

# Corso di Strategia e Gestione delle Imprese

1

**DOCENTE: LAURETTA RUBINI**  
**[RUBINI@ECONOMIA.UNIFE.IT](mailto:RUBINI@ECONOMIA.UNIFE.IT)**

**RICEVIMENTO: DOPO LA LEZIONE O, SU  
APPUNTAMENTO, PRESSO LA FACOLTÀ DI  
ECONOMIA (VIA VOLTAPALETTO, 11)**

# Obiettivo del corso

2

- Comprendere alcuni concetti di base sul funzionamento delle imprese.
- Chiarire aspetti legati alla struttura delle imprese e alle loro scelte strategiche.
- Approfondire le dinamiche imprenditoriali legate all'innovazione.

# Programma

3

- I – Introduzione all'Impresa

Definizione; Teorie organizzative (cenni); Impresa e creazione del valore; Struttura organizzativa

- II – Gestione e strategia d'impresa

Il concetto di strategia; La gestione strategica; Mission e obiettivi di lungo periodo; Analisi strategica: macroambiente, ambiente competitivo, concorrenti e domanda; Il vantaggio competitivo; Le strategie corporate; Le strategie di business unit

- III – Il processo innovativo

Brevetti e strategie brevettuali; I mercati per la tecnologia; Il processo di sviluppo di nuovi prodotti

# Testi di riferimento

4

- G. Pellicelli, Strategie d'impresa, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2010, escluso capp. 12 e 19.
- **F. Munari e M. Sobrero, Innovazione tecnologica e gestione d'impresa – La gestione dello sviluppo prodotto, Bologna, Il Mulino, 2004, capp. 1-5.**

Eventuali altre indicazioni bibliografiche verranno fornite durante il corso.

# Parte I

5

## INTRODUZIONE ALL'IMPRESA

# L'IMPRESA

6

## **DEFINIZIONE E FORME GIURIDICHE**

# L'impresa - definizione

7

- L'impresa si può definire come un'organizzazione complessa, composta da un sistema di parti e di relazioni finalizzato al raggiungimento di un obiettivo e orientata da razionalità limitata.
  - PARTI: componenti materiali (input, impianti, semilavorati, ecc.), immateriali (conoscenze, immagine, ecc.) e umane (dipendenti o fornitori di servizi);
  - RELAZIONI: le parti comunicano tra di loro in maniera più o meno complessa;
  - OBIETTIVO: la proprietà dell'impresa ha come obiettivo ultimo la massimizzazione del profitto (nel caso di impresa for profit).
  - RAZIONALITA' LIMITATA: data la complessità dell'ambiente in cui opera, non è possibile avere perfetta conoscenza delle condizioni che permettano le decisioni MIGLIORI IN ASSOLUTO. L'impresa quindi deve prendere le decisioni ottimali, DATE le informazioni a sua disposizione.

# Le diverse forme giuridiche



1. **Impresa individuale**
2. **Società di persone**
  - Società in nome collettivo
  - Società in accomandita semplice
3. **Società di capitali**
  - Società a responsabilità limitata
  - Società per azioni
  - Società in accomandita per azioni
4. **Impresa pubblica**



# Assetti proprietari nelle società di capitali

9

- **Proprietà paritaria:** due soggetti detengono ciascuno il 50% del capitale sociale. Amministrazione generale a rischio continuo di stallo.
- **Maggioranza relativa** del capitale sociale detenuta da un solo azionista (es. 40%). In questo caso gli altri soci devono “allearsi” se vogliono contrastare le decisioni dell’azionista di maggioranza.
- **Proprietà frammentata ma con un azionista di riferimento,** che detiene una quota più rilevante (es. 10% a fronte dello 0,2% degli altri) e che può coalizzare azionisti minori per conquistare un controllo strategico di fatto.

## Assetti proprietari nelle società di capitali (cont.)

10

- **Proprietà frammentata con un nocciolo duro** di azionisti convergenti in un'alleanza duratura, anche attraverso un patto di sindacato dove i sottoscrittori limitano i propri diritti di trasferimento della quota azionaria e concordano le linee di una strategia condivisa.
- **Soggetto economico con potere di amministrazione limitato** da shareholder minoritari o da stakeholder esterni in grado di incidere sui processi di governance per necessità o per debolezza del soggetto economico.
- **Impresa a proprietà dispersa**: il capitale è talmente disperso e frazionato da non far emergere un soggetto in grado di limitare o controllare la strategia e le decisioni degli altri. E' detta public company, cioè una società senza capitalista.

# L'IMPRESA

11

## LE TIPOLOGIE

# Le tipologie d'impresa in base alla dimensione

12

	<b>Produzione</b>	<b>Organizzaz.</b>	<b>Poteri di mercato</b>	<b>Potere finanziario</b>
a) Artigianale	Modalità artigiana	Scarsamente strutturata	Nessuno	Nessuno
b) Piccola				Molto scarso
c) medio-piccola	Modalità industriale	Ben strutturata	Scarso	Buono
d) medio-grande				
e) grande			Elevato	

# Le tipologie d'impresa in base alla dimensione

13

	EU		ISTAT	
	Addetti	Fatturato	Capitale inv.	Addetti
a) Artigianale				< 10
b) Piccola	Fino a 50	< 5 mld. €	< 2 mld. €	11-99
c) Media	50-250	5-20 mld. €	2-10 mld. €	100-499
e) grande	Oltre 250	> 20 mld. €	> 10 mld. €	> 500

	<b>2001</b>
Piccole imprese (1-49 addetti)	530.487 ( <b>97.7%</b> )
Medie imprese (50-499)	11.810 ( <b>2.2%</b> )
Grandi imprese (>500)	579 ( <b>0.1%</b> )

# Le caratteristiche della grande impresa

14

- Possibilità di conseguire economie di scala;
- Vantaggi di costo grazie alla gestione integrata di attività quali R&S, amministrazione e sistemi informativi;
- Possibilità di aumentare il grado di specializzazione di personale e impianti;
- Riduzione di rischi e incertezze nelle transazioni di mercato (sostituite con mercati “interni” – make or buy);
- Possibilità di influenzare il mercato;
- Rigidità e lentezza nell’adeguamento ai mutamenti nel contesto operativo.

# Le caratteristiche della piccola impresa

15

- Limitate risorse economiche per gli investimenti produttivi e commerciali;
- Semplicità dei meccanismi organizzativi che sono poco strutturati;
- Coincidenza fra proprietà e management, spesso con forte ruolo della famiglia dell'imprenditore;
- Tendenza verso strategie di focalizzazione su specifiche nicchie, con concorrenza sui prezzi non forte, volumi limitati e prodotto personalizzato;
- Elevata flessibilità grazie a bassi costi fissi di struttura e modalità di lavoro flessibile;
- Contesto culturale e sociale a volte di tipo conservativo.

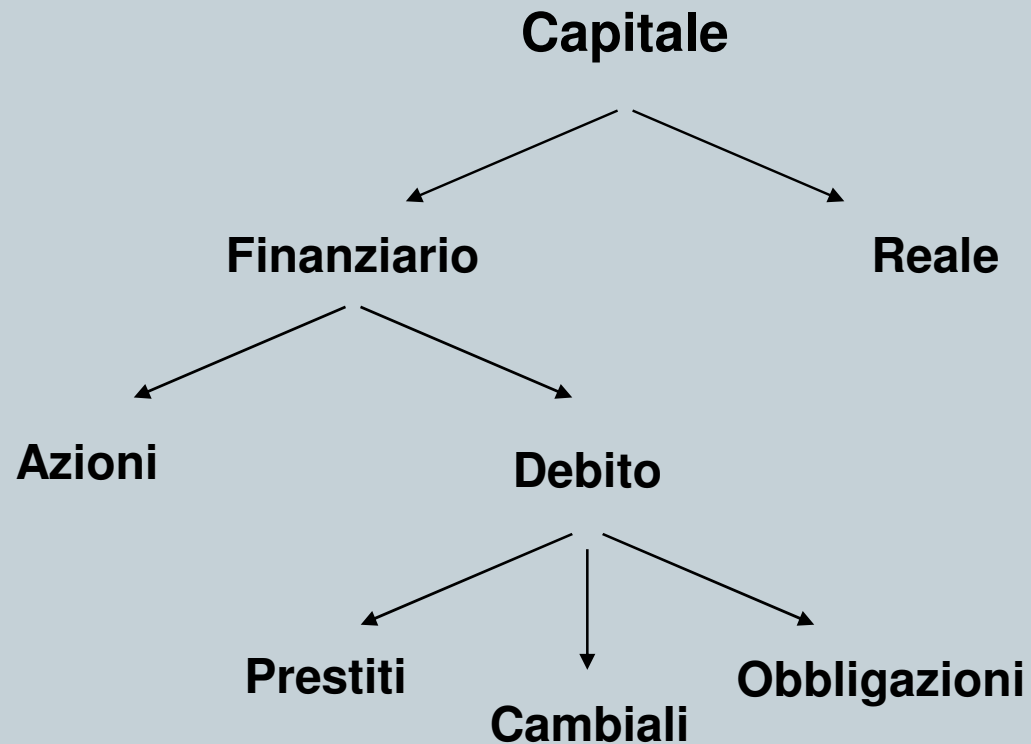
# L'IMPRESA

16

## **FONTI DI FINANZIAMENTO E TIPOLOGIE DI COSTO**



# Il finanziamento delle imprese



# I fattori di produzione














- L'impresa ottiene profitto tramite produzione e vendita di beni e servizi.
- Nel processo produttivo vengono impiegati i **fattori di produzione**:
  - Prodotti da altre imprese (beni intermedi)
  - Direttamente reperibili in natura (terra)
  - Offerti da persone (lavoro)
  - Macchine e fabbricati (capitale)

# La valutazione dei costi



1. Valore monetario
2. Costo d'uso o costo opportunità
3. Costi imputati
  - a) Capitale finanziario
  - b) Vantaggi speciali
  - c) Capitale immobilizzato
  - d) Costi sommersi

# Il valore del marchio (2009)

Posiz. 2010	Posiz. 2009	Impresa	Valore marca (mld. \$)	Var. 2009- 2010
1	1		70.45	2%
2	2		64.73	7%
3	3	<b>Microsoft</b>	60.89	7%
4	7		43.56	36%
6	6		33.58	4%
8	5	 Connecting People	29.50	-15%
11	8	 TOYOTA	26.19	-16%
17	20		21.14	37%
28	28		12.49	4%
44	41	 GUCCI	8.35	2%
91	88		3.56	1%
95	89	 EMPORIO ARMANI	3.44	4%





# L'IMPRESA

23

**LE TEORIE ORGANIZZATIVE**

# Le teorie organizzative

24

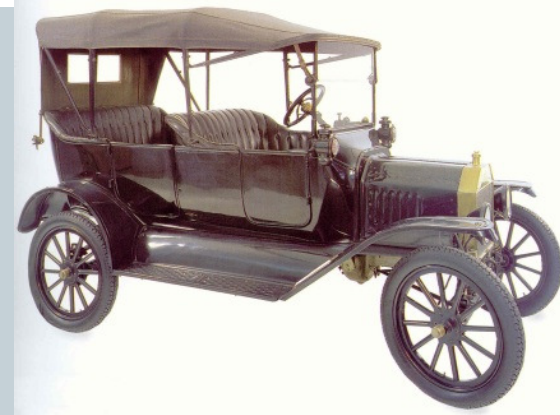
- Storicamente si sono alternate teorie volte ad identificare l'organizzazione ideale per massimizzare la competitività dell'impresa e quindi la sua profittabilità.
- Tali teorie si sono “stratificate” nel tempo, ossia le nuove non hanno eliminato del tutto le vecchie, ma attualmente coesistono imprese che fanno prevalere l'una o l'altra (o ne applicano un mix).



# Alcune teorie organizzative: a) il modello Fordista

25

Basato sulle teorie di Taylor, il modello è introdotto da Henry Ford per la produzione della Ford "T".



## **Caratteristiche:**

La produzione viene divisa in fasi sequenziali sul modello “catena di montaggio”, spingendo all’estremo la specializzazione delle mansioni e l’intercambiabilità dei lavoratori per massimizzare l’efficienza. Il processo produttivo viene pianificato a monte e non sono successivamente possibili modifiche. Sono disincentivate le iniziative personali degli operai, che vengono pagati con stipendi superiori alla media. Permette di sfruttare economie di scala ed è adatto ad imprese grandi che producono beni di massa in serie.

## **Limiti:**

Organizzazione adatta in contesti estremamente stabili con mercati in grado di assorbire grandi quantità di beni tutti uguali.

Diventa un problema qualsiasi piccola interruzione della produzione, rendendo estremamente anti-economico il riattrezzaggio.

## Alcune teorie organizzative: b) il modello della General Motors

26

Attorno al 1920, la General Motors era il principale concorrente della Ford, anche se nel 1921 deteneva solo l'11% del mercato, contro il 55% della rivale. GM aveva diversi marchi (Buick, Cadillac, Chevrolet, Oakland, Oldsmobile) che erano in competizione fra di loro sugli stessi segmenti di mercato e quindi era impossibile una produzione di massa simil-fordista.

Per aumentare quote di mercato furono introdotte due innovazioni organizzative:

- Ogni marchio è stato focalizzato su specifici segmenti di mercato non sovrapposti;
- Viene introdotto il concetto di “gamma di prodotto”, con una cosiddetta “personalizzazione di massa”: su un prodotto comune viene introdotta la possibilità di inserire una serie limitata e precisa di componenti standard aggiuntive che permettono di personalizzare il prodotto in base al mix di componenti scelte.
- All'interno di ogni divisione la produzione avviene sulla base di un modello simil-fordista.

### **Limite:**

Anche questo modello si basa sull'idea di un mercato illimitato.

## Alcune teorie organizzative: c) il modello della Toyota

27

In Giappone i due modelli visti in precedenza non sono applicabili perché:

- il mercato interno è troppo piccolo per assorbire grandi quantità e più orientato a prodotti personalizzati,
- non è possibile trattare gli operai giapponesi in maniera spersonalizzata,
- i mercati delle materie prime sono diventati particolarmente instabili,
- gli spazi disponibili sono molto limitati e non permettono grandi stabilimenti.

Competere con la Ford usando il suo stesso modello organizzativo è quindi impensabile (in trent'anni di attività la Toyota aveva prodotto un numero di macchine inferiore alla metà di quelle prodotte dalla Ford in un solo giorno in un suo stabilimento).

Negli anni '50 viene perciò introdotta la **produzione flessibile** e la **learning organization**: produzione in piccoli lotti (magazzini più piccoli, sia di prodotti finiti che di componenti) in grado di seguire l'andamento del mercato e cercando di ottimizzare i costi per la loro produzione.

Scopo è eliminare *muri* (sovraccarichi), realizzare *mura* (produzione senza intoppi) e eliminare i *muda* (gli sprechi), quali sovra-produzione, movimenti di uomini e macchine, tempi di attesa, trasporti, sovraprocesso, inventari e correzioni.

## Alcune teorie organizzative: c) il modello della Toyota (cont.)

Per farlo si introduce il concetto della produzione “**just in time**”: il processo produttivo è sincronizzato in modo che il semilavorato della fase precedente sia disponibile appena in tempo per la lavorazione successiva. La produzione non viene più decisa a monte dalla direzione, ma sono gli anelli a valle che danno indicazioni su quantità e varietà da produrre. In questo modo vengono ridotte al minimo le scorte presenti in ogni fase del ciclo di produzione e distribuzione. Ciò è possibile solo con produzioni a piccoli lotti, che permettono più agevolmente di sincronizzare e livellare le attività.

La personalizzazione dei prodotti rende necessari continui riattrezzaggi delle macchine che devono essere velocissimi. Questo implica che vengano promosse comunicazione tra i reparti e collaborazione in modo che tutti siano coinvolti nell’identificazione e soluzione dei problemi. È basata su uguaglianza, informazione aperta, basso livello di gerarchia e cultura che incoraggia adattabilità e partecipazione. Le idee nuove possono originarsi in un punto qualsiasi dell’organizzazione.

L’ottica complessiva è quella della **qualità totale**, ossia della capacità di produrre “alla prima” prodotti di qualità, combinando l’ottica del cliente con quella della progettazione /produzione e facendo leva sul costante miglioramento dei processi produttivi.

## Alcune teorie organizzative: c) il modello della Toyota (cont.)

29

Obiettivo della “fabbrica snella” è raggiungere i sei zeri:

- **Zero scorte:** riduzione ai minimi livelli di scorte e di attività di magazzino grazie alle logiche del just in time;
- **Zero difetti:** riduzione delle anomalie grazie ad interventi di prevenzione e miglioramento nella progettazione e nel processo produttivo sviluppati secondo la logica della qualità totale;
- **Zero conflitti:** rapporto di totale collaborazione tra management e operativi;
- **Zero tempi morti:** riduzione dei tempi di attraversamento del ciclo di produzione andando ad incidere sui momenti in cui il pezzo non viene lavorato (che possono rappresentare fino all’80-90% del tempo totale);
- **Zero attesa per il cliente;**
- **Zero burocrazia:** grazie a sistemi informativi molto sofisticati vengono ridotti burocrazia, personale indiretto e comunicazioni inutili.

# Ford/Toyota: una sintesi

30

## FORD

- Le **scorte** sono un elemento di sicurezza per far fronte ad eventuali imprevisti;
- Il **flusso di lavoro** non dovrebbe mai interrompersi; le anomalie vanno gestite a fine linea;
- La **qualità** implica un costo elevato perché occorre setacciare la produzione e scartare-rilavorare i pezzi difettosi;
- Il **lotto di produzione** è molto grande per meglio distribuire i costi di attrezzaggio

## TOYOTA

- Le **scorte** sono una causa di inefficienza perché mascherano le anomalie;
- Il **flusso di lavoro** deve essere interrotto appena si verifica un'anomalia per intervenire alla radice dei problemi;
- La **qualità** può ridurre il livello totale dei costi se viene ottenuta come parte integrante del modo di lavorare;
- Il **lotto di produzione** è molto piccolo, al limite unitario, per servire al meglio il mercato senza creare scorte

# L'IMPRESA

31

## LE FUNZIONI

# Le funzioni d'impresa

32

- L'impresa ha un'organizzazione più o meno complessa a seconda di dimensione, campo di attività, quadro competitivo, ecc.
- Generalizzando, si possono però individuare alcune funzioni comuni
  - Direzione commerciale;
  - Direzione tecnica;
  - Direzione R&S
  - Direzione logistica;
  - Direzione amministrativa;
  - Direzione del personale.



# Le principali funzioni d'impresa

33

- La **Direzione Commerciale** si occupa della gestione dei rapporti che l'impresa ha con i clienti:
  - Marketing: studia il mercato e i trend, definisce strategie e politiche. In particolare si distingue tra:
    - ✦ marketing strategico: considera l'azienda nel suo complesso, analizzando la domanda e la concorrenza;
    - ✦ marketing operativo: nell'ambito delle strategie definite dal marketing strategico fissa gli indirizzi specifici per quanto riguarda prodotto (nome, prestazioni, dimensioni, design, ecc.), prezzo (listini e sconti), pubblicità e promozione, distribuzione (canali distributivi, rete di vendita, ecc.). Il ciclo di vita del prodotto è uno degli strumenti più utilizzati.
  - Vendite: tiene i contatti con i clienti, promuove il prodotto, negozia le condizioni e spesso funge da interfaccia anche per aspetti logistici e amministrativi.

## Le principali funzioni d'impresa (cont.)

34

- La **Direzione Tecnica** presidia la produzione e si occupa delle attività di acquisto, combinazione e trasformazione dei fattori produttivi in output. Gli obiettivi chiave di questa direzione sono:
  - COSTO del prodotto
  - QUALITA' del prodotto
- La Direzione Tecnica effettua soprattutto scelte riguardo la progettazione del sistema produttivo e la sua gestione.

# Le principali funzioni d'impresa (cont.)

35

- La **Direzione R&S** presidia le attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti o varianti di prodotto. A volte è parte della direzione tecnica, mentre nelle imprese più strutturate è spesso indipendente dal resto dell'attività.
- Obiettivo è la scelta delle tecnologie che possono dare all'impresa i maggiori vantaggi competitivi, la loro applicazione ai processi e prodotti dell'impresa, la distribuzione delle risorse che alimentano la superiorità tecnologica dell'impresa.
- La R&S può essere di prodotto/servizio o di processo.

# Le principali funzioni d'impresa (cont.)

36

- La **Direzione Logistica** gestisce i flussi fisici e informativi dall'acquisto delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito. Gli obiettivi chiave sono:
  - Alto livello del servizio logistico (disponibilità del prodotto, tempestività, affidabilità, flessibilità della consegna);
  - Basso costo logistico totale (trasporto, movimentazione e stoccaggio).
- Le sue attività principali sono:
  - Acquisto di materiali e componenti da fornitori esterni;
  - Trasporto dai fornitori alle unità interne di utilizzo;
  - Movimentazione interna, manipolazione e stoccaggio;
  - Gestione dei magazzini;
  - Pianificazione della distribuzione;
  - Evasione degli ordini;
  - Imballaggio e trasporto a magazzini periferici, centri di distribuzione o punti di vendita.

# Le principali funzioni d'impresa (cont.)

37

- La **Direzione Amministrativa** si suddivide a sua volta in:
  - CONTABILITA': sia per quanto riguarda le operazioni verso l'esterno che quelle interne all'impresa;
  - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO: è l'anello di congiunzione tra scelte strategiche e fase di attuazione.
    - ✦ Nel controllo direzionale il management si assicura che le strategie siano messe in atto in modo efficace ed efficiente;
    - ✦ nella programmazione e controllo operativa si garantisce invece che gli specifici compiti siano attuati come desiderato.
  - FINANZA: decide quanto e in quali attività investire (decisioni di investimento) e le modalità di raccolta delle risorse necessarie (decisioni di finanziamento)

## Le principali funzioni d'impresa (cont.)

38

- **La Direzione del Personale** si occupa di:
  - Amministrare il personale (paghe, presenze, contributi, ecc.);
  - Progettare la struttura organizzativa (organigrammi, procedure e mansioni, formalizzazione e manutenzione della struttura, ecc.);
  - Gestire le risorse umane (selezione, formazione e sviluppo);
  - Gestire le relazioni sindacali (negoziazioni, normativa e contenzioso).

# L'IMPRESA

39

## LE STRUTTURA ORGANIZZATIVE

# La struttura organizzativa delle imprese

40

La capacità dell'impresa di rispondere alle sfide competitive e di raggiungere in maniera efficiente i propri obiettivi dipende in maniera cruciale dal modo in cui è strutturata e dalla capacità della struttura di adeguarsi ai mutamenti dell'ambiente in cui opera.

La struttura organizzativa evolve in concomitanza con la fase del ciclo di vita in cui si trova e con le caratteristiche interne ed esterne.

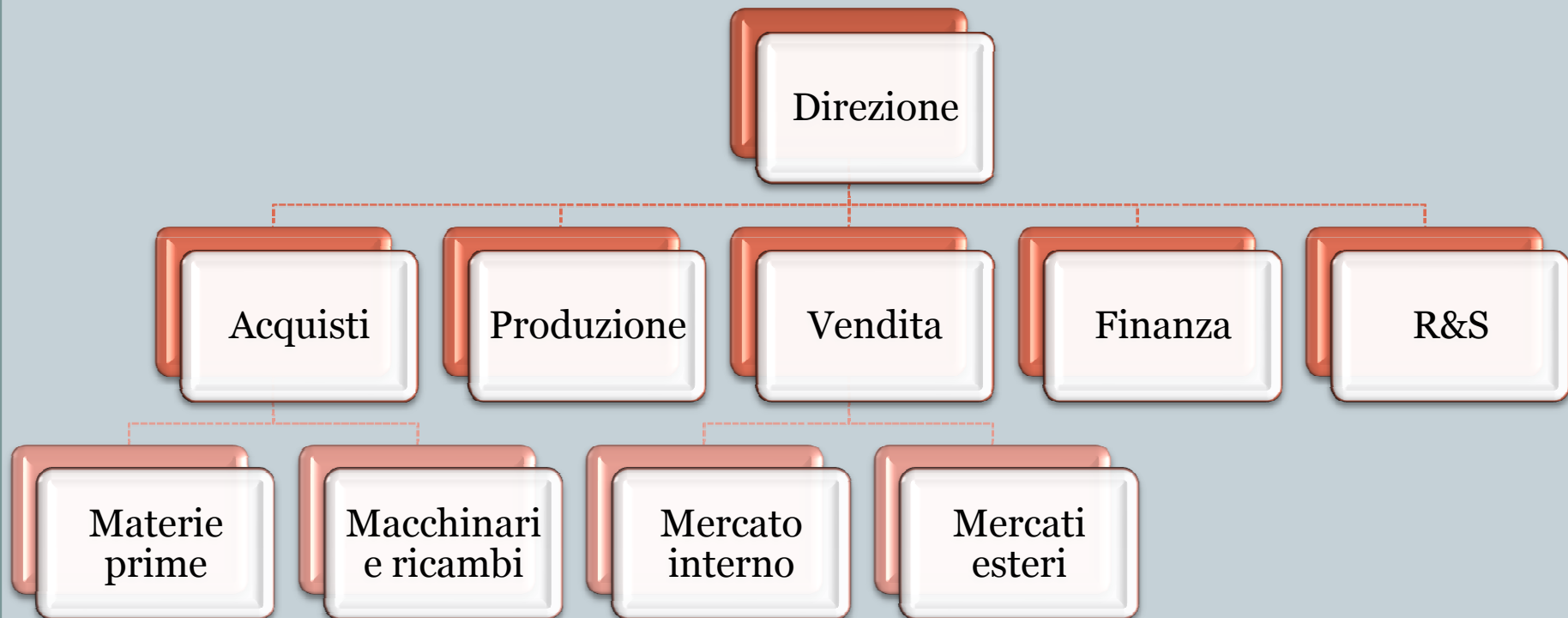
Le principali strutture organizzative sono:

- Funzionale o unitaria;
- Multidivisionale per prodotto / area geografica e per gruppi;
- A matrice;
- A portafoglio.



# Le strutture organizzative delle imprese: la forma funzionale o unitaria (U)

41



# Le strutture organizzative delle imprese: la forma multidivisionale (M)

42

## DIVISIONE PER PRODOTTO

Direzione generale

Divisione Prodotto 1

Divisione Prodotto 2

Divisione Prodotto 3

Divisione Prodotto 4

Acquisti

Produzione

Vendite

...

Acquisti

Produzione

Vendite

...

## DIVISIONE PER AREA GEOGRAFICA

Direzione generale

Divisione Nord

Divisione Centro

Divisione Sud

Divisione Isole

Acquisti

Produzione

Vendite

...

Acquisti

Produzione

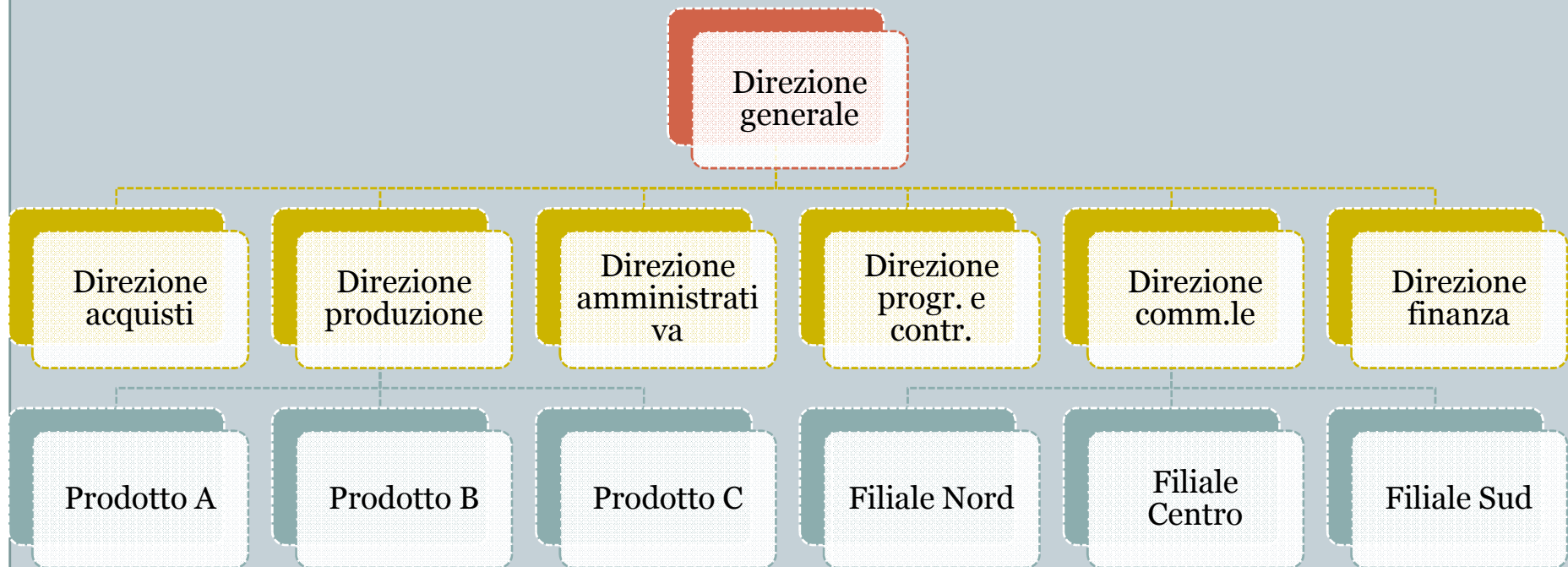
Vendite

...

# Le strutture organizzative delle imprese: la forma multidivisionale (M) (cont.)



## DIVISIONE PER PRODOTTO E AREA GEOGRAFICA



# I vantaggi della forma M

44

1. Il **processo decisionale è semplificato** perché alla direzione generale arriva solamente parte dei problemi che si creano nelle singole divisioni. La DG può così concentrarsi sulla definizione della strategia e sul coordinamento e controllo, in modo che le singole divisioni agiscano in sintonia con la strategia complessiva dell'impresa
2. I **manager sono a contatto diretto con la parte “critica”** (mercato, produzione o fornitori), hanno le informazioni migliori e possono prendere decisioni autonomamente. I manager rispondono dei risultati della loro divisione sulla base dei quali vengono valutati e vengono stabiliti opportuni schemi di incentivi.
3. Maggiore capacità di **controllo** di attività diverse.

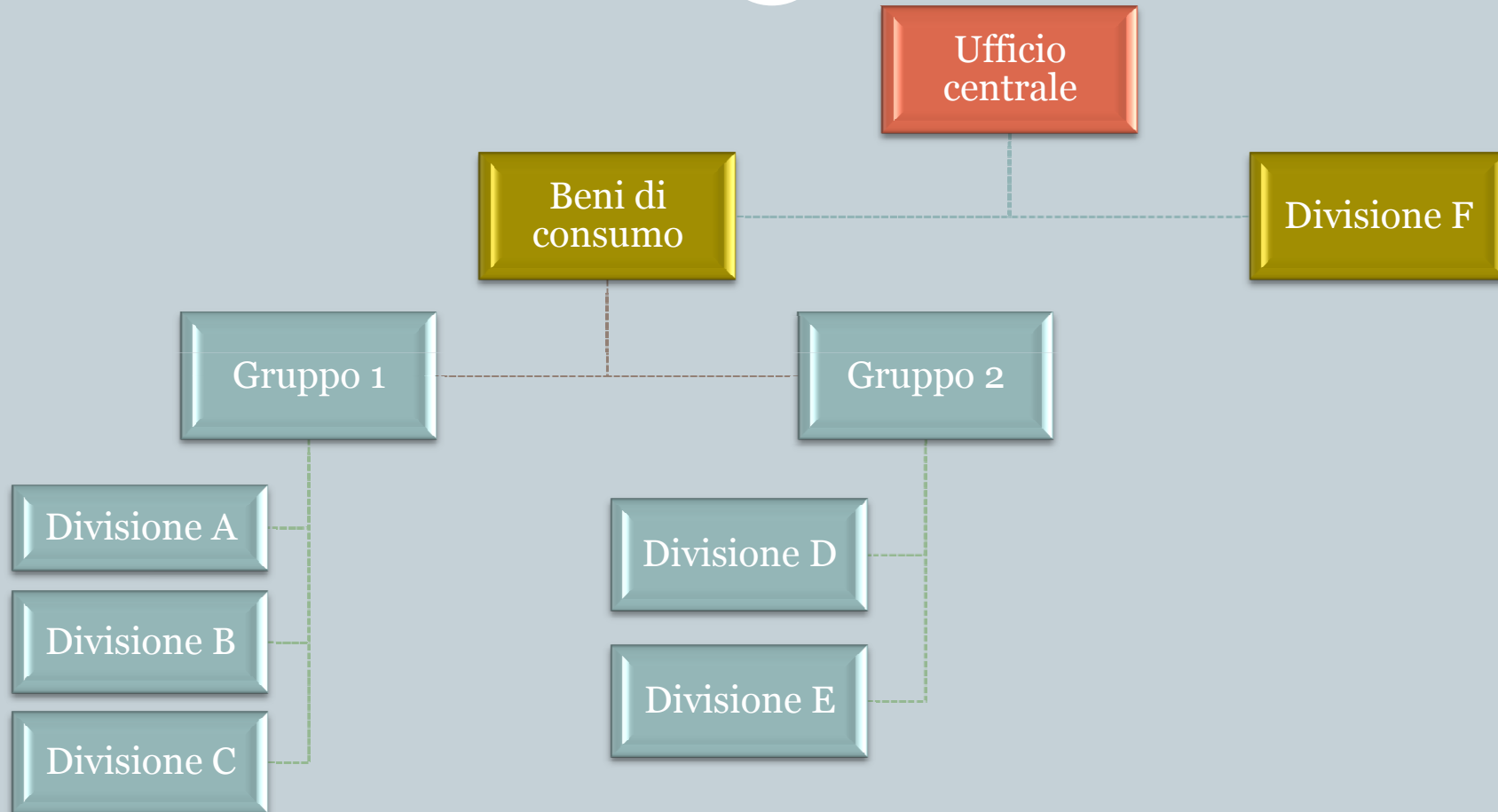
# I limiti della forma M

45

- 1. Individuazione delle divisioni:** Se fatta su base geografica ci potrebbero essere problemi di coordinamento per clienti o fornitori che operano su entrambi i mercati; su base tecnologica risolve problemi legati a progettazione o R&S ma potrebbe crearne con la clientela; in base ai beni prodotti può essere un problema se è possibile produrre usando gli stessi impianti o vendere agli stessi clienti: Una soluzione è definire divisioni autosufficienti, che riducono le necessità di coordinamento, ma che hanno gli stessi limiti delle imprese grandi (difficile coordinamento, ecc.). Un'altra soluzione è effettuare raggruppamenti di divisioni.
- 2. Criteri di assegnazione** delle attività e delle responsabilità ai vari livelli.
- 3. Moral hazard e incentivi;** aumento dei conflitti intra-manageriali.
- 4. Difficoltà di determinazione dei prezzi interni.**
- 5. Scelta della gamma** di attività.
- 6. Possibile aumento dei costi di coordinamento.**

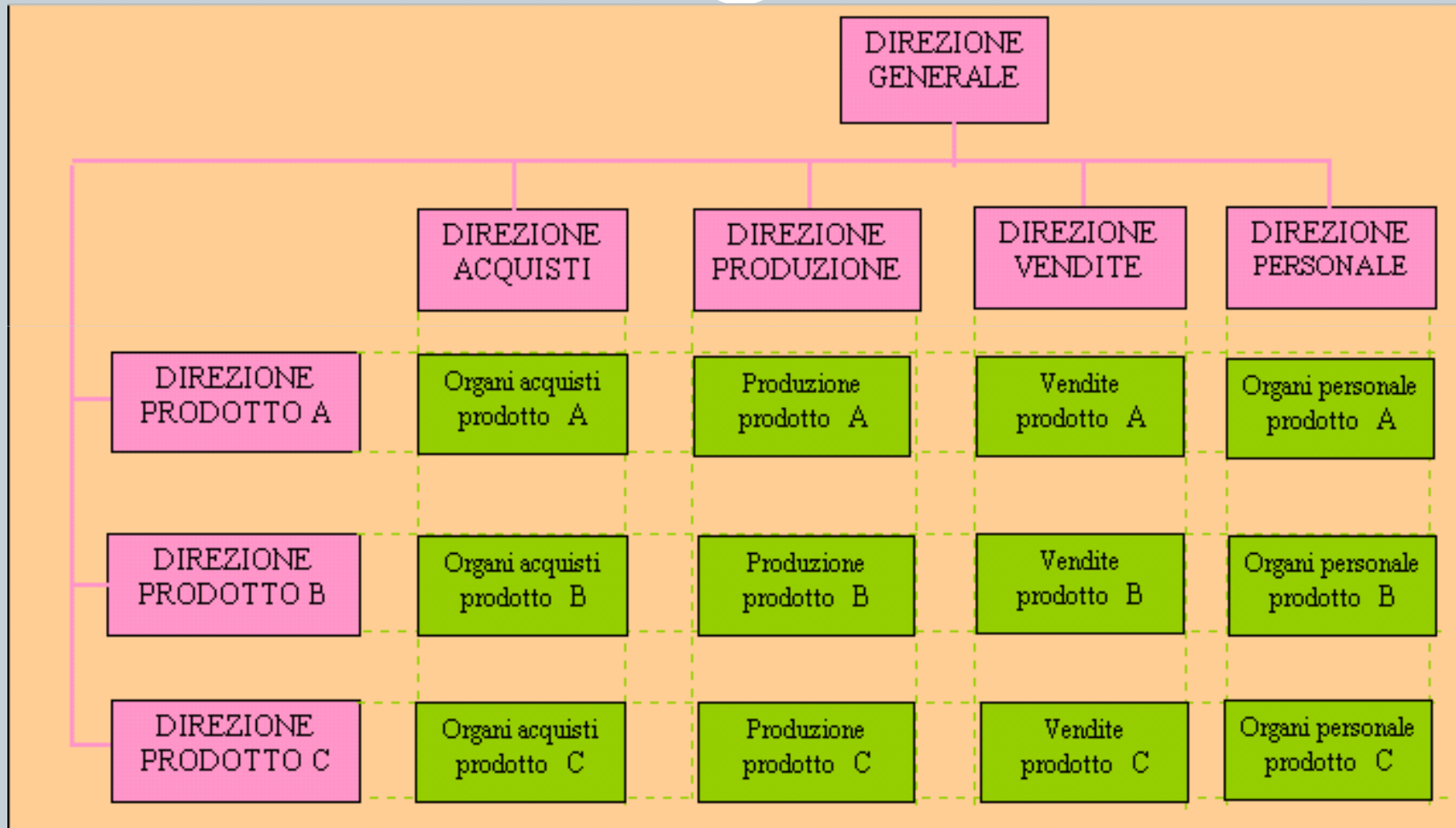
# Le strutture organizzative delle imprese: la forma multidivisionale per gruppi

46



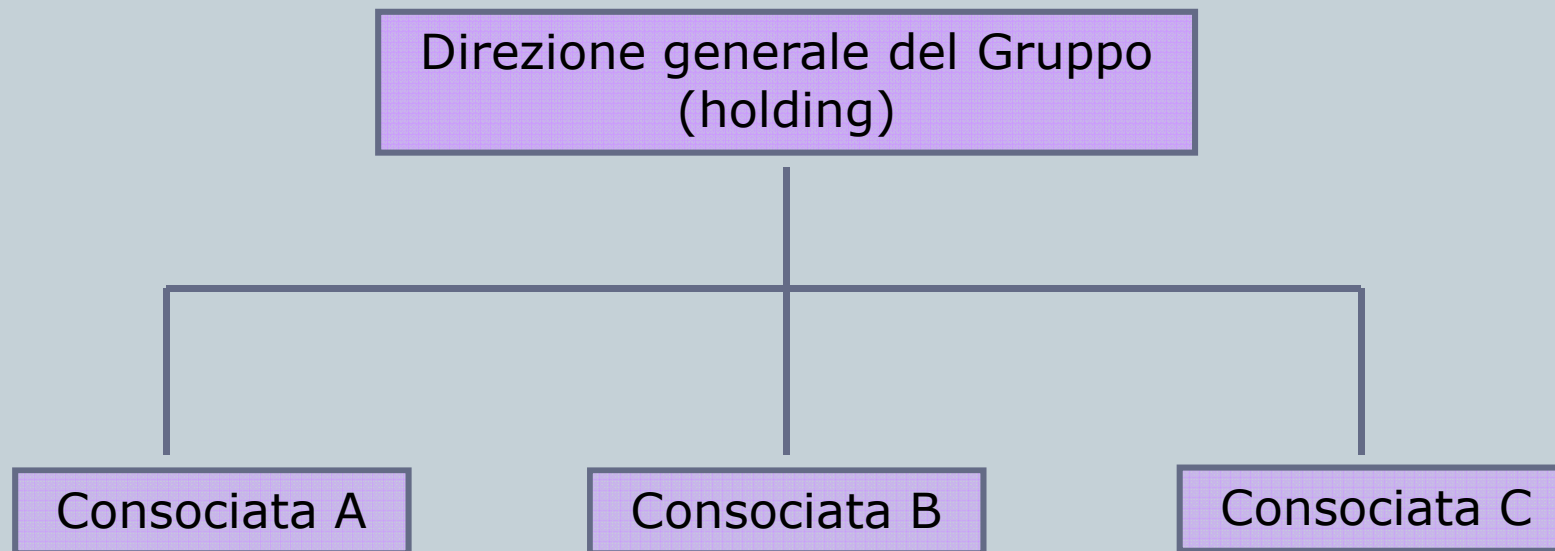
# Le strutture organizzative delle imprese: la forma a matrice

47



## Le strutture organizzative delle imprese: la forma a portafoglio (P)

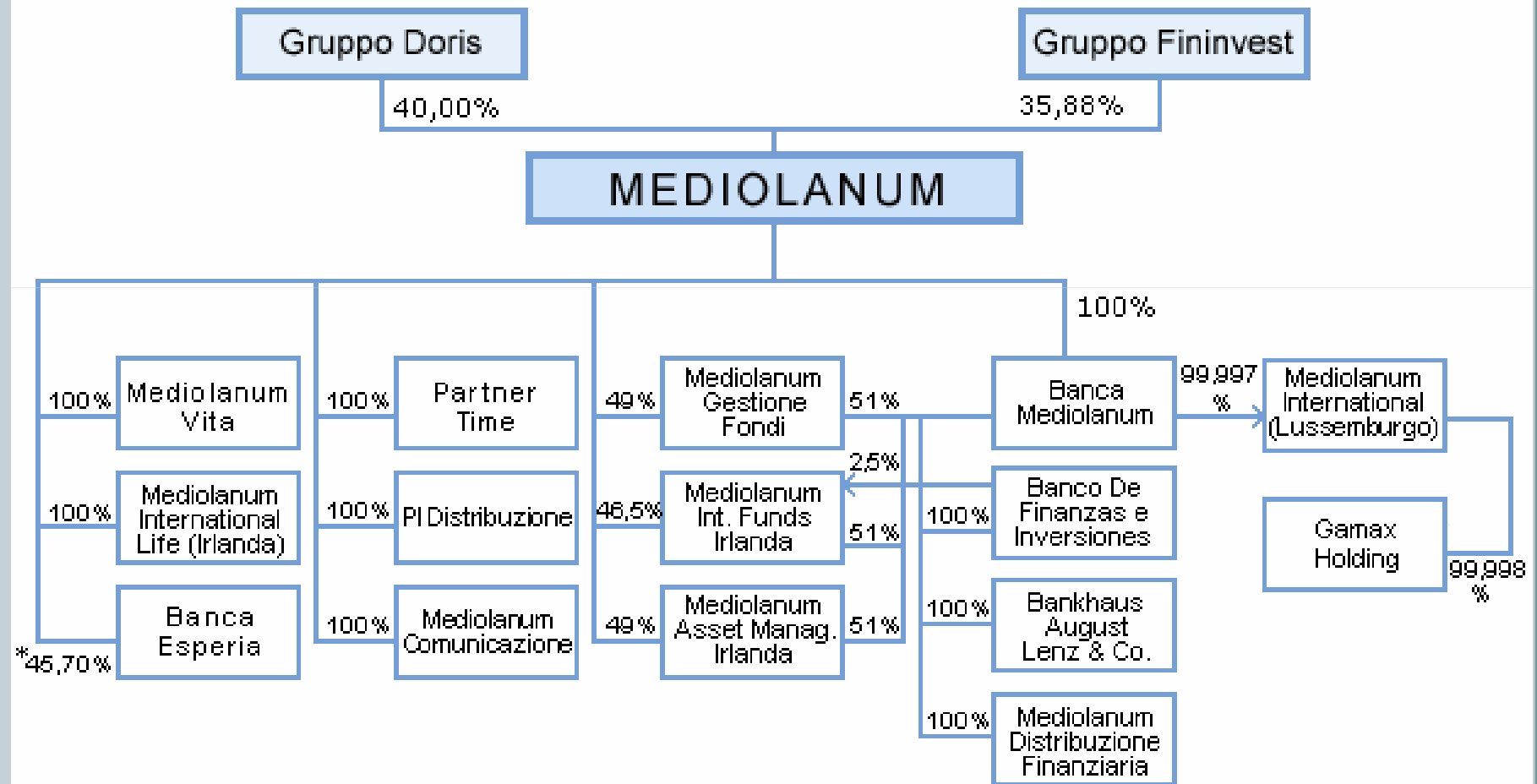
48





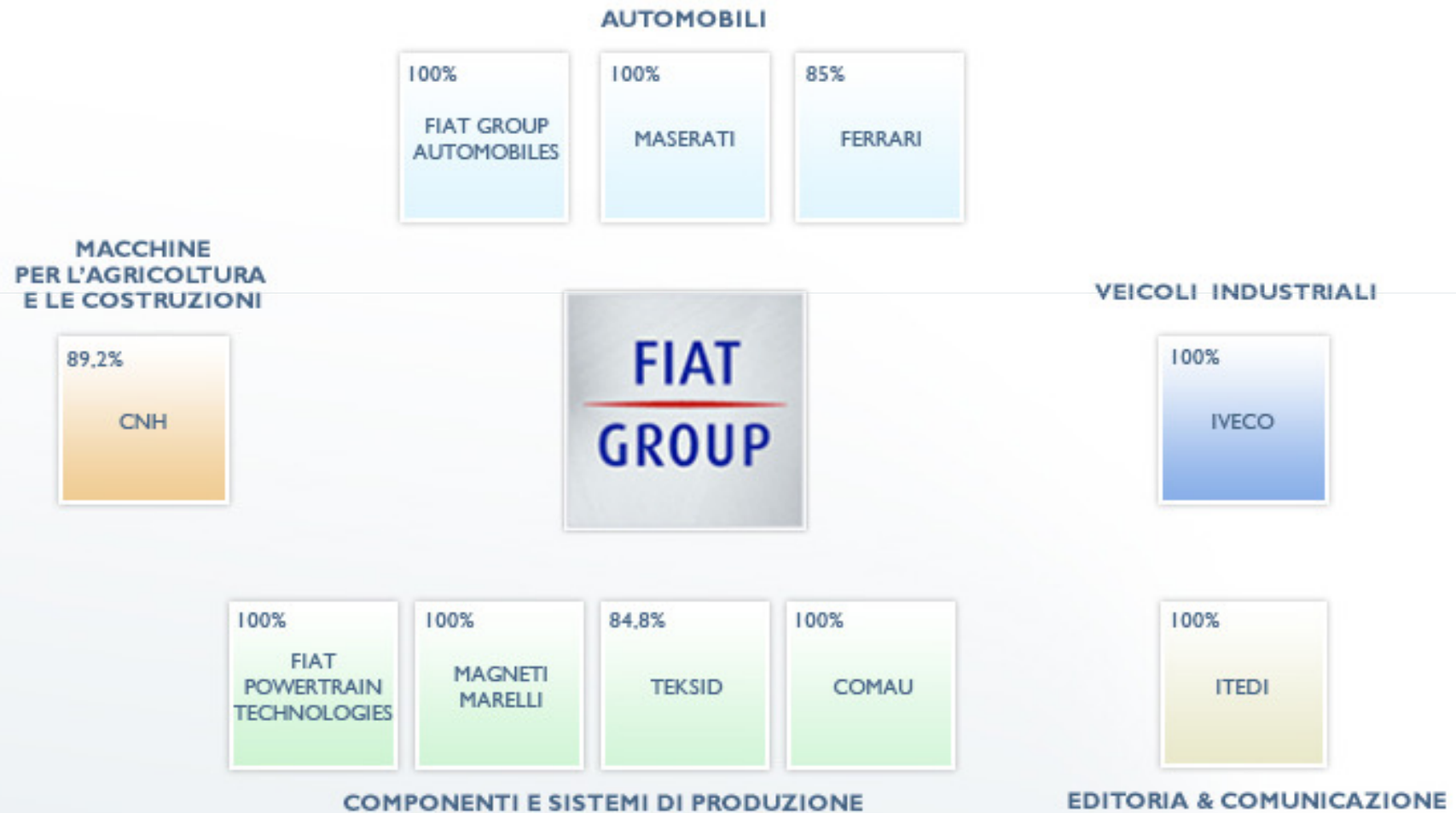
# Forma a portafoglio. Es.: il gruppo Mediolanum

49



# Forma a portafoglio. Es.: il gruppo Fiat

50



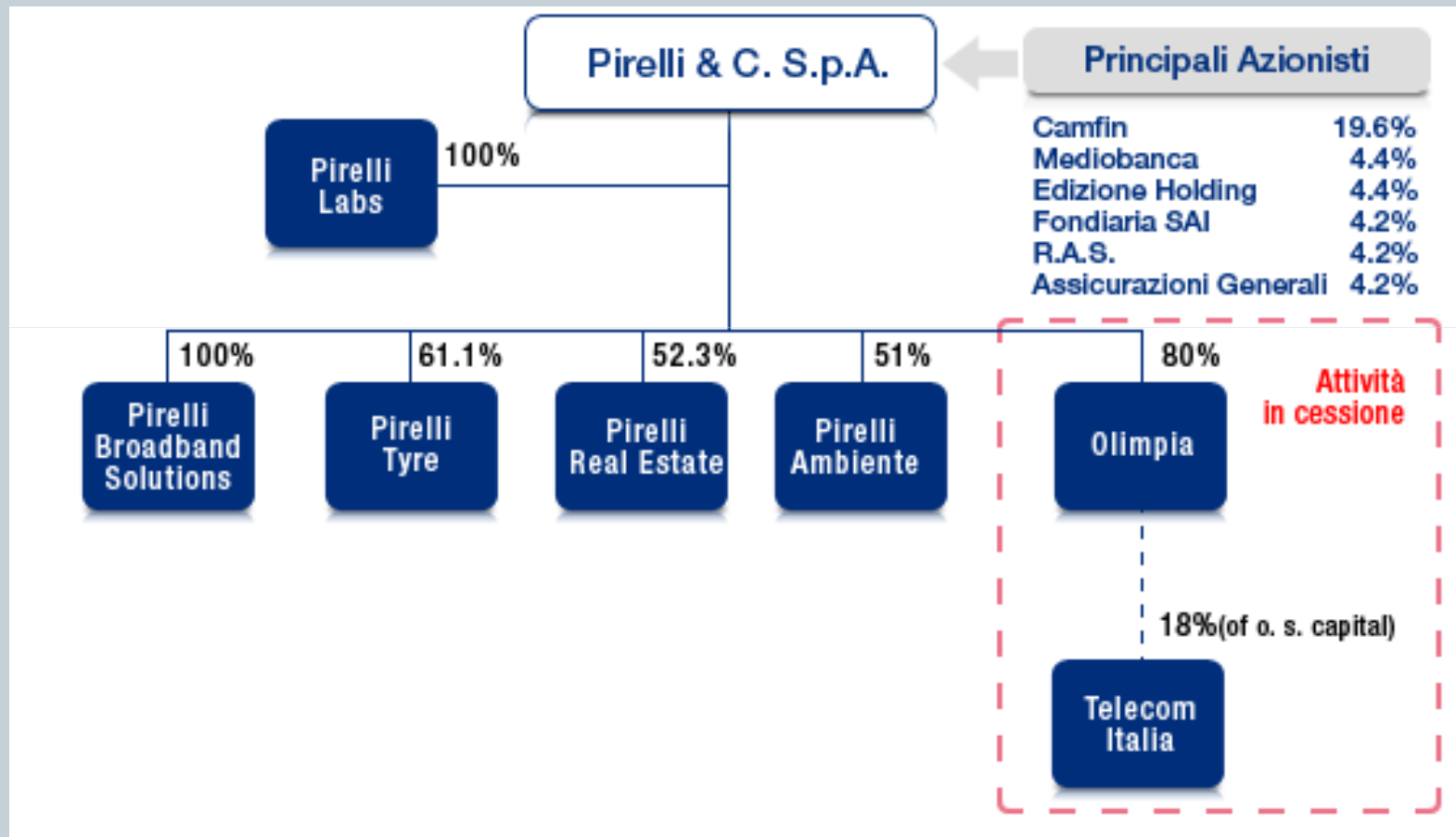
# I vantaggi della forma P

51

1. Risultati **facilmente monitorabili**: ogni consociata ha un proprio reparto di contabilità.
2. Diversa allocazione del **rischio** di impresa
3. **Cooperazione** fra società con differenti competenze o capacità patrimoniali
4. **Facile eliminazione** delle componenti non soddisfacenti.

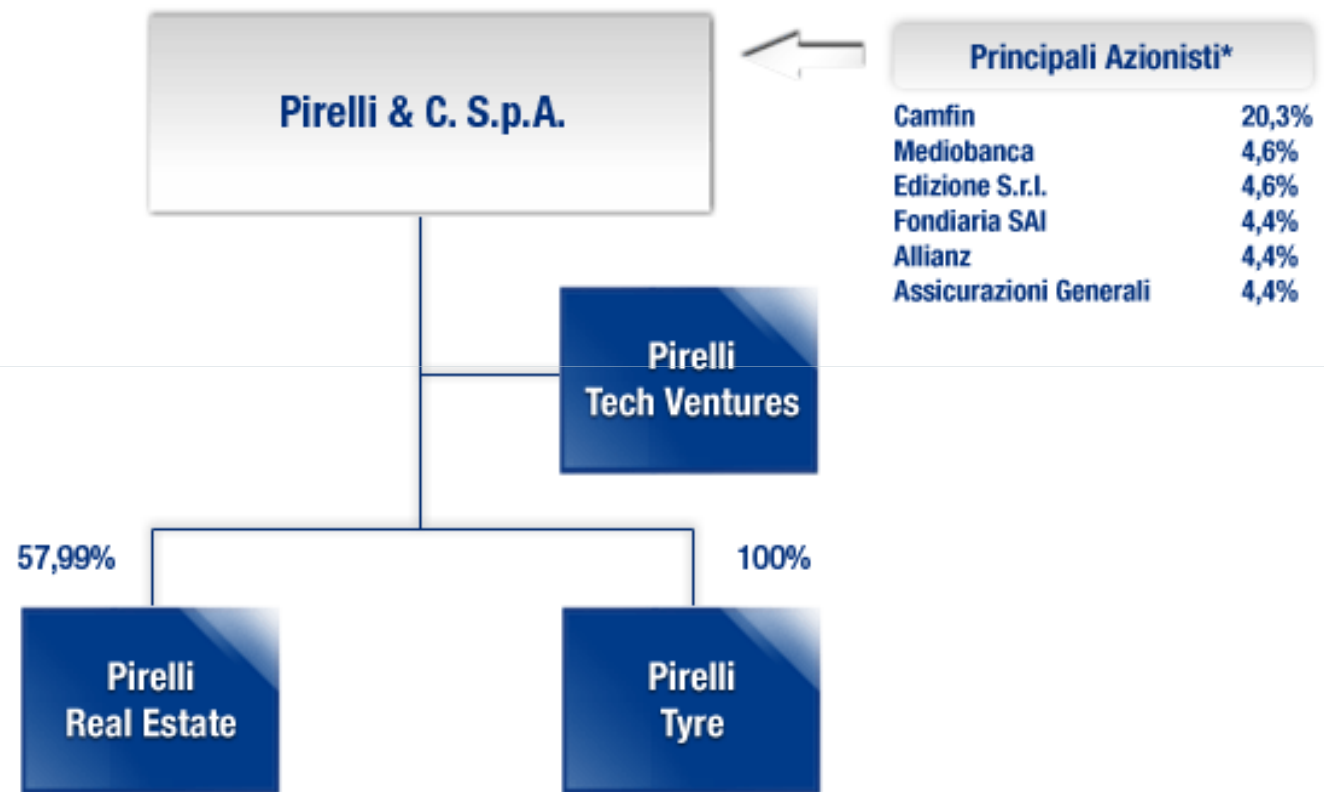
# Forma a portafoglio. Es.: il gruppo Pirelli (2008)

52



# Forma a portafoglio. Es.: il gruppo Pirelli (luglio 2009)

53



Al 22 luglio 2009