



Economia e Gestione delle Imprese

1

Fini e confini aziendali

L'azienda nel contesto competitivo

L'AZIENDA NEL CONTESTO COMPETITIVO

L'azienda, il core del sistema economico

Orientamento strategico e cultura aziendale

L'analisi del contesto competitivo: fattori esterni ed interni

La strategia come raccordo analisi esterna ed interna

L'azienda, il core del sistema economico

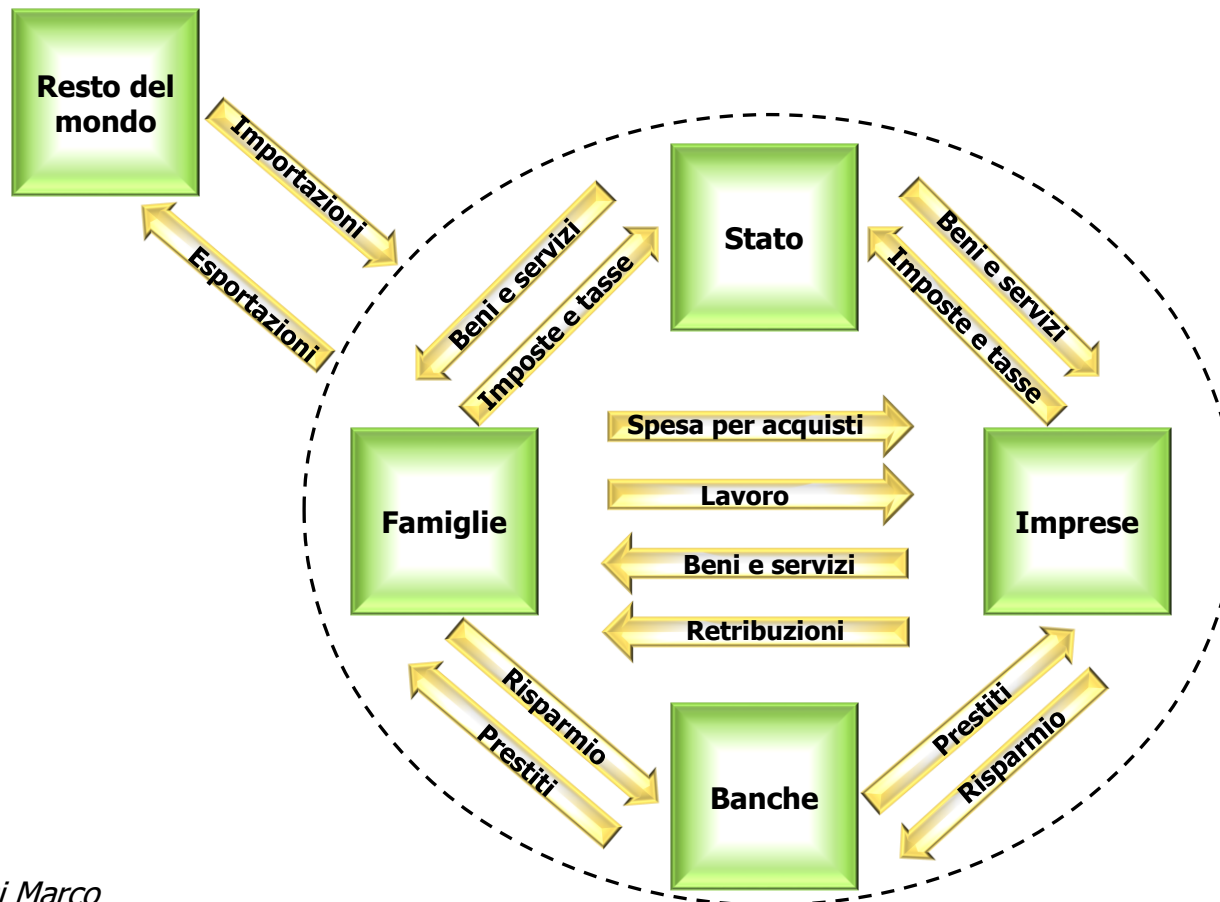
Fini e confini aziendali



Fini e confini aziendali:

Cosa si intende per «sistema economico»?

I sistemi economici si compongono di unità che operano in modo integrato, realizzando ed ottimizzando la **produzione**, lo **scambio** ed il **consumo**.

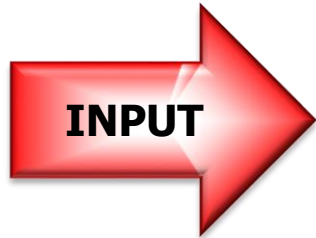


Fini e confini aziendali: Cosa si intende per «azienda»?

L'azienda è il «motore centrale» dell'intero sistema economico e nasce dall'esigenza di **soddisfare un bisogno** attraverso processi di **trasformazione** degli **input** (materie prime, forza lavoro e capitali) in **output** (prodotti o servizi trasformati).

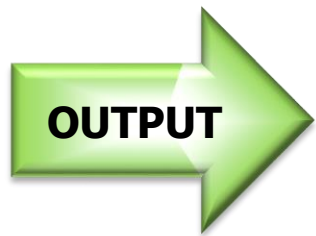


Fini e confini aziendali: Il processo di trasformazione



Il processo di trasformazione (o di produzione) che avviene all'interno dell'azienda necessita degli input iniziali. Questi **input** possono essere raggruppati in tre grandi categorie:

- capitali (mezzi monetari per la gestione dell'azienda);
- risorse umane (che prestano la loro manodopera);
- materie prime (materiali che alimentano la produzione).



Questi input subiscono dei processi di trasformazione di varia natura per dare vita a degli **output** finali, che rappresentano l'offerta che l'impresa propone ai propri consumatori per soddisfare un loro bisogno. L'output può consistere in:

- prodotto, bene tipo materiale (un libro, un cellulare, un ospedale);
- servizio, bene di tipo immateriale (un servizio, il trasporto aereo, una polizza assicurativa).

Fini e confini aziendali: I caratteri discriminanti dell'azienda



L'azienda è un'organizzazione costituita da persone e beni, che tramite una serie coordinata di operazioni, mira al conseguimento di un determinato fine economico.

Azienda

- ✓ Un **insieme complesso** di **elementi differenti** e tra loro **interrelati**;
- ✓ un **sistema organizzato ed autonomo** in quanto si qualifica non solo per gli elementi che la compongono, ma per le relazioni che esistono tra gli elementi;
- ✓ un **sistema di natura economica** in quanto soddisfa dei bisogni utilizzando delle risorse limitate e scarse;
- ✓ un **sistema** finalizzato a creare **ricchezza durevolmente** nel tempo.

Fini e confini aziendali: L'azienda come sistema aperto e dinamico

L'azienda è un sistema aperto

L'azienda è in **continua relazione ed interdipendenza con numerose variabili esogene**.
Deve sviluppare una certa **flessibilità al cambiamento** e all'adattamento.



L'azienda è un sistema dinamico

I **confini dell'impresa sono «permeabili»** e per questo le variabili che compongono il sistema azienda sono in **continua evoluzione**.

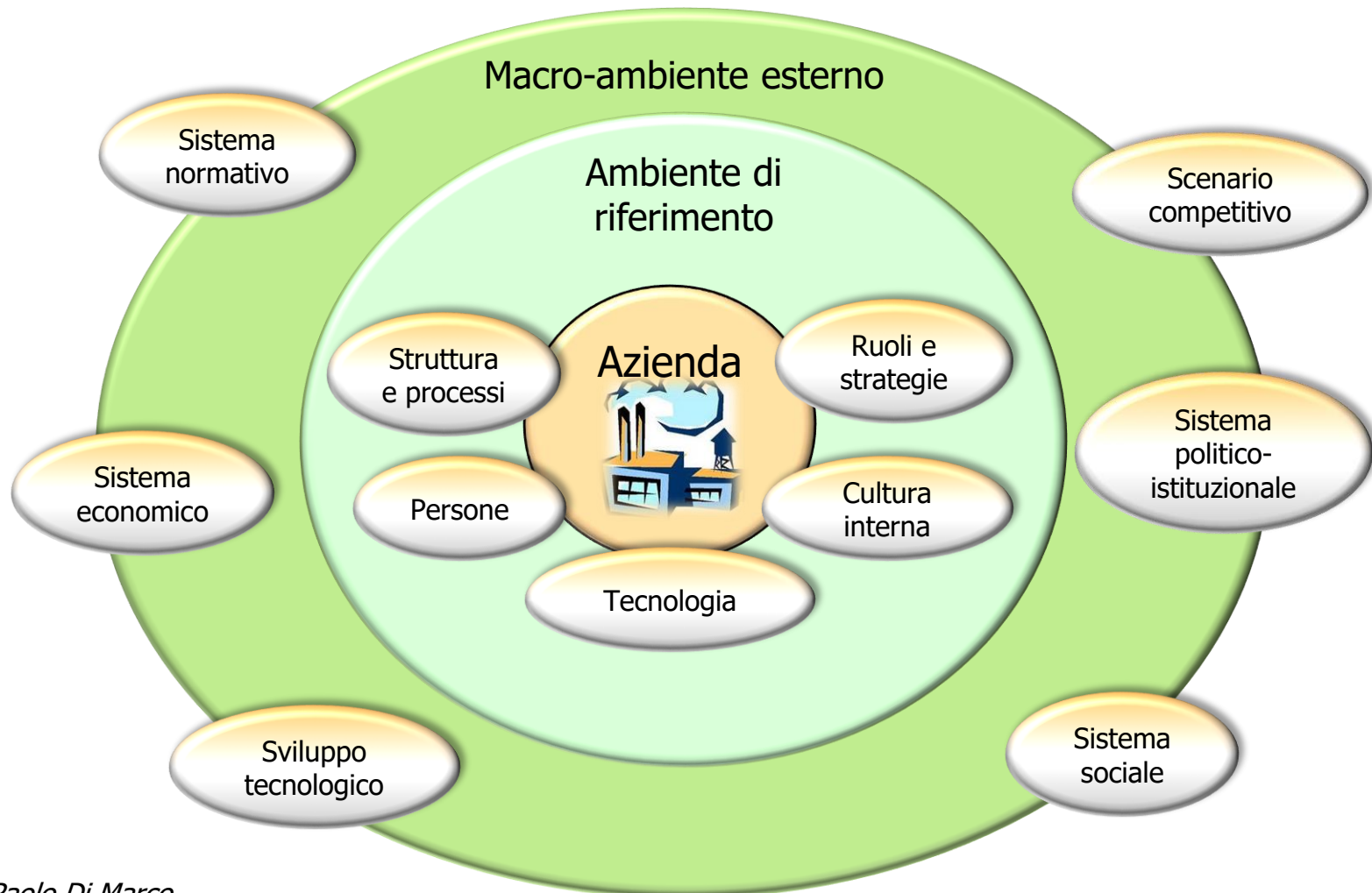


L'azienda deve essere in grado di:

- gestire le relazioni interne e con il macro-ambiente;
- gestire le possibili «turbolenze» e gli eventuali cambiamenti.

Fini e confini aziendali: L'azienda come sistema aperto

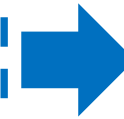
Azienda come sistema aperto



Fini e confini aziendali: Valore e ricchezza



Per definire un'azienda è sufficiente affermare che il suo tratto distintivo sia la produzione sistematica di beni e servizi?



L'attività dell'azienda per essere economicamente giustificabile deve produrre output di «**valore**» per il cliente, creando così **ricchezza**.

La **ricchezza** si genera quando il **valore dell'output** prodotto dall'impresa supera il **valore degli input** consumati durante il processo di trasformazione.

Il **valore** si crea quando i **benefici** che il cliente acquista con il nostro prodotto/servizio sono superiori al **costo** sostenuto nel processo di acquisto.

Fini e confini aziendali: Come si distribuisce il valore

Il valore non è un aspetto che si riflette unicamente al cliente, ma si **distribuisce sull'intera filiera produttiva**, che è composta da differenti attori:



Fini e confini aziendali: Il comportamento delle imprese



**Come si comporta
un'azienda?**

- quali sono i suoi obiettivi;
- quali i criteri che guidano le scelte e le decisioni.

Obiettivi



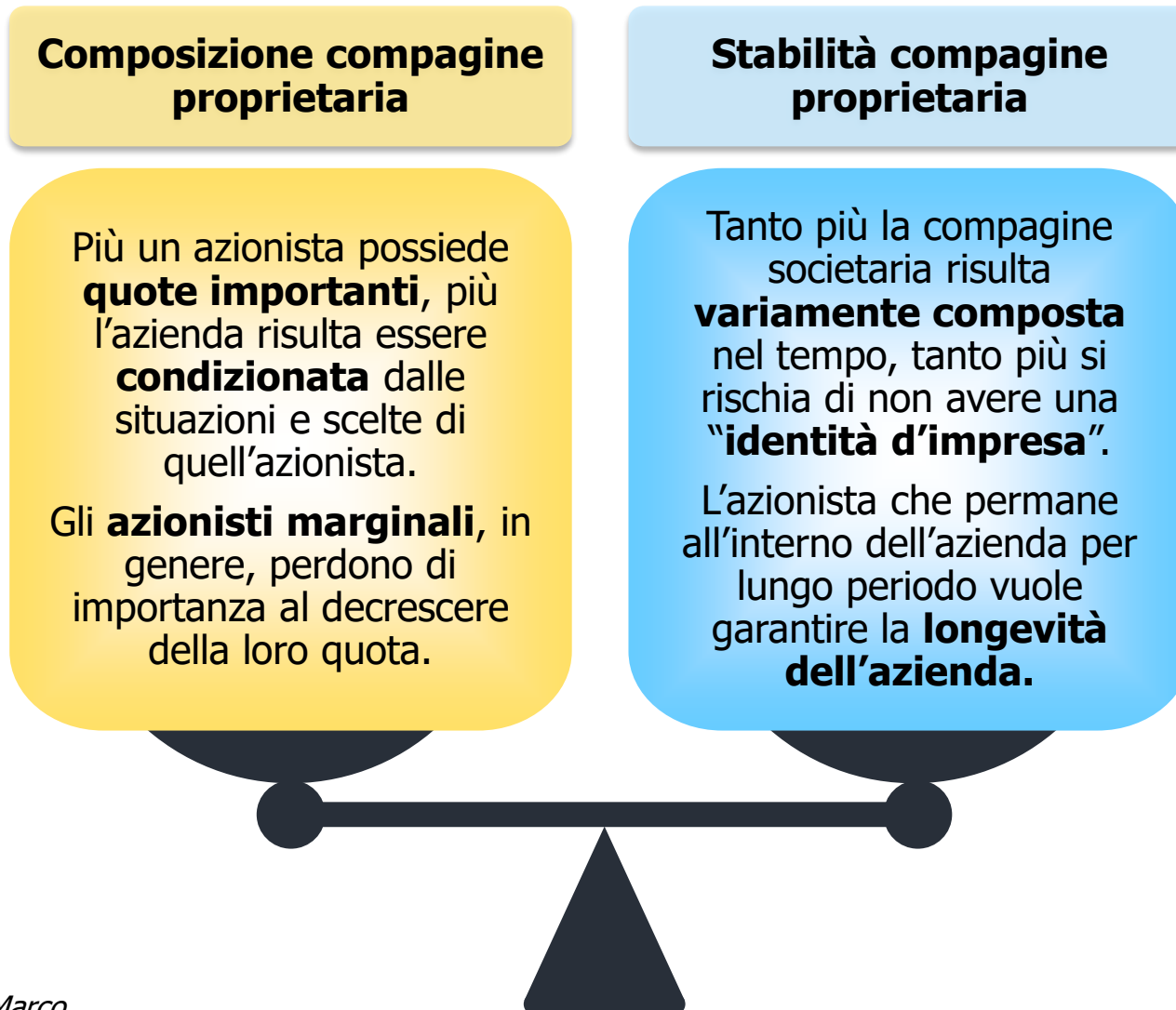
Governance

Massimizzare la soddisfazione degli interessi del **soggetto economico** (persone che hanno il potere di assumere le decisioni di maggiore portata), compatibilmente con un adeguato grado di soddisfazione degli altri **stakeholder** (es. clienti, fornitori, dipendenti).

L'insieme delle **regole e dei vincoli** attraverso cui il soggetto economico esercita il suo potere di governo e persegue il soddisfacimento dei propri interessi.

Fini e confini aziendali:

Da cosa dipende la corporate governance?



Fini e confini aziendali: Modelli e proprietà aziendale

La principale classificazione dei **modelli di governance** può essere fatta in base al criterio di differente configurazione della **proprietà aziendale**. Essenzialmente possiamo riconoscere 3 configurazioni proprietarie principali:

Proprietà chiusa
Impresa padronale

Proprietà ristretta
Impresa consociativa

Proprietà diffusa
Public company

Quando aumentano le dimensioni dell'impresa, si verifica una **separazione tra proprietà e controllo**. Il governo d'impresa è molto complesso ed è possibile che nel corso del tempo si presentino alcuni problemi gestionali. Tra questi ci sono:

Discrepanze ed asimmetrie informative tra top management e proprietà

Conflitti di interessi nell'internal auditing o all'interno della società di revisione

Eccesso di potere nelle mani del management

Fini e confini aziendali:

I 3 modelli a confronto

	Proprietà chiusa	Proprietà ristretta	Proprietà diffusa
Struttura proprietà	Unitaria	Articolata	Polverizzata
Stabilità proprietà	Alta	Alta (nocciolo duro) Bassa (extra nocciolo)	Bassa
Valori guida	Imprenditorialità	Continuità e crescita	Ritorno economico
Soggetti chiave	Imprenditore/ proprietario	Banche e management	Management
Orizzonte temporale	Medio	Lungo	Medio-breve
Riferimento territoriale	Italia	Germania e Giappone	Usa e Regno Unito
Peculiarità	Flessibilità nelle decisioni, ma non nel cambiamento	Visione di lungo periodo, ma scarsa flessibilità	Forte separazione tra azionariato e management

Fini e confini aziendali:

Quali sono i fini dell'azienda?



«L'azienda è un'unità aperta che fa parte dell'intero sistema economico e che attraverso **processi di trasformazione** produce output che soddisfano i bisogni dei suoi interlocutori, **producendo così valore e ricchezza.**»



Le **finalità** dell'azienda sono di tipo economico

Creazione di ricchezza

Perseguimento dell'economicità

Creazione di ricchezza

Perseguimento dell'economicità

Creazione di ricchezza:

- ✓ il valore degli output deve risultare maggiore del valore degli input;
- ✓ deve essere generata nelle differenti componenti dell'azienda;
- ✓ deve estendersi nel tempo, sia nel breve che nel lungo periodo;
- ✓ deve fronteggiare le condizioni di incertezza, di dinamica e di contesto e superarle.

Fini e confini aziendali: Economicità

Creazione di
ricchezza

Perseguimento
dell'economicità

L'economicità deve essere
raccordata con un sistema di
principi guida:

Durabilità: attitudine a
durare nel tempo in un
ambiente mutevole

Autonomia: attitudine a
vivere senza interventi di
sostegno e di copertura

Equilibrio: insieme
simultaneo di più equilibri
(reddituale – finanziario –
monetario)

Il concetto di **economicità** si sintetizza nella capacità dell'azienda stessa di utilizzare
nella **maniera più efficiente le risorse** a disposizione raggiungendo gli obiettivi
prefissati nel modo più **efficace** possibile.

Efficienza= rapporto tra risorse e risultati

Efficacia= rapporto tra obiettivi e risultati

Capacità di utilizzo in maniera economica
delle risorse a propria disposizione.

Capacità di raggiungere gli obiettivi
prefissati.

Fini e confini aziendali: Di cosa si «nutre» l'azienda?



Fini e confini aziendali: Strategie di management e scelte gestionali

L'azienda è un **sistema aperto**, eterogeneo, soggetto ad influenze esogene e caratterizzato da **molteplici relazioni interne ed esterne**, la cui attività consiste nel **raggiungimento di obiettivi** in presenza di vincoli e seguendo determinati criteri.



Tutto questo determina una notevole **complessità**. Come gestirla?

Attraverso strumenti di **gestione dell'impresa** che siano calibrati in funzione degli obiettivi aziendali e delle strategie che il management si prefigge.

Fini e confini aziendali: Il caso Ghepi



Ghepi opera dal 1972 nell'ambito delle materie plastiche e si occupa dello **Sviluppo dei Progetti** e della **Gestione delle Commesse**, dalla consulenza sui polimeri alla simulazione fluidodinamica e progettazione esecutiva degli articoli e degli stampi fino alla produzione ed alla fornitura in base agli standard logistici del Cliente.

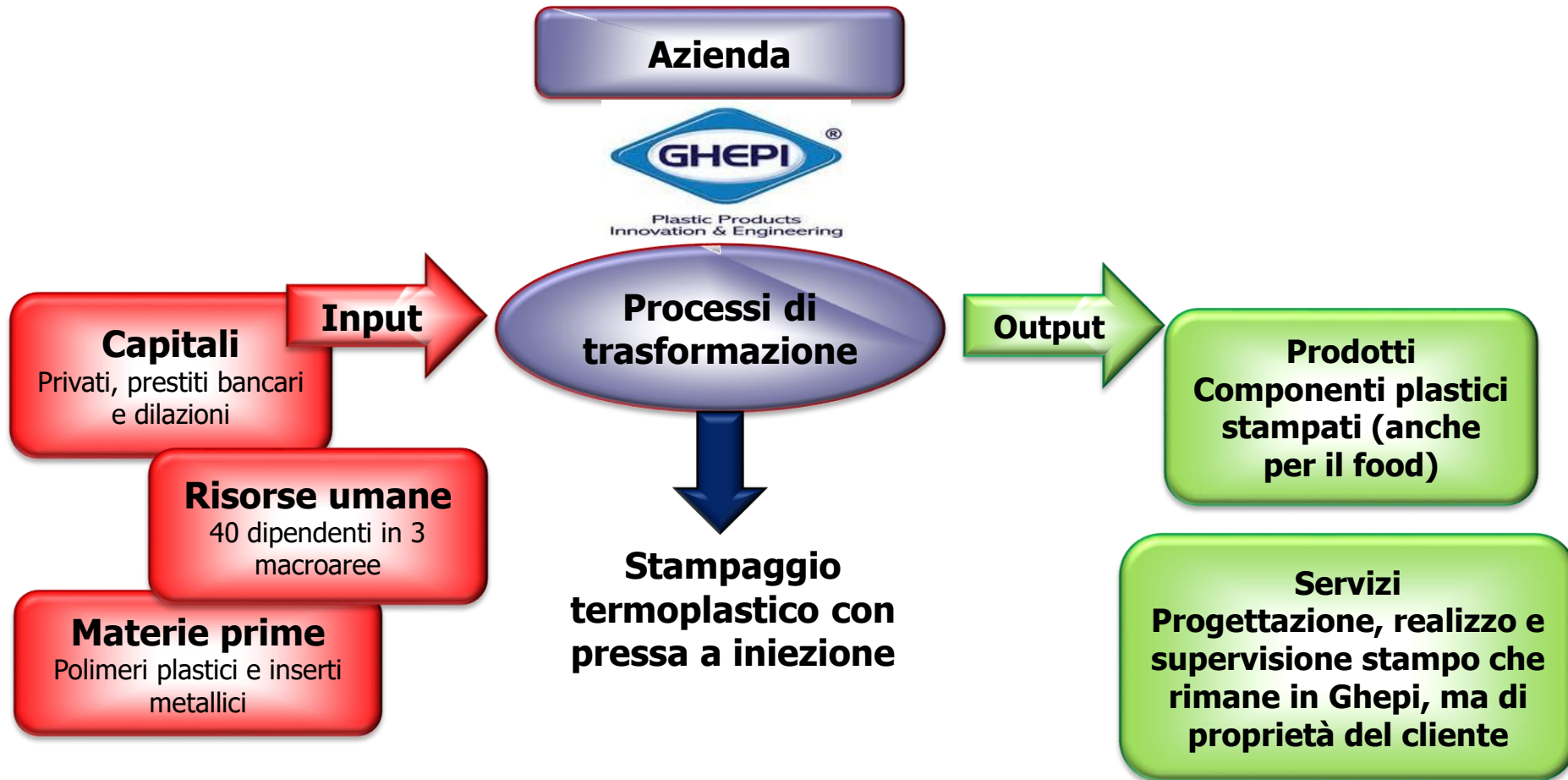
Fin dalla sua nascita lo sviluppo dell'Azienda è stato caratterizzato da due scelte strategiche:

- 1● Presidio dei Core Business integrati**, engineering, costruzione stampi e stampaggio ad iniezione, attraverso un costante aggiornamento sui nuovi materiali e sulle tecnologie, con l'obiettivo di **governare la filiera di sviluppo dei progetti in qualità di partner tecnologico**.
- 2● Gestione dei progetti provenienti da molteplici settori** con l'analisi delle esigenze e la proposta di soluzioni tecniche a cui si accompagna l'importante **sviluppo del know how aziendale**.

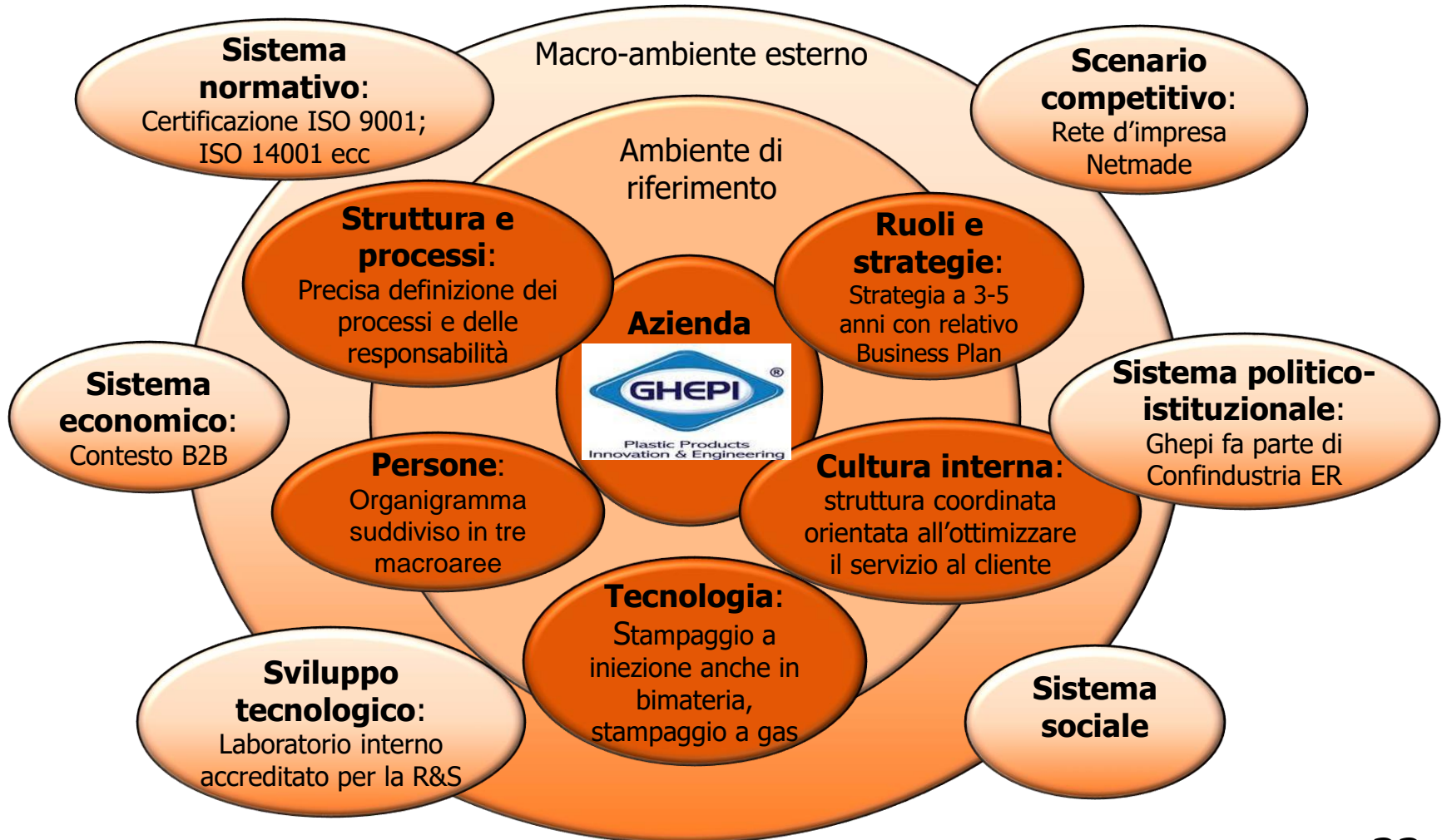
Queste strategie hanno consentito a **Ghepi** di instaurare un **rapporto costruttivo e duraturo** con i propri **Clienti** e, grazie all'esperienza maturata nei settori più diversificati, la possibilità di **anticipare esigenze e proporre soluzioni**.



Fini e confini aziendali: Il caso Ghepi



Fini e confini aziendali: Il caso Ghepi



L'azienda, il core del sistema economico

Etica d'impresa



Responsabilità d'impresa

L'impresa ha una **dimensione etica**, oltre a una dimensione economica e giuridica

Etica ed economia si intersecano

al livello del mercato

ai tre livelli del mercato, dell'organizzazione e dell'individuo

Stockholder view

Stakeholder view

Due scuole di pensiero: Friedman vs Freeman

Milton **Friedman**
Nobel Economia 1976

Unica responsabilità dell'impresa è fare profitto. L'idea stessa di una responsabilità sociale d'impresa mina le fondamenta della libertà.

Robert Edward **Freeman**
Stakeholder theory

Al centro i "portatori d'interesse - stakeholders" (quali azionisti, clienti, dipendenti, fornitori, comunità entro la quale l'organizzazione interagisce..), ai quali l'impresa deve garantire un minimum prestazionale.

Etica aziendale

ETICA

sistema di **valori personali, organizzativi, istituzionali**, che fa da riferimento a comportamenti che siano sia responsabili sotto l'aspetto morale, sociale e umano, che rispettosi delle leggi vigenti, delle normative in essere, e degli interessi di tutti gli stakeholder.

Etica aziendale

insieme di valori e norme che derivano dalla cultura dell'azienda, il cui obiettivo è migliorare gli aspetti dell'ambiente di lavoro



Codice etico aziendale

ciò che l'azienda segue nello svolgimento della propria attività:

- prendendo decisioni che implicino o meno dilemmi etici
- gestendo i propri lavoratori
- avendo un ruolo all'interno della società

Vision strategica dell'uomo



Senza **avere chiara** la propria **strategia**, per l'impresa così come per gli esseri umani, è difficile ipotizzare quali siano le azioni intraprendere



Le decisioni più importanti dell'esistenza richiedono scelte in linea con la **visione** (definito **Significato**) che si dà alla propria vita, pena adeguarsi all'obiettivo strategico di qualcun altro, con la tentazione di accettare compromessi in cambio di ricchezza, visibilità, ruoli organizzativi, relazioni strumentali.

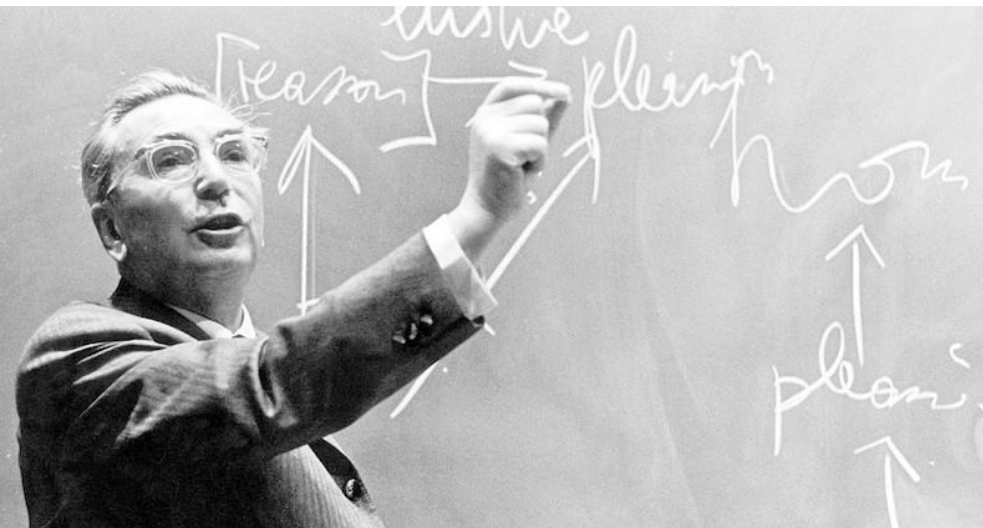
Il senso strategico del proprio significato

Vision



Per una persona la **vision** rappresenta l'impresa da cui deriveranno gli obiettivi.

Valori



Studi di sociologia affermano che ogni persona debba trovare un **senso** alla **propria esistenza all'interno di un contesto**. Secondo l'analista Viktor Frank l'uomo per essere felice deve chiarire il **proprio significato**.

Il proprio «significato»

Conflitto fra autonomia di pensiero e relazioni personali

È da chiedersi quali siano le **ragioni di chi antepone gli obiettivi dell'altro ad azioni coerenti con il proprio significato.**

Anche dove i vincoli sono cessati, potrebbe permanere un barriera su cui l'altro fa leva per i propri obiettivi di controllo.

Senso strategico del proprio significato

Il **Significato per la persona** è come la **vision per l'impresa**, si fonda sui suoi valori e ne guida le azioni, conducendola a riflettere su come vorrebbe "impiegare" la propria vita, oltre l'obiettivo della pura sopravvivenza



Immagine e appartenenza

Secondo Rousseau, **l'uomo vive non in se ma nell'opinione degli altri**, ed è dal loro giudizio che deriva il sentimento della propria esistenza. Questa visione di come l'uomo si pone davanti alla vita trova **terreno fertile nella società attuale.**

Rinuncia al proprio significato

De la Boétie parlava di servitù volontaria, **contrapponendolo al desiderio di libertà individuale**, sul presupposto che nessuna autentica felicità possa premiare una vita assoggettata.

La regolazione della vita sociale secondo gli attuali dettami dell'economia sta esasperando questi aspetti.

Influsso della cultura dominante

Negli ultimi decenni la cultura dominante ha sempre più indotto l'essere umano a essere **homo oeconomicus**, fino a far divenire l'economia il senso della vita. Di conseguenza le aspettative sono che occorre fare di più, farlo meglio e più a lungo; al di là del loro contenuto, "realizzare" sé stessi è diventato fine a sé stesso.

Questo induce a **estremizzare l'impegno nell'attività lavorativa** non solo a fini economici, ma anche **come fulcro della propria identità** e come scopo della propria vita.

***Volontà di Sinn:** l'esistenza umana si proietta oltre sé stessa, si rivolge sempre ad un Significato e in questa prospettiva deve agire nella propria esistenza per chiarirsi quale sia il proprio Significato.*

Frankl, psicanalista e fondatore della logoterapia

Il mantra dell'efficienza

Una delle caratteristiche che sta influenzando di più il nostro mondo è **l'obbligo di prestazione.**

Le attività che svogliamo non ci permettono perdite di tempo, quando il successo nell'essere umano si raggiunge con **durata** e **sedimentazione.**



Caratteristiche alle quali è diventato naturale rispondere ricercando **l'efficienza e l'accelerazione dei tempi.** Più il lavoro è carico, più sarà necessario dimostrare la propria utilità con un'attività frenetica

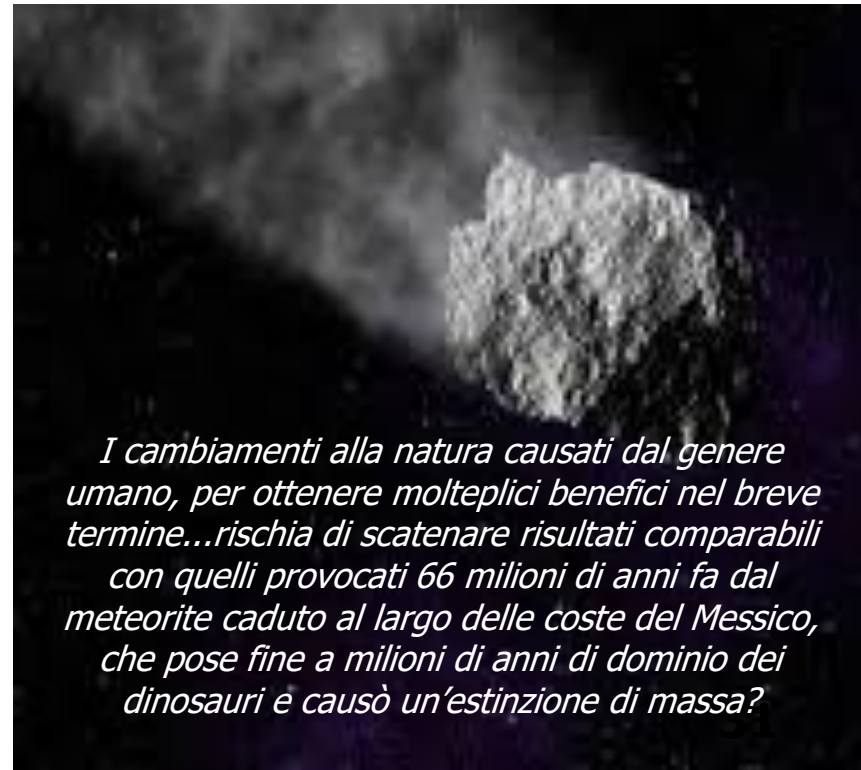
Max Weber già un secolo fa sosteneva che l'uomo si stesse muovendo verso la trasformazione di grandi apparati dove l'uomo sarà destinato a diventare **l'ingranaggio della macchina**

Conciliare gli obiettivi

Nella strategia d'impresa occorre **conciliare gli obiettivi** di sopravvivenza **nel breve termine con gli obiettivi di lungo.**

Ad esempio, i **fornitori di utilities per la componentistica meccanica** del settore automobilistico, hanno la necessità di:

- interfacciarsi **nel presente e nel breve termine** con la componentistica meccanica dei produttori di auto
- **pianificare e investire nel medio/lungo termine** in funzione del passaggio dei produttori di automobili a trazione completamente elettrica, dove la componente meccanica è molto meno rilevante.



I cambiamenti alla natura causati dal genere umano, per ottenere molteplici benefici nel breve termine...rischia di scatenare risultati comparabili con quelli provocati 66 milioni di anni fa dal meteorite caduto al largo delle coste del Messico, che pose fine a milioni di anni di dominio dei dinosauri e causò un'estinzione di massa?

Perché c'è concorrenza?

Nella società sono due i sentimenti complementari che la caratterizzano: l'idea del dominio e il timore di non essere mai «**all'altezza**», sentimenti che portano alla voglia di rivincita creando una rivalità economica tra individui che agiscono in base all'ambizione.

Il sistema economico ha tratto ispirazione dal termine antagonismo per esprimere la **concorrenza**.

Poiché la libertà di un singolo individuo non può discendere dalla consapevolezza che il modo di leggere la realtà discenda dalla cultura dominante in cui vive.



La concorrenza nasce dunque per tenere sotto controllo i costi, i prezzi e per favorire la libera iniziativa.

Vivere è competere?

Il **modello di funzionamento dell'attuale sistema economico** è rappresentato da un impegno spasmodico in una **corsa sfrenata**.

Tale meccanismo è paragonato, da Brinkmann, al **moto di criceti nelle loro ruote**.



«Gli uomini sono divorati dal desiderio di reputazione che li stimola e li mette in competizione rendendoli rivali alimentando il desiderio di perseguire il proprio vantaggio»

Rousseau

*La società sta chiedendo sempre più conto del **reale contributo del sistema economico** allo sviluppo e al benessere del genere umano*

Principi e risultati nelle scelte etiche

Max **Weber**: 2 tipi di etica

Etica dei principi (della convinzione):

influenza il compimento dell'azione e consente di valutarla positivamente o negativamente in base alla sua conformità o difformità dal principio etico contemplato

Etica dei risultati (della responsabilità):

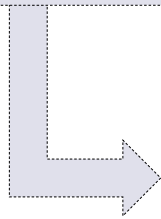
pone l'attenzione su ciò che viene dopo, e dà un giudizio positivo o negativo se l'azione consente o meno di conseguire il risultato voluto

Nelle decisioni etiche il problema non è legato all'idoneità dei mezzi ma alla legittimità del fine.

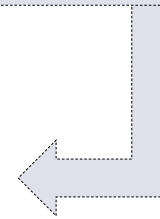
Uno non esclude l'altro ma sono due problemi diversi e occorre tenerli distinti.

La misurazione influenza il nostro modo di essere, di sapere e agire

Ad oggi la nostra società ha finito per convincersi che il reale debba disporsi e disciplinarsi secondo griglie e modelli. È necessario un cambio di **mentalità** che guardi verso uno sviluppo sostenibile.



Il primo **indicatore** di uno **sviluppo** di **successo** è il **benessere collettivo** dei singoli.



Massimo Recalcati sostiene che oggi prevalga un modello **ipercognitivista** che ricerca di emanciparsi completamente da ogni preoccupazione sui valori, per rafforzare le competenze a risolvere i problemi, piuttosto che a saperseli porre.

Etica e sostenibilità nelle decisioni aziendali

Il concetto di etica nel business sta prendendo sempre più spazio



- **convinzione** della necessità di un'equa e giusta convivenza civile con tutta la società
- oppure
- **ricerca di legittimazione** per accrescere il proprio brand e avere ritorni positivi su ricavi e valore azionario

È necessario un **apparato critico dell'etica e della sostenibilità d'impresa**, mediante un approccio pragmatico, che abitui i decisori aziendali a **porsi domande e risposte adeguate**.

Prof. Carlo Boschetti

Il senso della vita e i criceti

Carlo **Boschetti**

Professore ordinario di Strategia d'impresa presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna.

- I **principi di concorrenza e mercato**, fondati sui condivisibili presupposti di favorire la libera iniziativa e stimolare la crescita, gli investimenti e l'occupazione, lasciati in totale autonomia **stanno plasmando l'esistenza** delle persone e la loro cognizione della vita.
- L'economia non pare più un metodo che contribuisce allo sviluppo dell'uomo ma, al contrario, **l'essere umano** sembra divenuto un **ingranaggio di funzionamento del sistema economico**, per cui è stimolata la conformità nei comportamenti e la vita è vista come una gara dove si vince se si è più produttivi ed efficienti. Una vita spinta da una **visione del progresso inteso come progresso economico**, misurato dalla crescita del PIL, e tecnologico, indipendentemente dal suo utilizzo, che accantona la dimensione sociale del vivere assieme.
- In un mondo come questo, **un professore universitario di management**, con una lunga carriera alle spalle, non può non chiedersi se il suo ruolo principale sia di **aiutare i giovani ad aprire la propria mente** per capire e affrontare una complessità crescente, dopo essersi chiariti il quale sia il proprio progetto di vita. **Oppure** deve **contribuire ad allevare criceti** che fanno girare sempre più velocemente la ruota dell'economia?

