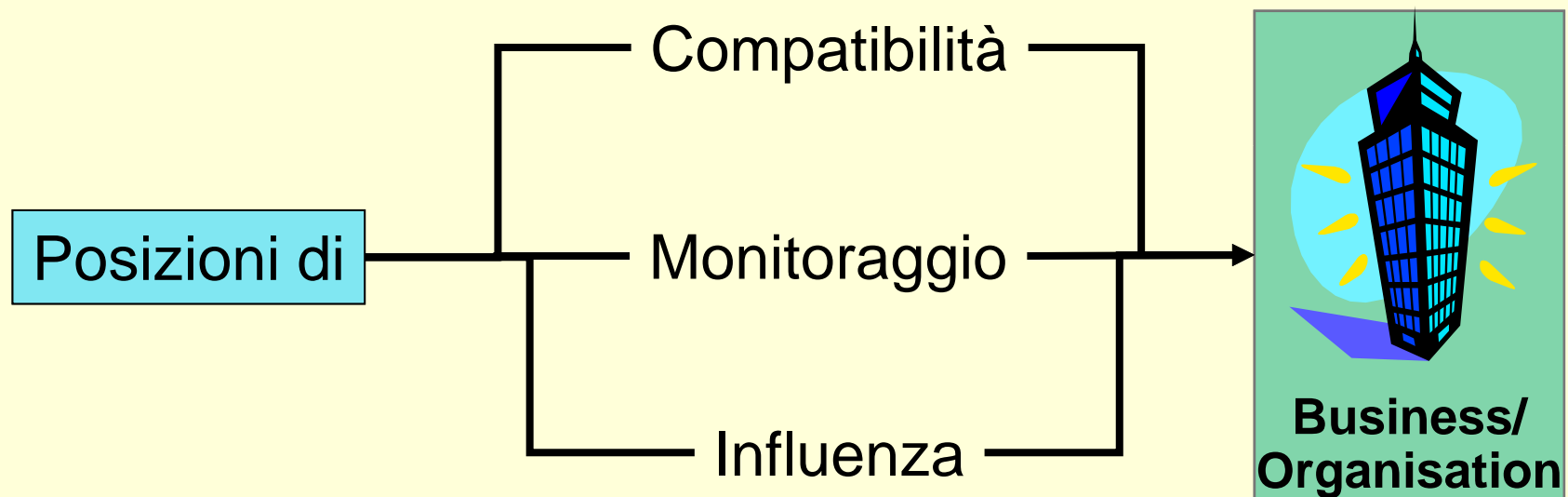


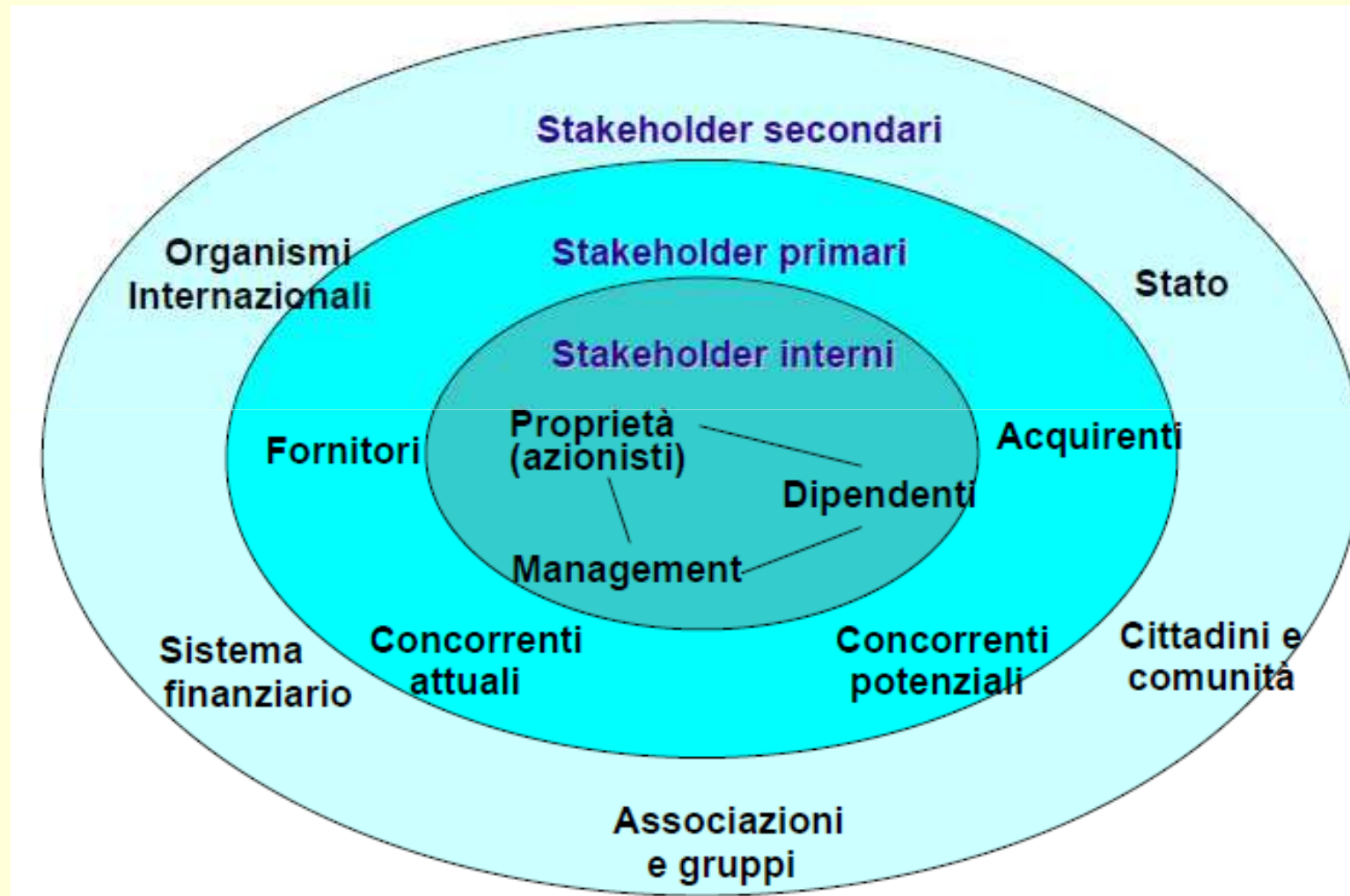
Capire l'impresa significa comprendere come tessere questa rete di attori ponendo in essere azioni economiche coordinate che, se ben gestite, si traducono in incrementi di ricchezza e distribuzione della stessa a tutti i partecipanti (*Golinelli, 2000*).

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.

**Stakeholders**

: portatore di interessi (stake)



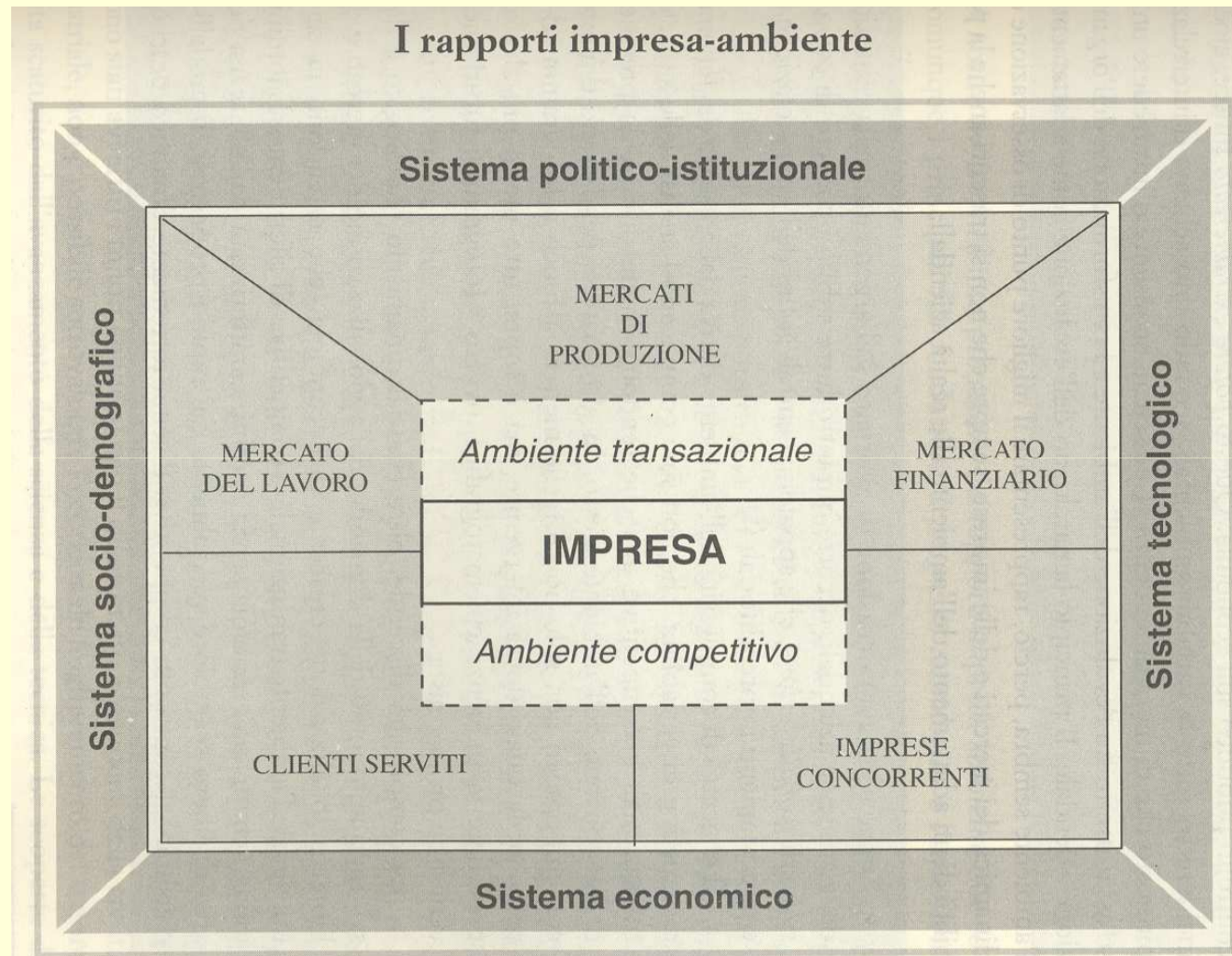


Gli attori interni che costituiscono il sistema impresa e quelli esterni con cui questo stabilisce determinate relazioni sono portatori di propri interessi.

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

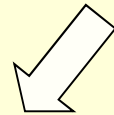
## **Riepilogando: i principi fondamentali della creazione di valore sono:**

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



# Una classificazione delle imprese

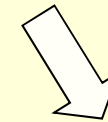
## Imprese industriali



*In base alla destinazione*



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



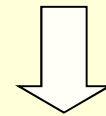
*In base alla natura dell'attività svolta*



- Imp. manifatturiere
- Imp. non manifatturiere



# Imprese di servizi



Imp. erogatrici di servizi finanziari

Imp. erogatrici di servizi commerciali

Imp. erogatrici di servizi reali

# La gestione d'impresa

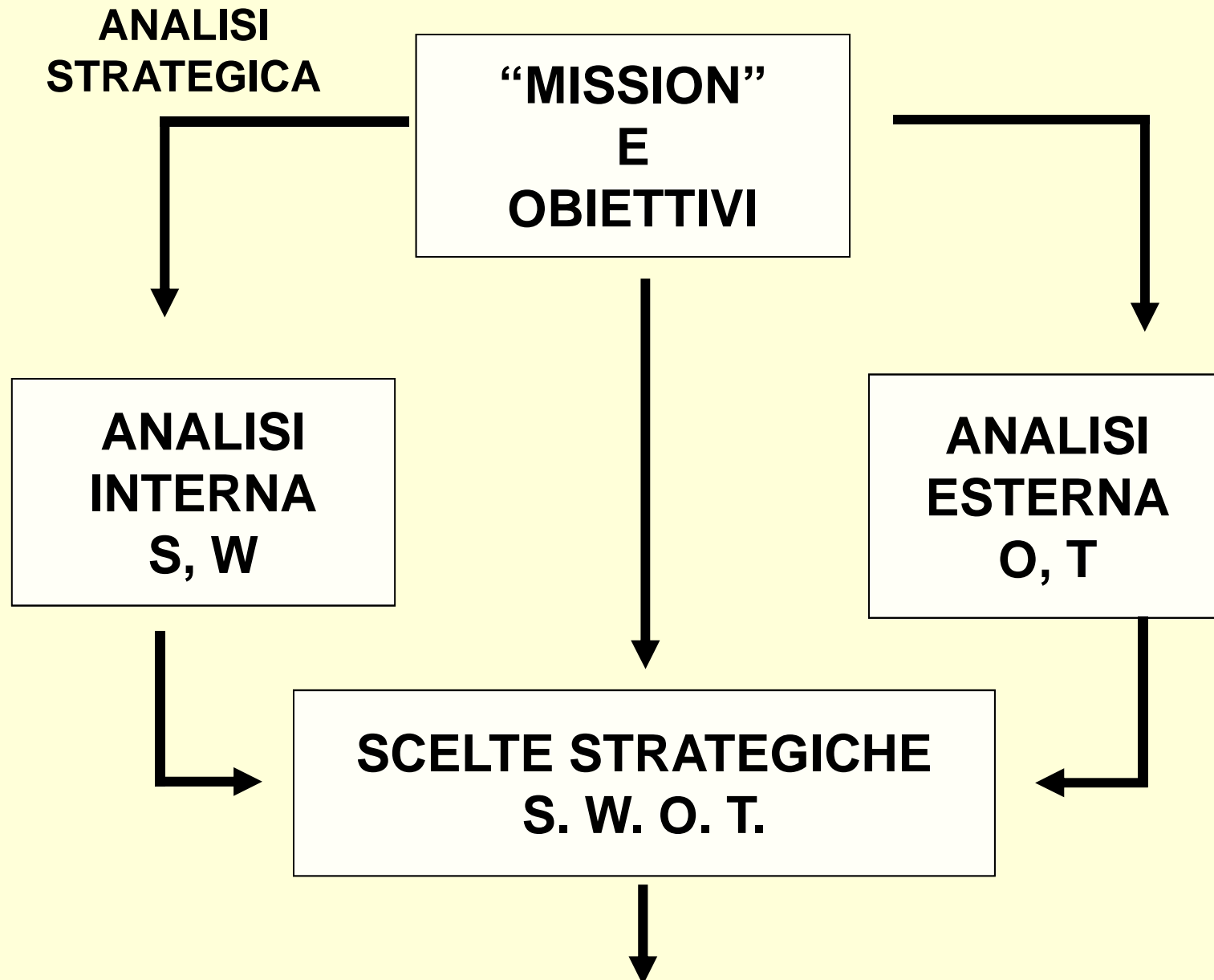
La gestione d'impresa, intesa come sistema aperto, si preoccupa di far funzionare l'impresa in modo coordinato e finalizzato. Ciò avviene quando la direzione definisce la strategia e l'organizzazione che consentono di indirizzare e coordinare la gestione d'impresa.

# 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

# Un modello di gestione strategica

- Analisi dell'ambiente operativo interno all'organizzazione al fine di individuare punti di forza e di debolezza
- Selezione delle possibili strategie
- Realizzazione delle strategie



# S.W.O.T.

## 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.

# S.W.O.T.

## WEAKNESSES:

risorse e capacità carenti che impediscono all'impresa di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili.

Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre.

# S.W.O.T.

## OPPORTUNITIES:

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



# S.W.O.T.

## THREATS:

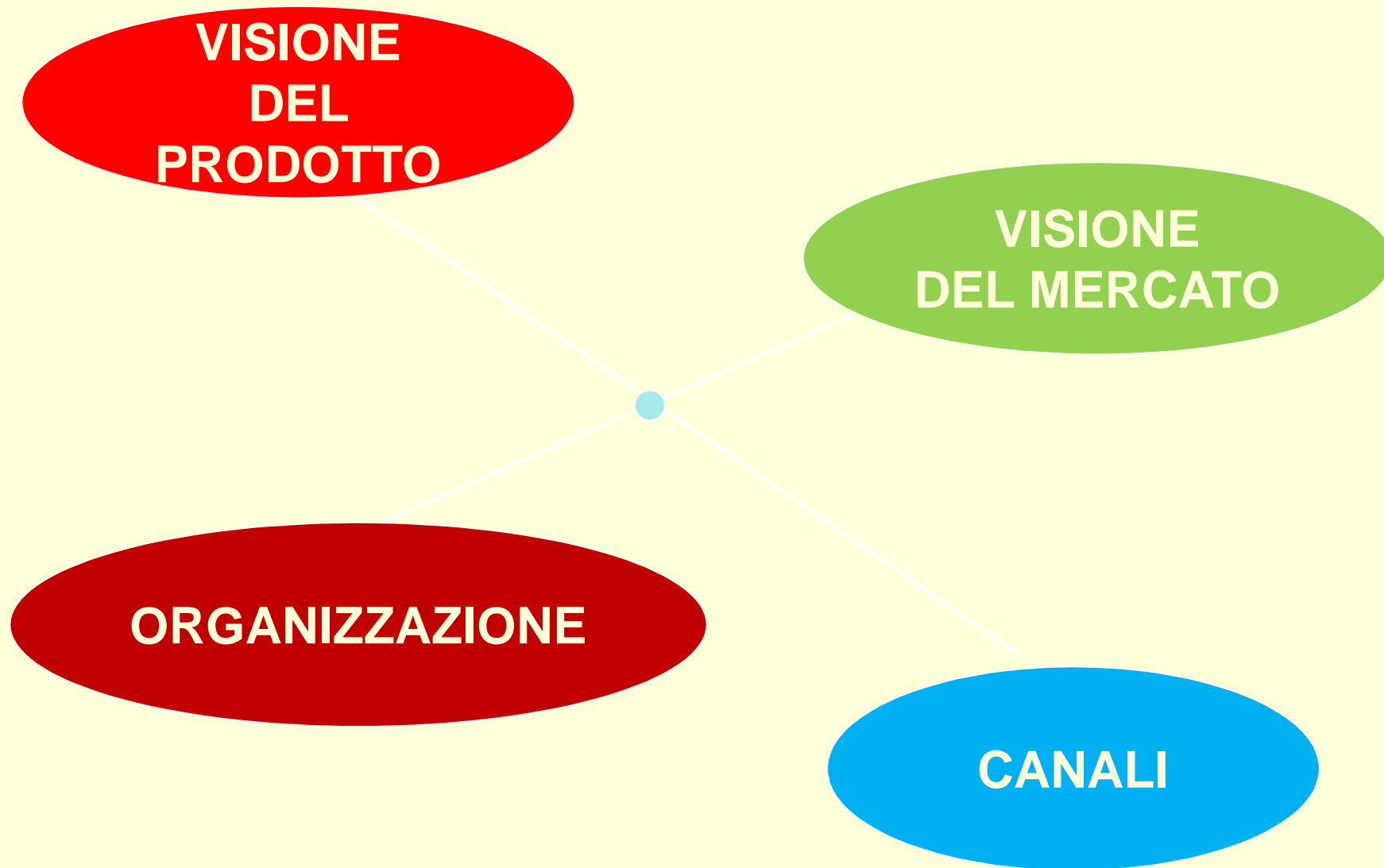
tendenze negative dell'ambiente o cambiamenti  
che peggiorano i risultati di un'impresa.

# La leadership strategica

Chi prende le decisioni strategiche?

## I REQUISITI DELLA LEADERSHIP

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



*L'unico viaggio verso la scoperta non  
consiste nella ricerca di nuovi  
paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi!*

*Marcel Proust*



**Success rewards “vision”**



*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*