



**Università degli Studi di Napoli Parthenope**

**Corso di**

**ECONOMIA AZIENDALE**

Prof. Loris LANDRIANI

# info

- Sito
- Orario dei corsi
- Programma
- Mail docente
- Ricevimento
- Libri di testo
- Modalità d'esame
- Calendari esami e prenotazioni
- Risultati esami
- news

# Libro di testo

CAVALIERI E. (2010, a cura di), *Economia Aziendale*, vol. I, IV ed. Giappichelli

MARCHI L. (2018), *Introduzione all'Economia Aziendale*, VII ed. Giappichelli

FERRARA G. (2011), *Introduzione all'Economia Aziendale*, ed. Mc-Graw-Hill

# Le fotocopie: una questione “aziendale”

La realizzazione di un libro comporta costi variabili (carta, stampa, legatura) e costi fissi, cioè indipendenti dal numero di copie stampate (traduzione, preparazione degli originali, redazione, composizione, impaginazione). I fotocopiatori possono contenere il prezzo perché, oltre a non pagare i diritti d'autore, non hanno costi fissi. Ogni fotocopia, d'altra parte, riducendo il numero di copie vendute dall'editore, aumenta l'incidenza dei costi fissi a copia e costringe l'editore ad aumentare il prezzo; questo, naturalmente, fornisce un ulteriore incentivo a fotocopiare. Se questo circolo vizioso non verrà spezzato, arriveremo al punto in cui gli editori non avranno più convenienza a realizzare libri universitari.

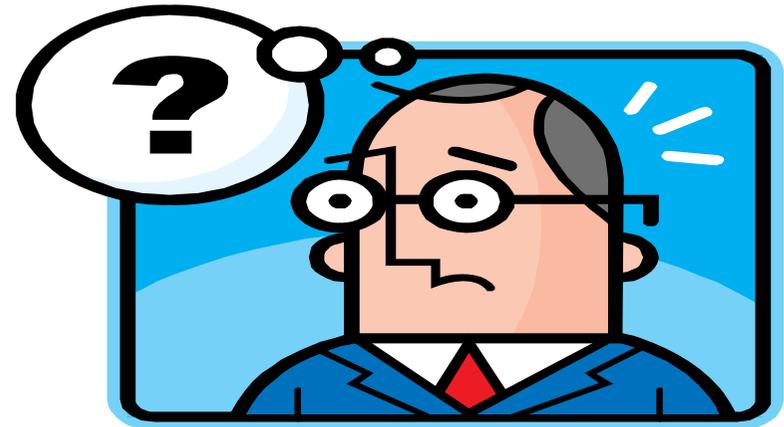
In quel momento, non ci saranno più neppure fotocopie

# LA PROVA DI ESAME



# L'economia aziendale

- Una scienza
- Una tecnica
- Un'arte



La **teoria** è quando non funziona  
nulla ma tutti sanno il perché.

La **pratica** è quando tutto  
funziona ma nessuno sa il perché.

Noi abbiamo messo insieme  
teoria e pratica: non funziona  
nulla e nessuno sa il  
perché.....

# Che tipo di scienza

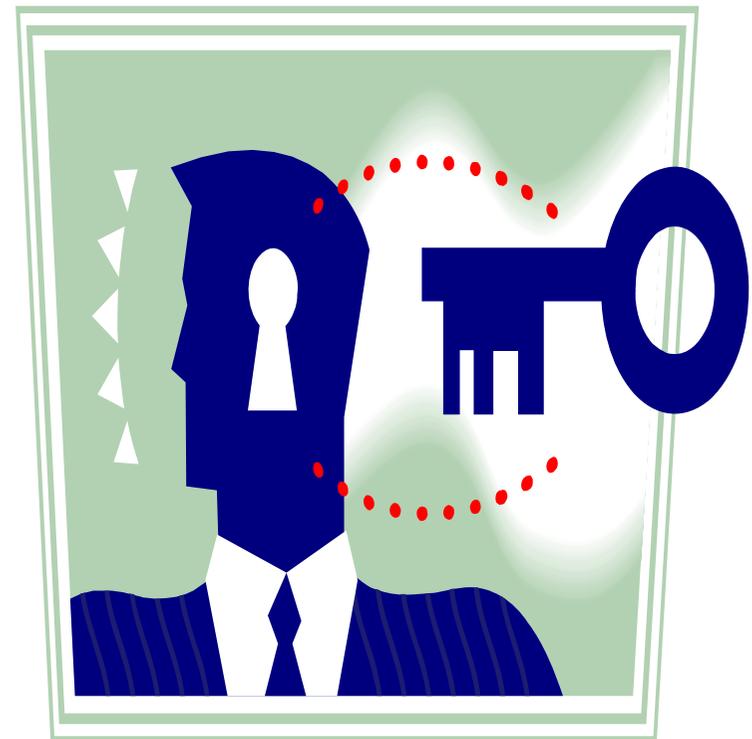
- Sociali
- Fisiche (o naturali)
- Come si distinguono le scienze
- Che cosa caratterizza una scienza



# Come si studia l'ECONOMIA AZIENDALE

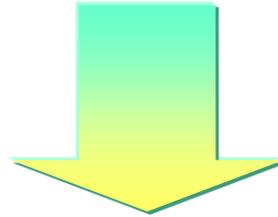
(a che serve l'azienda/qual è lo scopo dell'azienda)

- **Sistema**
- **Razionalità/Probabilità**
- **Equilibrio**



**L'Azienda  
e  
l'Economia  
Aziendale**

# **Il problema economico**



**contrasto BISOGNI/MEZZI, ovvero .....**

**1) BISOGNI ILLIMITATI  
(ampiezza e risorgenza)**

**2) MEZZI (RISORSE) LIMITATI  
(e da produrre)**

# Gestione del Capitale umano

## Scala dei bisogni di Maslow

Bisogni di autorealizzazione

Bisogni di stima

Bisogni sociali

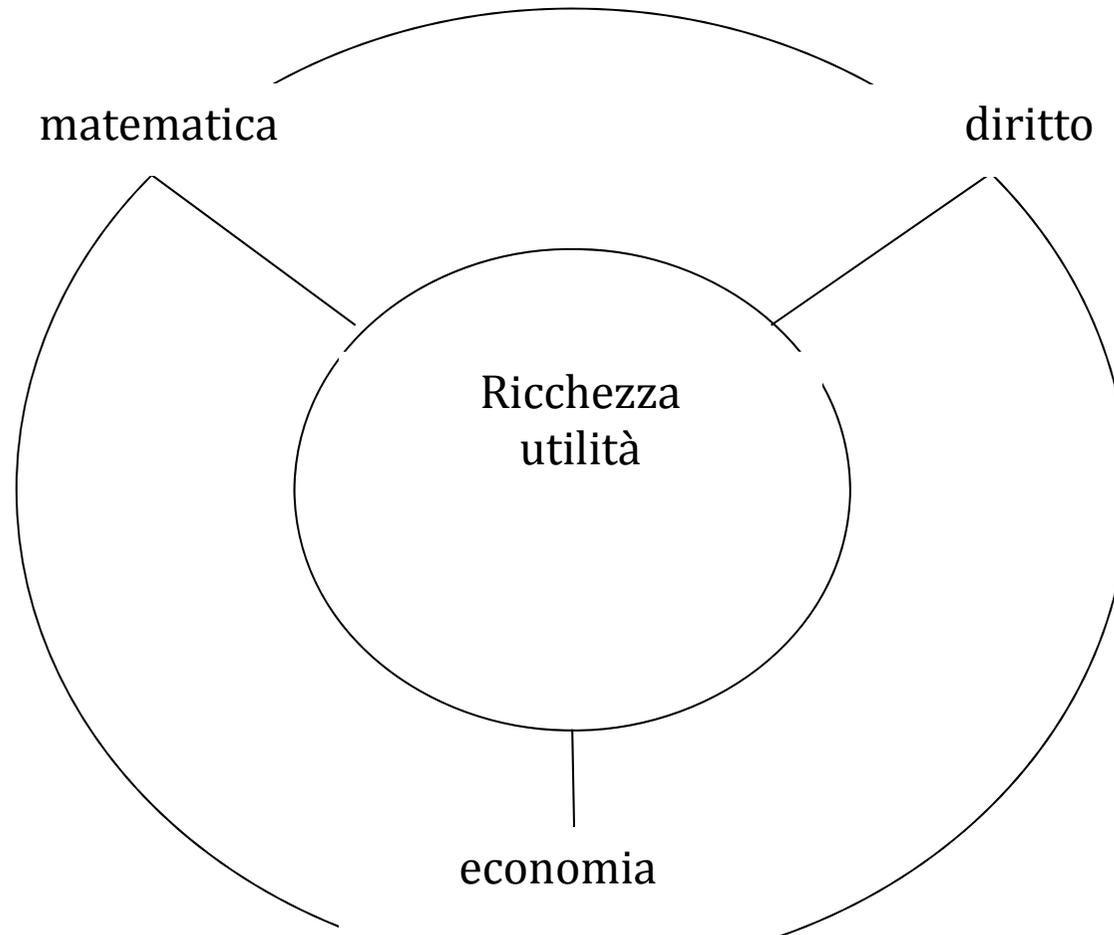
Bisogni di sicurezza

Bisogni fisiologici

# Attività economica

L'attività economica indica un processo attraverso cui delle risorse, scarse per definizione, sono combinate per ottenere dei beni e dei servizi atti a soddisfare dei particolari bisogni

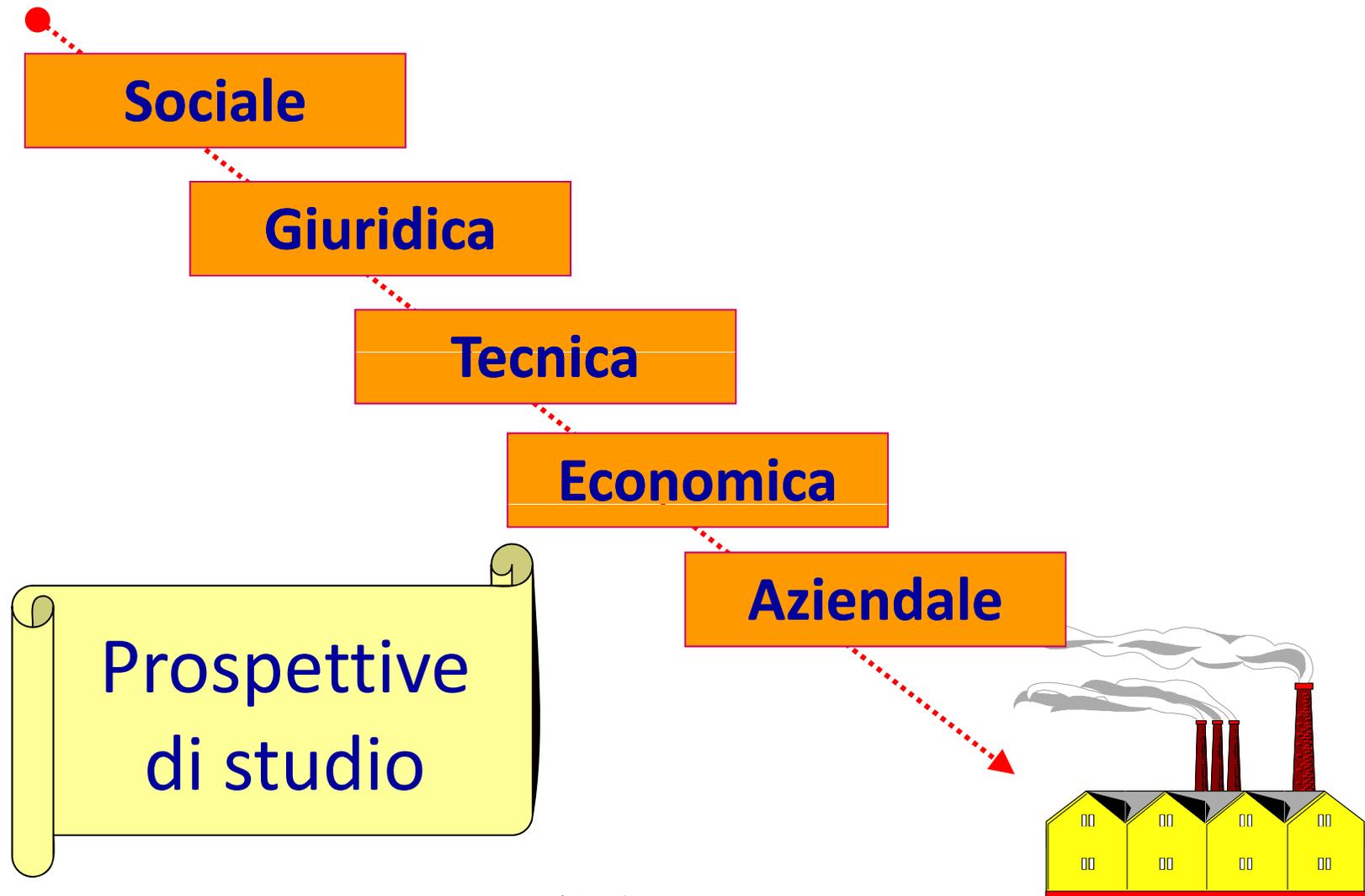
# Le scienze che studiano la produzione ed il consumo della ricchezza



# economia vs economia aziendale

- Macro economia:  
studio del sistema economico
- Micro-economia:  
studio dell'unità economica
- Economia aziendale: studio dell'azienda

# Focus sull'azienda



# Economia aziendale

## ○ **Oggetto di studio**

- L'azienda

## ○ **Obiettivo**

- Fornisce i metodi e le logiche per la comprensione della complessità aziendale e formula le leggi che permettono di amministrarla

# L'economia aziendale

**Zappa**

E' *“la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende”*

**Amaduzzi**

E' *“la scienza che ricerca le leggi delle condizioni di equilibrio dell'azienda...”*

**Si compone di tre discipline integrate**

- **Gestione (Tecnica amministrativa)**
- **Organizzazione**
- **Rilevazione (Ragioneria)**

# Cosa studia l'Economia aziendale?

- Il sistema degli accadimenti economici degli istituti



**A. Istituti**

**B. Accadimenti economici**

**C. Sistema**

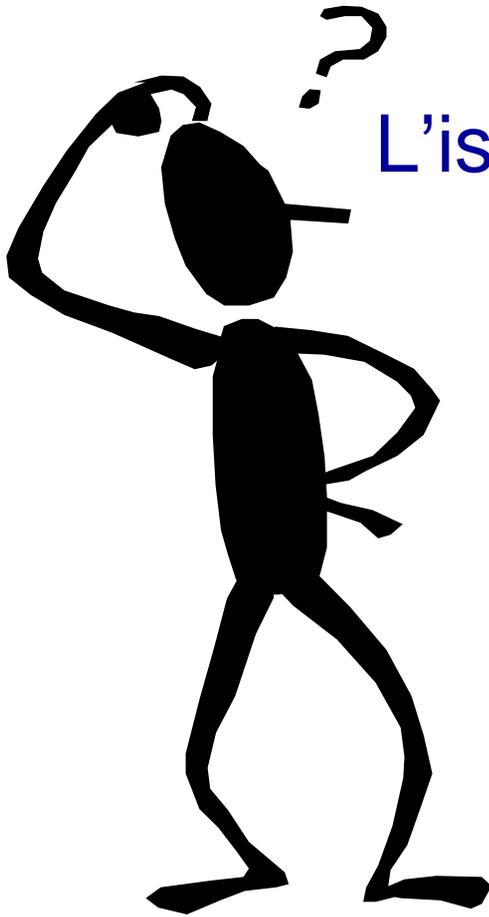
# Istituto

- Le società umane che si dotano di regole e comportamenti stabili e condivisi sono denominate istituti (o istituzioni)

*focus su ...*



# Istituto e azienda

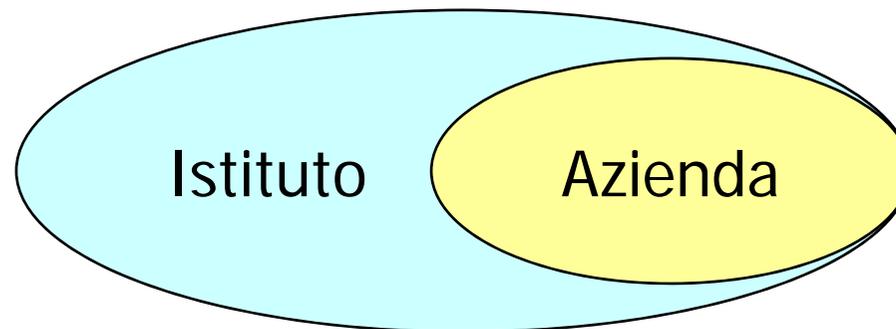


L'istituto e l'azienda sono dei sinonimi?

# L'economia aziendale...

---

- **Si occupa di 4 classi principali di istituti (nei quali è rilevante l'attività economica):**
  - famiglia
  - impresa
  - istituti pubblici territoriali
  - organizzazioni *non profit*
- **Studia gli aspetti economici degli istituti, cioè l'azienda (ordine economico degli istituti)**



# Istituti e finalità

	<b>Famiglia</b>	<b>Impresa</b>	<b>Istituti pubblici territoriali</b>
<b>Finalità generali di istituto</b>	<b>Sociali, etiche, religiose</b>	<b>Economiche</b>	<b>Politiche e sociali</b>
<b>Fini economici immediati</b>	<b>Appagamento dei bisogni dei membri della famiglia</b>	<b>Remunerazione fattori produttivi</b>	<b>Appagamento dei membri della collettività</b>
<b>Interessi economici primari</b>	<b>Attese della famiglia</b>	<b>Attese prestatori di lavoro e conferenti capitale</b>	<b>Attese membri della collettività</b>



# E le organizzazioni *non profit*?

---

- **Aziende *non profit* economicamente autosufficienti**
  - Club ricreativi, sportivi e culturali
  - Associazioni ricreative e sportive su vasta scala
  - Associazioni di rappresentanza di imprese, prestatori di lavoro, ecc.
  - Associazioni politiche, morali, religiose
- **Aziende *non profit* economicamente non autosufficienti**
  - Enti fornitori di servizi di sanità, istruzione, assistenza
  - Enti di beneficenza
  - Enti produttori di beni pubblici puri
- **Fondazioni**

**Copertura dei costi: quote associative, prezzi (pagati dai beneficiari o da altri), sussidi (privato o pubblici)**



# Le organizzazioni *non profit*

---

- **Attività culturali ed artistiche**
  - Stazioni radiofoniche (Radio Radicale, Radio Popolare, 500 radio di matrice cattolica, ecc.)
  - Editoria (43 riviste di stampa missionaria, 588 periodici religiosi e parrochiali, ecc.)
  - Musei
  - Bande musicali (1800)
  - ...
- **Istruzione e ricerca**
  - Oltre 8000 scuole materne di matrice cattolica
  - Circa 2000 scuole elementari e medie private
  - Università private
  - Centri di formazione professionale
  - ...
- **Promozione e sviluppo di comunità**
  - Pro-loco
  - Associazioni degli inquilini (Sunia, ecc.)
  - Oltre 600 cooperative sociali di “inserimento lavorativo”
  - ...



# Le organizzazioni *non profit*

---

- **Promozione e tutela dei diritti civili**
  - Organizzazioni civiche di tutela dei diritti
  - Organizzazioni a tutela dei consumatori
  - ...
- **Intermediari filantropici e di organizzazione del volontariato**
- **Attività internazionali**
- **Organizzazioni imprenditoriali, professionali e sindacali**
- **Sanità**
  - Ospedali e case di cura private (Policlinico Gemelli, San Raffaele, ecc.)
  - Organizzazioni di pronto soccorso
  - Croce Rossa Italiana
  - Organizzazioni di donatori (AVIS, AIDO, ecc.)
  - ...
- **Assistenza sociale**
  - Comunità terapeutiche
  - Oltre 4.000 organizzazioni di volontariato sociale
  - Servizi di beneficenza (Caritas Diocesane)
  - ...
- **Ambientalismo (WWF, Italia Nostra, Greenpeace, ecc.)**



# Cosa è quindi un'azienda?

- o Esistono molte definizioni di azienda, noi preferiamo analizzarne due in particolare





## Definizione di azienda secondo le discipline economico-aziendali

“...L'azienda è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza”

G. Zappa, 1956 pag. 37



## Definizione di azienda secondo le discipline economico-aziendali

“...l'ordine strettamente economico di un istituto”

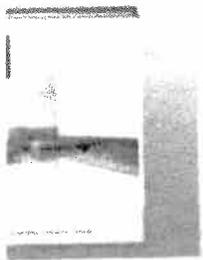
C. Masini (1970 pag.13)

# Azienda come istituto economico

- Gli istituti in cui è rilevante l'attività economica possono essere definiti aziende.
- Le finalità dell'azienda sono di natura economica, vincolati dalla sua natura sociale.
- L'azienda tende ad essere vista come un soggetto autonomo, dotato di propria vita e propri obiettivi.

# Azienda come ordine economico dell'Istituto

- E' una categoria concettuale astratta che identifica il profilo economico dell'Istituto.
- Tutti gli Istituti sono osservabili come aziende anche se l'attività economica non è rilevante.
- Le finalità economiche dell'azienda (ordine economico dell'Istituto) coesistono e condizionano le scelte al pari delle finalità etiche, sociali, politiche di ogni Istituto.



# CULTURA

"LA CASA"

DA OGGI  
IL PRIMO VOLUME  
a solo € 1,90 in più.

la Repubblica L'Espresso

ancora diffuso uno degli equivoci che danneggia la tutela del nostro patrimonio

## IL MUSEO NON È UN'AZIENDA

SALVATORE SETTIS

*Bilanci sempre più esigui  
e Soprintendenze al collasso  
La tutela pubblica è molto  
diminuita negli ultimi anni*



*Solo un grande patto  
nazionale fra soggetti diversi,  
dallo Stato ai privati,  
può invertire la tendenza*

buona notizia: i ministri  
telli e Padoa Schioppa  
no costituito una com-  
interministeriale, pre-  
al presidente della Bien-  
ide Croff, che promuova  
cezione più moderna e  
lle relazioni fra econo-  
tura in Italia. Certo, biso-  
stare la fine dei lavori, e  
se le proposte che ne  
anno sapranno tradursi  
edimenti concreti (per  
per la detassazione delle  
ni liberali). Ma tentiamo

in modo appropriato. A ciò  
si è aggiunta un'immagine  
grossolana dei musei ame-  
ricani, attivi e dinamici per-  
ché privati: privatizzare i  
nostri musei sarebbe dun-  
que la strada per generare  
d'incanto le risorse neces-  
sarie.

Ora, i musei americani  
non coprono mai più del 15-  
20 per cento delle spese di  
gestione con introiti diretti;  
hanno sostanziosi contri-  
buti pubblici (dell'ordine  
del 10-20 per cento)

ra, anche in un ambito che  
per sua natura lo rigetta.

Non meno aggressivi so-  
no stati i tentativi di priva-  
tizzare il patrimonio cultu-  
rale mettendolo in vendita.  
Si sa che in mano pubblica  
c'è una quantità notevolissi-  
ma (dunque difficile da  
gestire) di patrimonio im-  
mobiliare e che il combina-  
to disposto della legge di tu-  
tela del 1939 e del Codice Ci-  
vile ha reso in principio «pa-  
trimonio culturale» ogni  
immobile con più di 50 anni  
di vita, con ciò accrescendo

to), e quasi assenti in tutto il Sud  
(meno del 5 per cento).

Importantissimo sarebbe in-  
trodurre una vera fiscalità di van-  
taggio (stavolta sì, secondo il mo-  
dello americano), ricordandosi  
che negli Stati Uniti il 73 per cento  
delle donazioni non proviene da  
«grandi donatori» (come le im-  
prese), bensì dalle modeste dona-  
zioni di privati cittadini. Altre for-  
me di intervento dei privati si pos-  
sono certo sperimentare, senza  
dimenticare che quelli che da noi  
si chiamano «servizi aggiuntivi», a  
cominciare dalla didattica mu-  
seale, in molti Paesi (la Francia co-

## Commenti

# LE UNIVERSITÀ NON SONO AZIENDE

**NADIA URBINATI**

Andando alla ricerca di un'aula di seminario agibile e sicura, il collega francese mi fece fare il giro dell'isolato spiegandomi che la Sorbona, gloriosa madre degli studi, si trova in uno stato pietoso poiché il governo ha da anni adottato una politica di "razionalizzazione" ovvero di tagli funzionali delle risorse agli atenei. Il risultato è che un'ala del palazzo storico della Sorbona è inagibile. La destinazione funzionale dei finanziamenti segue questa direzione: dall'Università alle "Grandes Ecoles", le quali si consolidano nel patrimonio e nelle dotazioni alla ricerca con l'obiettivo di riconfermarsi il fiore all'occhiello della Francia, quell'immagine di eccellenza che il Paese porta nel mondo come carta d'identità.

Tutto si fa per le istituzioni di eccellenza, mentre le università, quel reticolo di ricerca e di educazione che ha il compito di selezionare e formare, tra l'altro, anche i cervelli che dovrebbero poi concorrere all'accesso nelle grandi scuole. Questa storia non è per nulla eccezionale. È uno spaccato di quel che sta succedendo un poco dovunque in Europa (con le dovute proporzioni dettate dai budget nazionali che non sono come sappiamo gli stessi in tutti i Paesi). Gli effetti sono deprimenti anche perché nel nostro continente vige generalmente un sistema universitario statale che però viene gradualmente gestito secondo criteri privati. Le università sono trattate come aziende che producono scarpe o abbigliamento e devono poter immettere sul mercato prodotti competitivi a prezzi concorrenziali. I prodotti che circolano sui banchi dei supermercati portano etichette con descrizioni standardizzate di quel che contengono, in modo che da Pechino a Varsavia gli acquirenti possano comprendere quel che scelgono e quindi scegliere senza sforzo. E se il mercato stabilisce che un genere o una marca non incontra più i favori del pubblico, l'azienda chiude o si ricicla per produrre altro. Il criterio della competizione di mercato è diventato un metodo universale di giudizio e di semplificazione delle decisioni, esteso anche al campo della ricerca e dell'educazione. Se si tratta di un sistema statale di formazione, il Paese come un'azienda cerca di piazzare i suoi prodotti sul mercato e lo fa mettendo in mostra i suoi gioielli, quelle eccellenze che diventano quindi il bene principale a cui dedicarsi, e per il quale si devono spendere risorse, tralasciando il grosso del sistema, quella moltitudine di atenei che pare diventino una ragione di spreco. Le eccellenze sono investimento mentre le università che coprono il territorio nazionale sono una palla al piede.

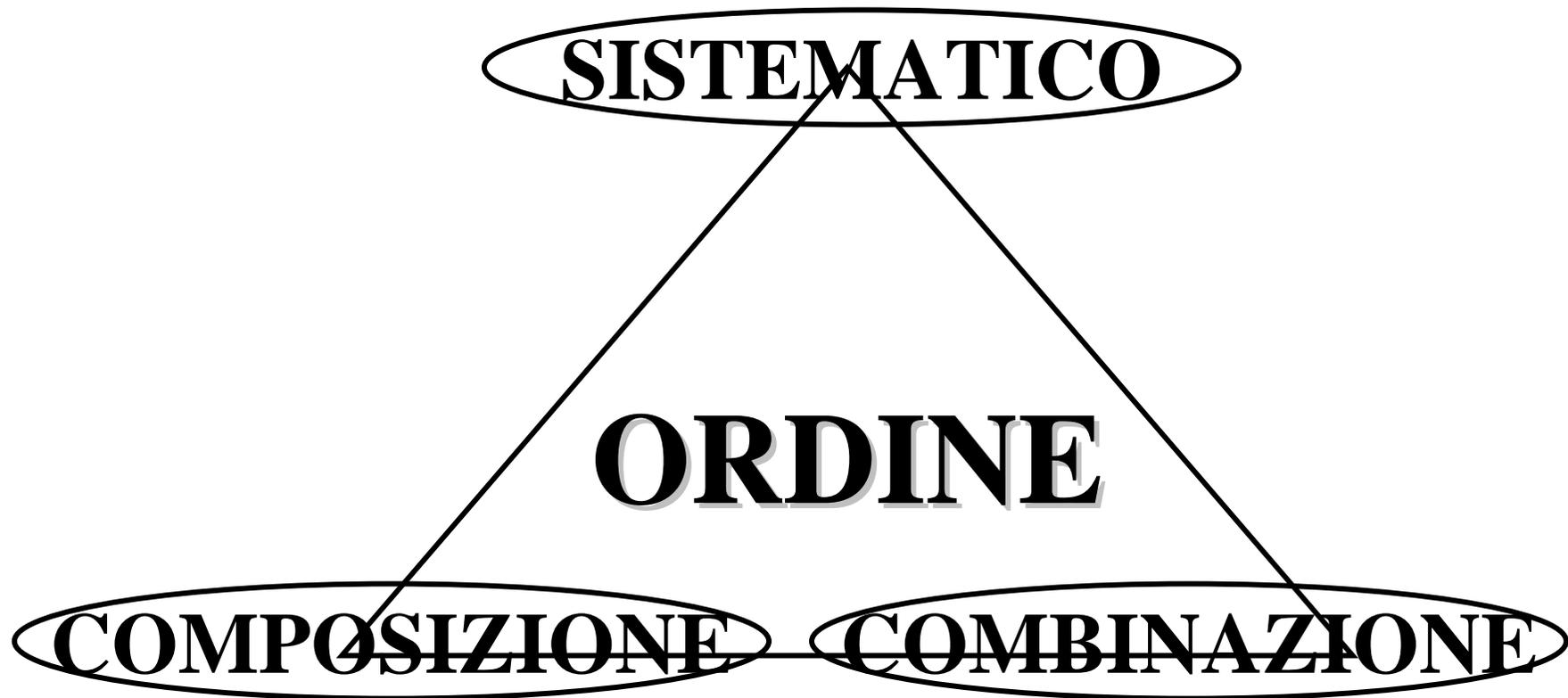
Scriveva opportunamente Marino Regini sul

Corriere della Sera di qualche settimana fa che non esiste un campionato internazionale di università, non solo perché i criteri di valutazione sono così diversi e complessi da rendere impossibile trovarne uno che sia semplice abbastanza da valere per tutte le discipline e in tutto il mondo, ma prima ancora perché il compito degli atenei non è quello di vincere gare ma di formare "capitale umano" e trasmettere un patrimonio di conoscenze che si consolida sul territorio e per mezzo della comunicazione internazionale. Ma non sembra che questa sia la linea vincente, se non altro a partire dalla

## Possibili domande di esame

- gli ambiti disciplinari dell'economia aziendale
- il concetto di azienda e le sue possibili definizioni

*Cosa fa l'azienda*



# Le caratteristiche dell'azienda

- Coordinazione sistemica
- Autonomia
- Equilibrio economico
- Durabilità
- Creazione di valore

# **La classificazione delle aziende**

**Le aziende pur esercitando tutte un'attività che può ricondursi all'acquisizione, alla produzione o all'uso dei beni economici per la soddisfazione di bisogni umani,**

***possono essere classificate secondo:***

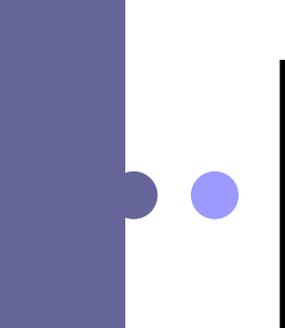
- *la destinazione dell'attività produttiva*
- *il soggetto giuridico*
- *la destinazione del profitto*
- *la dimensione*
- *...*

# Il criterio di classificazione delle aziende secondo l'oggetto/destinazione della produzione

Aziende di erogazione

Aziende di produzione

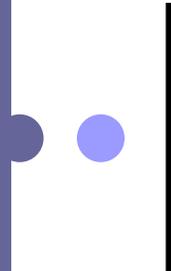
Tutte le aziende mettono in atto processi di produzione, ma solo alcune di esse destinano i loro prodotti/servizi per lo scambio con il mercato



## Le aziende di produzione

Tali aziende destinano la propria produzione di beni e servizi allo scambio con il mercato attraverso la fissazione di un prezzo

Si ritiene che tali aziende soddisfino “indirettamente” i bisogni umani attraverso il processo di creazione della ricchezza



## Le aziende di erogazione

Tali aziende non destinano la propria produzione di beni e servizi al mercato, ma erogano (cioè non scambiano attraverso la fissazione di prezzi) la loro produzione alla collettività

Si ritiene che tali aziende soddisfino “direttamente” i bisogni umani attraverso i processi di erogazione e consumo della ricchezza

# Aziende Composte

- ✓ Aziende nelle quali sono presenti sia processi di erogazione di ricchezza per il soddisfacimento di bisogni che processi di produzione di nuova ricchezza
- ✓ Aziende che svolgono sia attività di consumo finale che attività di produzione di beni economici

# La classificazione secondo il soggetto giuridico

Tale classificazione considera la natura del  
soggetto giuridico

- Aziende pubbliche
- Aziende private

# La classificazione secondo la destinazione del profitto

- ***Aziende for profit***, sono quelle aziende in cui il soggetto giuridico si appropria degli utili creati dall'azienda
- ***Aziende no profit***, sono quelle aziende in cui gli utili non sono destinati istituzionalmente al soggetto giuridico, cioè all'esterno, ma sono trattenuti all'interno e reinvestiti per il miglioramento ed il potenziamento dell'attività dell'azienda

## Azienda ed impresa

Nella letteratura economico-aziendale il concetto di impresa è riconducibile a due definizioni:

1. le imprese sono tutte le aziende di produzione, sia quelle for profit che quelle no profit
2. le imprese sono, tra le aziende di produzione, quelle con finalità for profit

# Criteri prevalenti per la classificazione

## Tipologia

Criterio di classificazione

<b>Destinazione beni</b>	<i>Az. Produzione (mercato)</i>	<i>Az. Erogazione (non c'è mercato)</i>
<b>Natura giuridica</b>	<i>Private</i>	<i>Pubbliche</i>
<b>Destinazione utili</b>	<i>For profit</i>	<i>No profit</i>

## Possibili equivoci

- le aziende di produzione sono le sole aziende il cui prodotto finito è un bene materiale? **NO!**
- la distinzione tra aziende for profit e quelle no profit implica che queste ultime sono destinate ad avere delle perdite? **NO!**

# La classificazione per dimensione

	<b>DIPENDENTI</b>	<b>FATTURATO</b>	<b>INVESTIMENTI</b>
<b>Micro impresa</b> (2435 c.c.)	5	350.000	175.000
Micro impresa (Direttiva UE 34/2013)	10	2.000.000	2.000.000
<b>Piccole</b>	50	8.800.000	4.400.000
<b>Medie</b>	250	50.000.000	43.000.000
<b>Grandi</b>	> 250	> 50.000.000	> 43.000.000

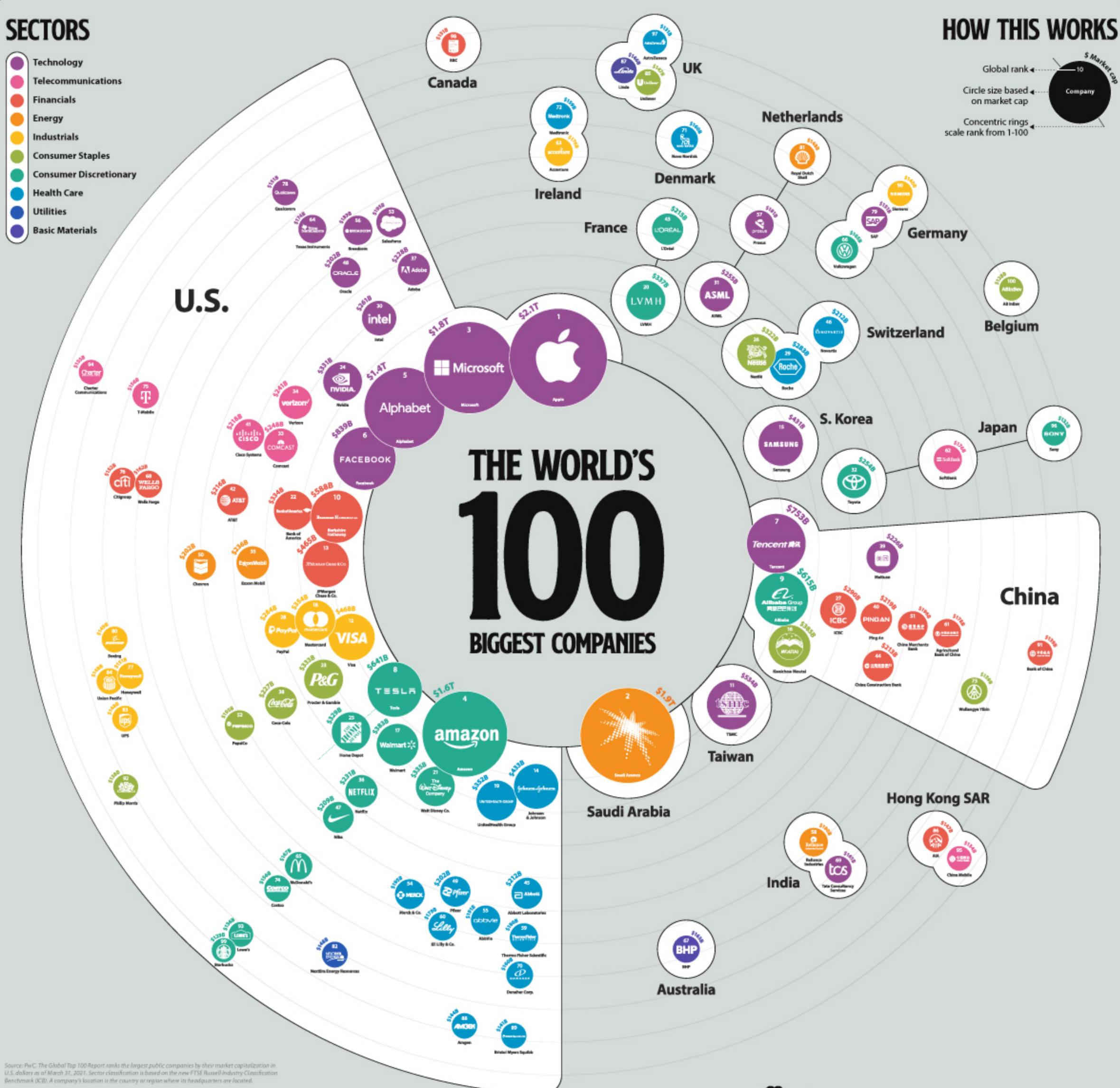
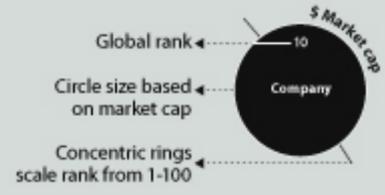
# GLOBAL MARKET CAP RANKINGS March 31, 2021

1. Apple
2. Saudi Aramco
3. Microsoft
4. Amazon
5. Alphabet
6. Facebook
7. Tencent
8. Tesla
9. Alibaba
10. Mastercard
11. JPMc
12. Visa
13. Johnson & Johnson
14. Johnson & Johnson
15. Samsung
16. Novartis
17. Walmart
18. Mastercard
19. UnitedHealth Group
20. IBM
21. Walt Disney Co.
22. Bank of America
23. Procter & Gamble
24. AstraZeneca
25. Home Depot
26. Home Depot
27. Nike
28. Pfizer
29. Roche
30. Intel
31. AMD
32. Toyota
33. Comcast
34. Verizon
35. Dow Chemical
36. Pfizer
37. Adobe
38. Coca-Cola
39. Mastercard
40. PepsiCo
41. Cisco Systems
42. AT&T
43. L'Oréal
44. China Construction Bank
45. Abbott Laboratories
46. Procter & Gamble
47. Nike
48. Oracle
49. Pfizer
50. Chevron
51. China Merchants Bank
52. PepsiCo
53. Salesforce
54. Bank of China
55. AbbVie
56. Broadcom
57. Procter & Gamble
58. Johnson & Johnson
59. Thermo Fisher Scientific
60. L'Oréal
61. Agricultural Bank of China
62. Scania
63. AstraZeneca
64. Toyota
65. Investments
66. McDonald's
67. Bayer
68. Wells Fargo
69. Wells Fargo
70. Danubio Corp
71. Novo Nordisk
72. Baidu
73. Baidu
74. Costco
75. Walgreens
76. Costco
77. Home Depot
78. SAP
79. SAP
80. Boeing
81. Bayer
82. Health Energy Resources
83. UPS
84. United Pacific
85. United Pacific
86. AIA
87. AIA
88. AIA
89. AIA
90. AIA
91. Bank of China
92. Bank of China
93. Lloyds
94. Charter Communications
95. Charter Communications
96. Sony
97. AstraZeneca
98. BPC
99. Starbucks
100. All India

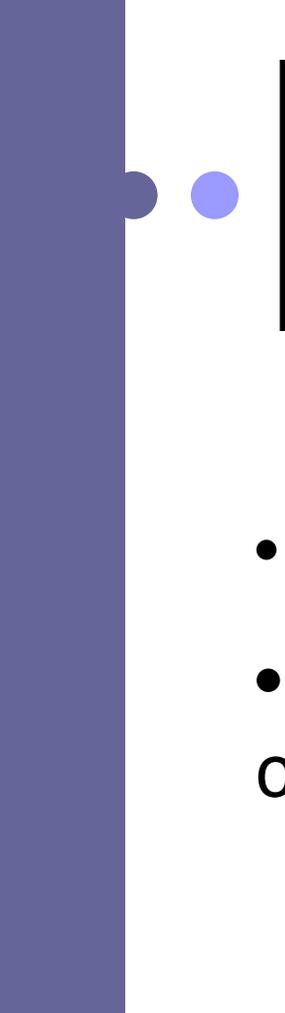
## SECTORS

- Technology
- Telecommunications
- Financials
- Energy
- Industrials
- Consumer Staples
- Consumer Discretionary
- Health Care
- Utilities
- Basic Materials

## HOW THIS WORKS



Source: PwC, The Global Top 100 Report ranks the largest public companies by their market capitalization in U.S. dollars as of March 31, 2021. Sector classification is based on the new FTSE Russell Industry Classification Benchmark (ICB). A company's location is the country or region where its headquarters are located.



## Possibili domande di esame

- le classificazioni di azienda
- gli equivoci ricorrenti nella classificazione delle aziende

# Capitolo 3

## I Gruppi Aziendali

# L'azienda relazionale

- ✓ Incremento della produzione di beni e servizi e dei consumi
- ✓ I mercati: contesti ipercompetitivi
  - Le aziende come sistemi aperti
  - Dall'azienda artigianale all'azienda relazionale
  - Politiche aggregative

# Le aggregazioni aziendali

- ✓ Insieme di aziende interconnesse da legami molto labili oppure da vincoli tanto stringenti da poter considerare le diverse unità produttive come un'azienda unitaria
- ✓ Classificazione sulla base della formalizzazione delle relazioni tra le aziende
  - Aggregazioni basate su rapporti di tipo informale (collegamenti di carattere tecnico-produttivo o personale)
  - Aggregazioni basate su rapporti di tipo contrattuale (consorzi, associazioni in partecipazione o franchising )
  - Aggregazioni basate su rapporti di tipo patrimoniale (gruppi)

# Definizioni di gruppo

1) Si configura gruppo quando:

→ L'esistenza di più aziende con veste giuridica di società, preferibilmente di capitali, dotate di autonomia giuridica

→ Il legame finanziario rappresentato dal possesso, da parte di una società del gruppo, della maggioranza o di una parte delle quote di capitale nelle altre combinazioni produttive che le consente di esercitare il potere di controllo e direzione di queste

2) Si configura gruppo quando un'azienda esercita su altre il potere di gestione, ovvero che più combinazioni produttive condividano lo stesso soggetto economico che impone linee di governo comuni e ciò indipendentemente dalla presenza di un rapporto partecipativo

3) Si configura gruppo qualsiasi aggregazione aziendale in cui le aziende sono collegate sia in maniera formale che informale, purché il loro legame sia più forte e stabile rispetto ad un accordo di breve periodo

# Condizioni per l'esistenza di un gruppo

- ✓ Pluralità dei soggetti giuridici → Presenza di più aziende formalmente indipendenti
- ✓ Unicità del soggetto economico → Potere di dominio sull'intero aggregato deve concentrarsi in una sola figura, sia essa una persona o un gruppo di persone
- ✓ Controllo tramite partecipazioni al capitale → Partecipazione deve consentire di esercitare il concreto potere di gestione sull'azienda partecipata
- ✓ Direzione unitaria → Necessità che il soggetto economico eserciti effettivamente le proprie prerogative su tutte le aziende partecipate

# La disciplina giuridica dei gruppi

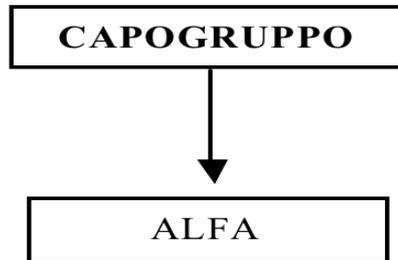
- ✓ L'ordinamento italiano non prevede una definizione di gruppi
- ✓ L'art. 2359 c.c. fornisce la definizione di controllo
  - Controllo di diritto
  - Controllo di fatto
  - Controllo contrattuale
- ✓ L'art. 2359 c.c. definisce collegate società su cui un'altra società esercita un'influenza notevole
  - Influenza dominante
  - Influenza notevole

# La struttura formale dei gruppi

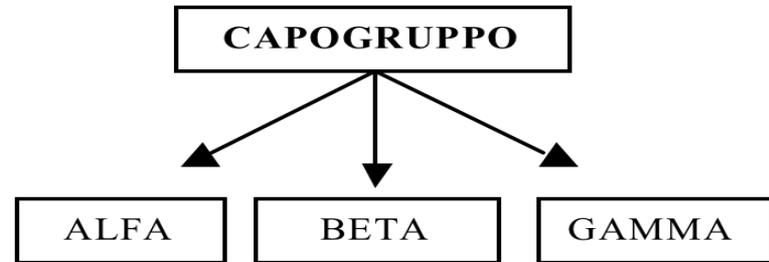
- ✓ A seconda di come il rapporto partecipativo si manifesta, possono individuarsi diverse tipi di strutture esteriori di gruppo
  - Struttura semplice
  - Struttura complessa
  - Catena
  - Struttura mista
- ✓ Le partecipazioni ed i relativi rapporti che legano le differenti società di un gruppo possono essere
  - Dirette
  - Indirette
  - Reciproche (bilaterali e multilaterali)

# Gruppi a struttura semplice e catena

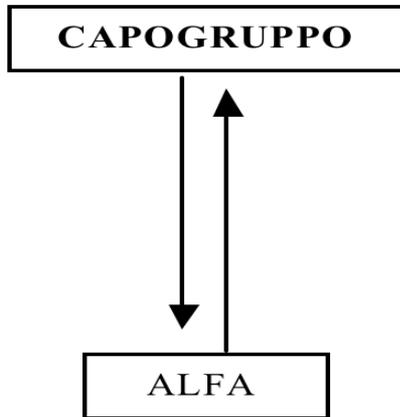
*Esempi di gruppi a struttura semplice  
con una società controllata*



*con più società controllate*

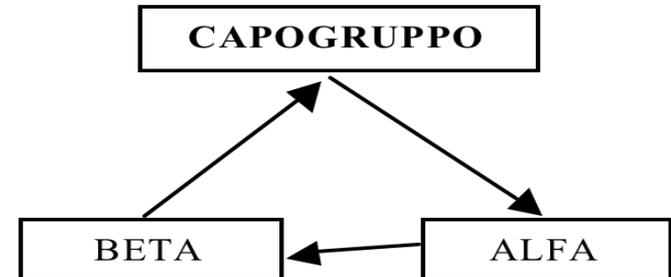


*semplice*



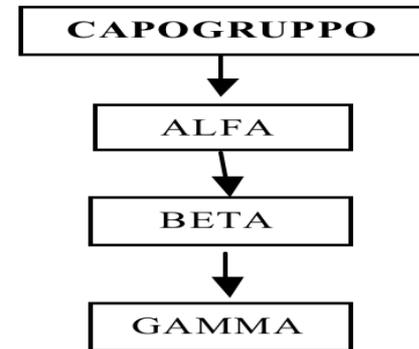
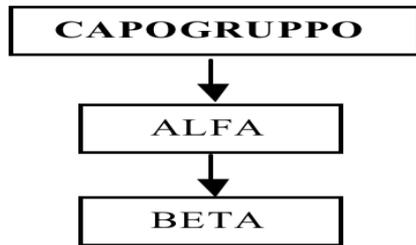
*Esempi di gruppi a catena*

*circolare o multilaterale*

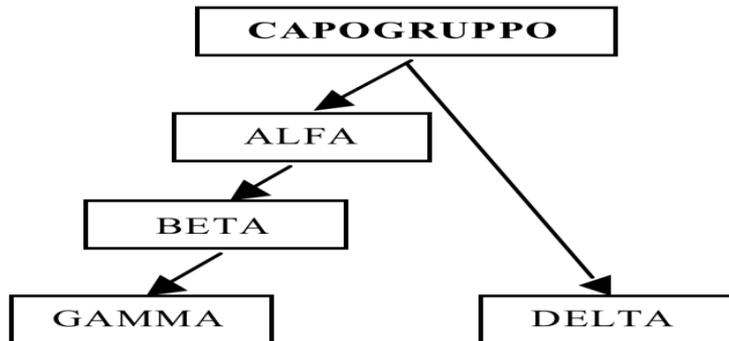


# Gruppi a struttura complessa

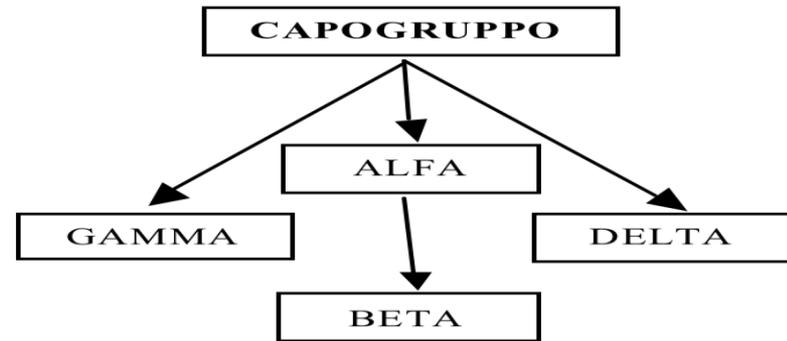
*Esempi di gruppi a struttura complessa con sole partecipazioni dirette con un livello di svolgimento*



*Esempi di gruppi a struttura complessa con partecipazioni dirette ed indirette con un rapporto di controllo indiretto di terzo grado e un rapporto di controllo diretto*

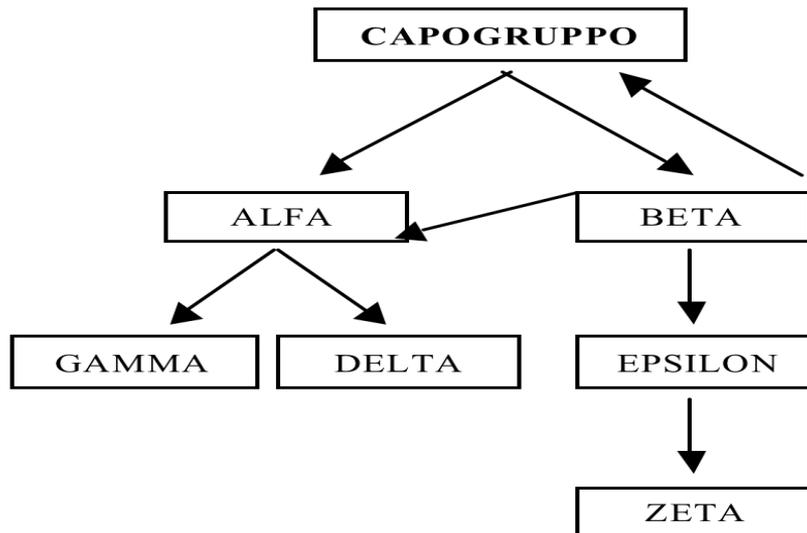
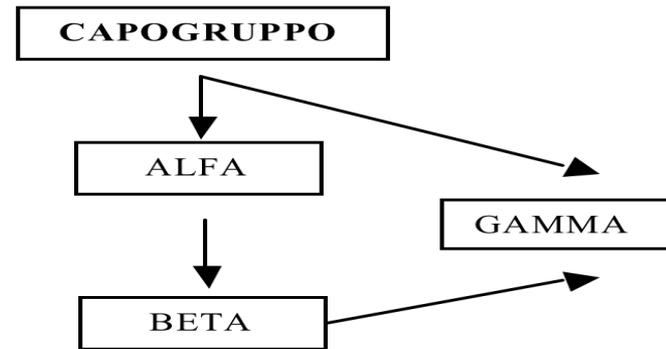
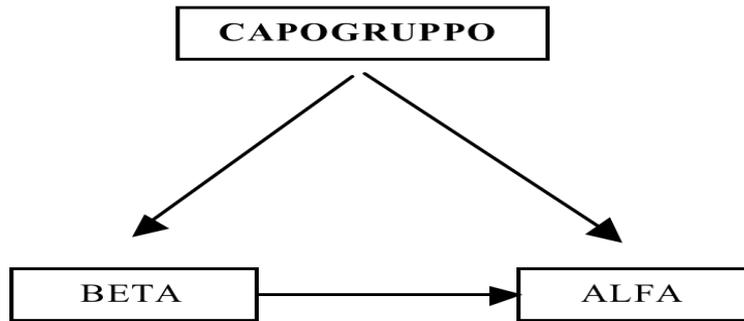


*Esempi di gruppi a struttura complessa con partecipazioni dirette ed indirette con un rapporto di controllo indiretto di secondo grado e due rapporti di controllo diretti*



# Gruppi a struttura mista

*Esempi di gruppi a struttura mista*



# Le diverse tipologie di gruppi

- ✓ Le tipologie di gruppi che considerano le caratteristiche del gruppo
  - Dimensione: Gruppi di piccole, medie e grandi dimensioni
  - Natura della capogruppo: Gruppi pubblici e privati
  - Area geografica di operatività: Gruppi locali, nazionali, internazionali, multinazionali e globali
  
- ✓ Le tipologie di gruppi che considerano le attività svolte dal gruppo
  - Grado di integrazione tra le diverse aziende: Gruppi orizzontali, verticali e conglomerati
  - Tipo di attività della capogruppo: Gruppi con holding pura e con holding mista
  - Grado di complementarità tecnico-operativa tra le diverse aziende: Gruppi finanziari, economici (industriali) e misti

# Le finalita economiche

Motivazioni che spingono alla creazione dei gruppi aziendali:

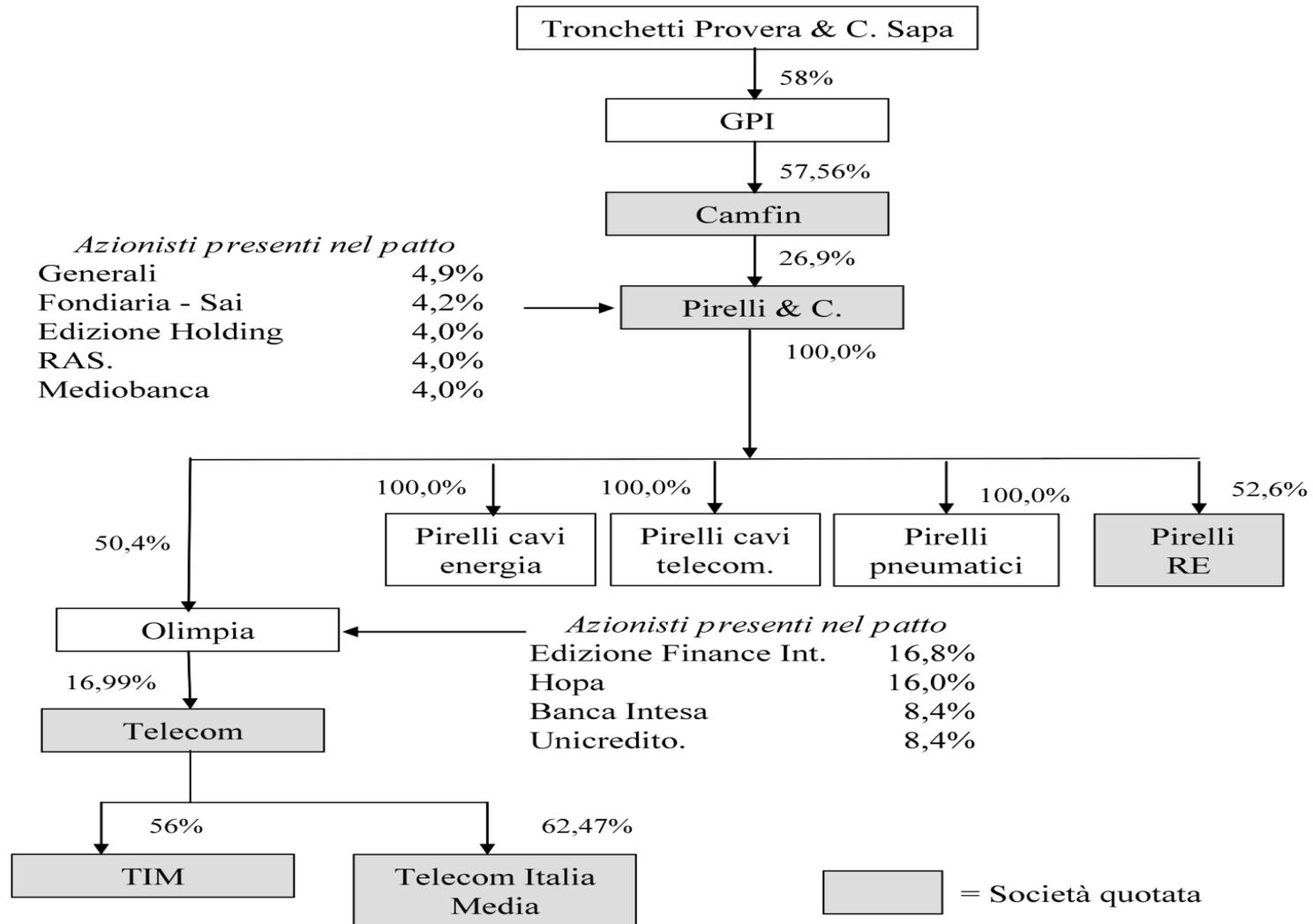
- ✓ Operare delle ristrutturazioni aziendali per favorire lo sviluppo o fronteggiare stati di crisi
- ✓ Ridurre la complessità
- ✓ Ridurre il rischio di impresa
- ✓ Conseguire delle “economie” di scala e di scopo
- ✓ Aumentare la capacità di credito
- ✓ Sfruttare la leva azionaria
- ✓ Raggiungere finalità occulte

# Problemi generati dai gruppi

- ✓ Maggiore opacità del mercato
- ✓ Disattivazione del meccanismo della scalata ostile
- ✓ Strutturale contrapposizione di interessi e una forte asimmetria informativa tra l'azionista di maggioranza e gli azionisti di minoranza

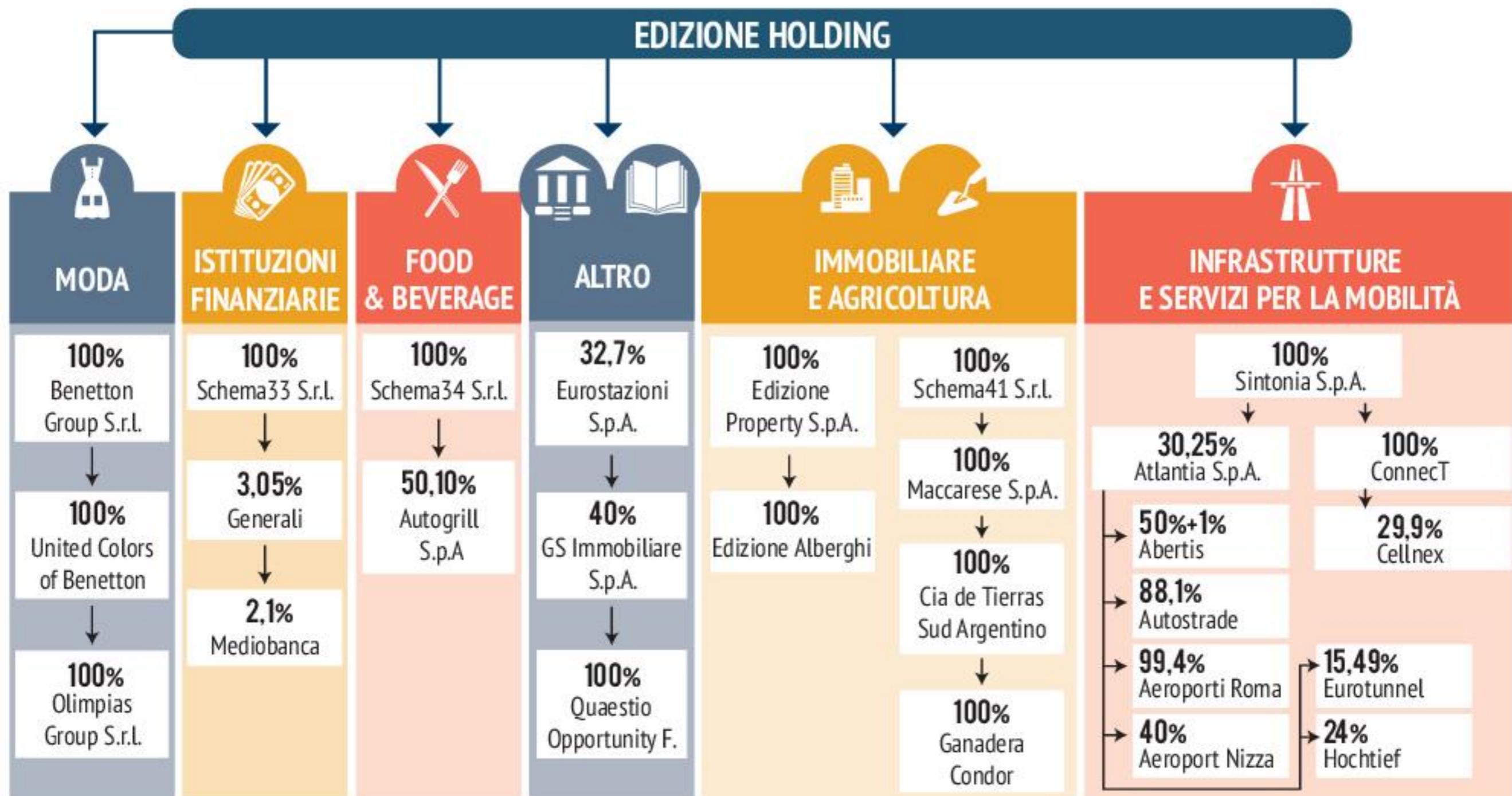
# Gruppo Pirelli

## La struttura societaria del gruppo Pirelli nel 2004

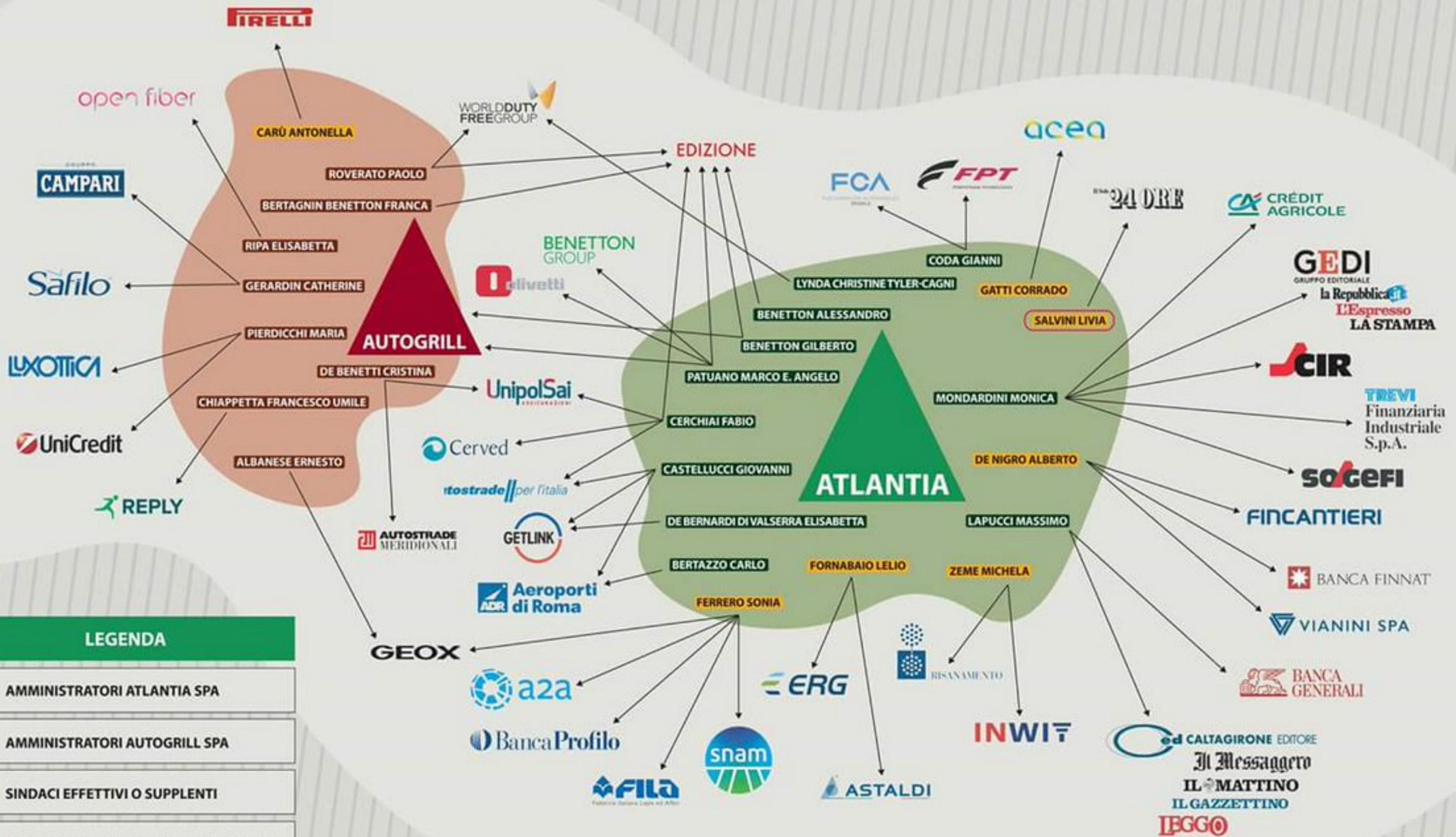


# LA GALASSIA DELLA FAMIGLIA BENETTON

Tutte le società controllate



# LA MAPPA DEL POTERE DEI BENETTON



# **Efficienza, Efficacia ed Economicità**



**L'economia aziendale è una scienza che propone leggi e modelli per amministrare in modo economico le aziende**

Tali leggi e modelli si riferiscono ai concetti di:

***efficienza***

***efficacia***

***economicità***

# I criteri di valutazione della gestione aziendale

- Efficienza efficacia e economicità
- → Principi-guida cui devono attenersi gli operatori economici nell'assumere le scelte e nel regolare i propri comportamenti
- → Condizioni verificate o da verificare negli effettivi andamenti della gestione, attraverso la valutazione di opportuni indicatori

# Efficienza

L'azienda è **efficiente** quando utilizza in maniera economica le risorse a propria disposizione

I giudizi di efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo: acquisto, produzione e vendita

e si pongono come obiettivo

l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati

$$\text{Indicatore: } \frac{\text{quantità di output}}{\text{unità di input}}$$

# Misure di efficienza

## ***Efficienza tecnica o produttiva***

Misura: il modo in cui i fattori sono utilizzati nel processo produttivo

Indica: la capacità dell'azienda (*efficienza interna*) di produrre più unità fisiche di output dato un certo ammontare di input e una certa tecnologia o viceversa

## ***Efficienza allocativa o gestionale***

Misura: la capacità di combinare input e output al minimo costo dati i prezzi di mercato

Indica: la capacità dell'azienda (*efficienza esterna*) di ottenere più unità di output in quanto i risparmi ottenuti sui mercati (sia nei processi di acquisto di input che di vendita di output) hanno permesso di ottenere a parità di mezzi monetari più risorse

# Indicatori di efficienza

## *Efficienza tecnica o produttiva*

Es.: produttività del lavoro

**Quantità di output/ore lavoro**

Es.: produttività degli impianti

**Quantità di output/ore macchina**

## *Efficienza allocativa o gestionale*

Es.: economicità del fattore

**Prezzo pagato per il fattore/ore lavoro**

# Efficacia

Un'azienda è **efficace** quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati

I giudizi di efficacia implicano quindi una valutazione qualitativa ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati

tali obiettivi possono essere: il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda ecc.

## Misure di efficacia

***Efficacia interna o gestionale (output/obiettivi)*** Misura e indica: la capacità di raggiungere determinati obiettivi prefissati

***Efficacia esterna o sociale (obiettivi/risultati)***

Misura e indica: la capacità dell'azienda di soddisfare i bisogni

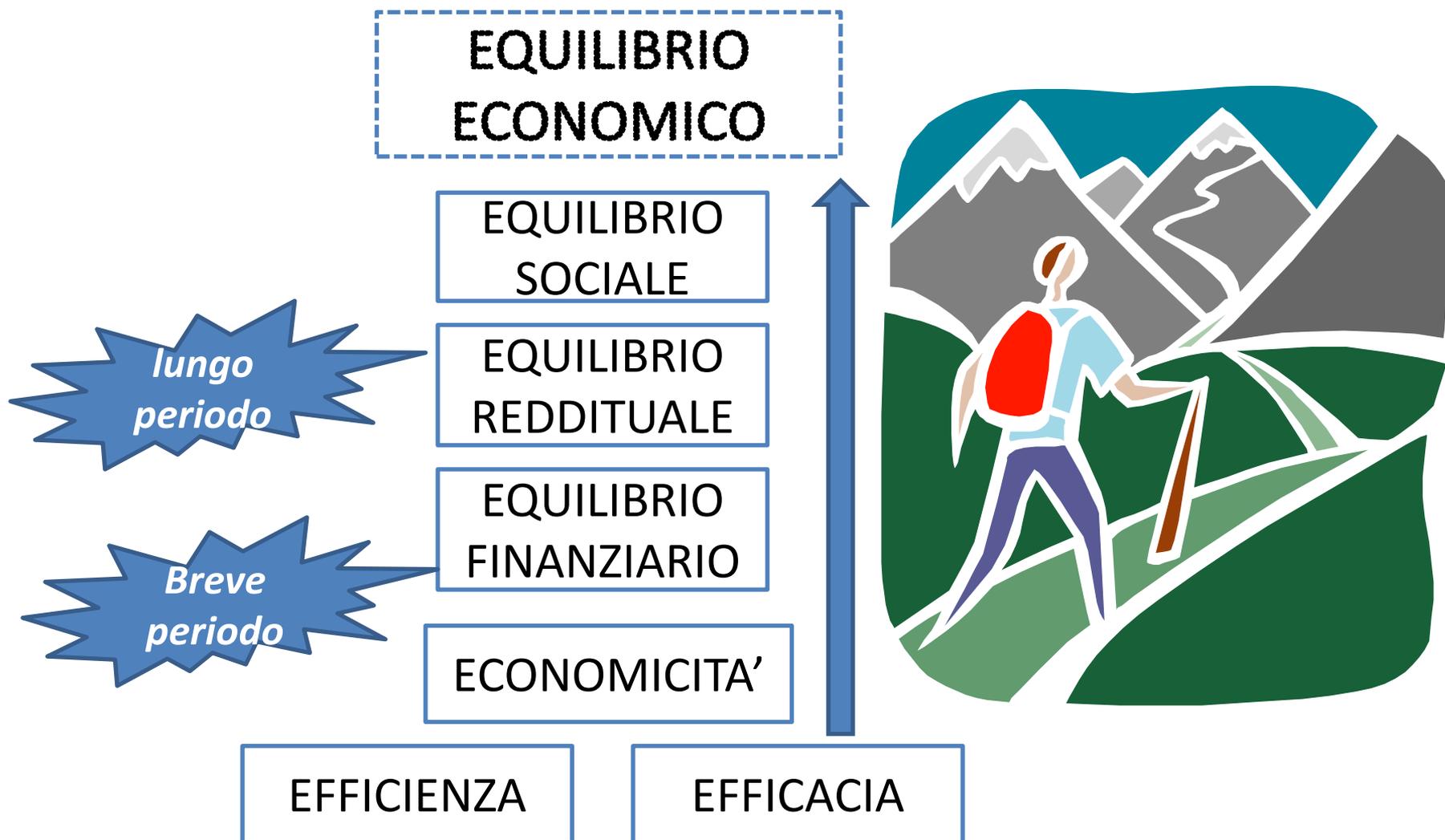
- **Quanto detto implica che secondo la logica economico aziendale**

L'attività aziendale deve essere rivolta alla ricerca del raggiungimento degli obiettivi prefissati con l'utilizzo razionale delle risorse via via disponibili

Allora **economicità** cosa vuol dire?

***Il concetto di economicità sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi***

# *L'equilibrio economico a valere nel tempo*



## Possibili equivoci

- le aziende efficienti sono per definizione anche efficaci. **NO!**
- le aziende efficaci sono sempre efficienti. **NO!**

## Possibili domande di esame

- i concetti di efficienza, efficacia ed economicità
- le relazioni tra efficienza, efficacia ed economicità
- i principali indicatori di efficienza e di efficacia

# **L'approccio sistemico per lo studio dell'azienda**

# Tratti costitutivi



# Le prospettive di osservazione

## Visione oggettiva

- **Economia aziendale come scienza degli andamenti**
- **Studio delle componenti “*hard*” dell’azienda**

## Visione soggettiva

- **Economia aziendale come scienza dei comportamenti**
- **Studio delle componenti “*soft*” dell’azienda**

# L'Economia Aziendale: le tre prospettive



# Gestione

- si occupa di definire l'insieme coordinato di operazioni
  - finalizzate al raggiungimento di prefissati obiettivi
  - la cui natura dipenderà dal tipo d'azienda.

# Organizzazione

- l'organizzazione è il complesso delle modalità di divisione del lavoro in compiti e di coordinamento fra tali compiti
- studiare le più convenienti coordinazioni tra energie umane e mezzi a disposizione

Divisione del lavoro



*crea*

Interdipendenze



*generano  
fabbisogno*

Coordinamento



È la regolazione  
efficace delle  
interdipendenze tra  
gli attori/le attività

Per ***l'organizzazione aziendale***

*L'unità di analisi elementare*



**Attore organizzativo**

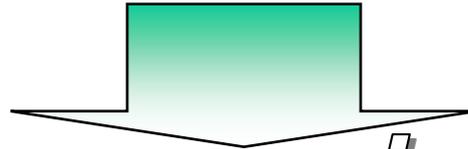
*(Individui, gruppi di interesse o unità organizzative, aziende)*

Individui o gruppi di individui caratterizzati da percezioni omogenee in relazione al problema sotto esame

## LIVELLI DI ANALISI ORGANIZZATIVA

<b>LIVELLO DI ANALISI ORGANIZZATIVA</b>	<b>ATTORE ORGANIZZATIVO</b>	<b>PROBLEMA ORGANIZZATIVO</b>
<b>MICRO</b>	INDIVIDUO O GRUPPO DI PREFERENZE	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (PROGETTAZIONE DELLA MICROSTRUTTURA)
<b>MESO</b>	UNITA' ORGANIZZATIVA	PROGETTAZIONE DELLA MACROSTRUTTURA (SCELTA E DEFINIZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO)
<b>MACRO</b>	AZIENDA	RELAZIONE TRA AZIENDE (RETE O NETWORK)

*Differenti modalità di strutturazione degli attori e differenti combinazioni di meccanismi di coordinamento definiscono ad ogni livello di analisi una*



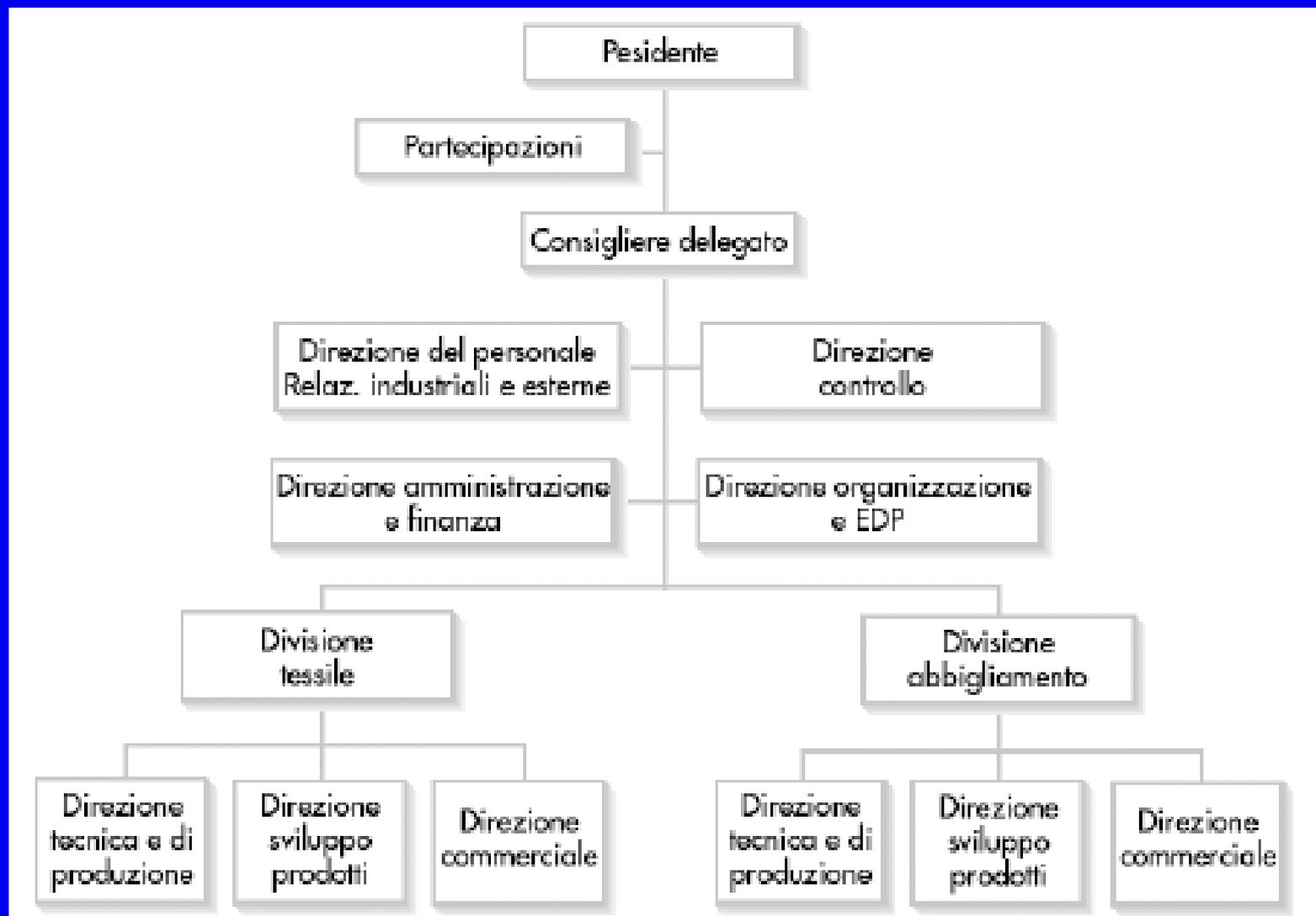
## *Forma organizzativa*

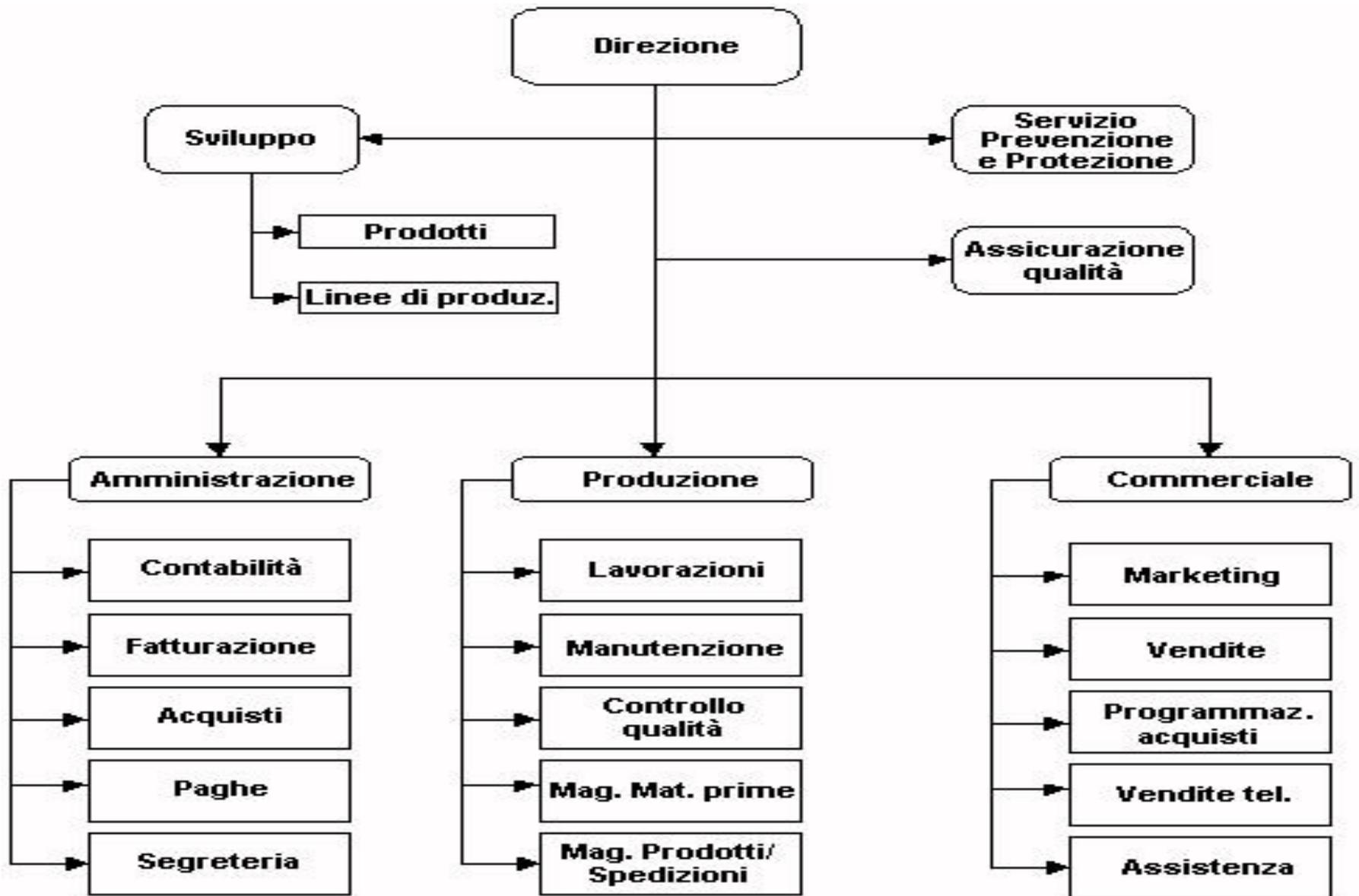
*I modelli di divisione delle risorse e delle attività tra attori e il coordinamento tra questi a vari livelli (individuale e di mansione, di gruppo e di unità organizzative, di impresa e di reti tra imprese) sono analizzati come configurazioni allocative di diritti e obblighi di informazione, decisione, controllo, ricompensa e proprietà.*

# Marzotto anni '50

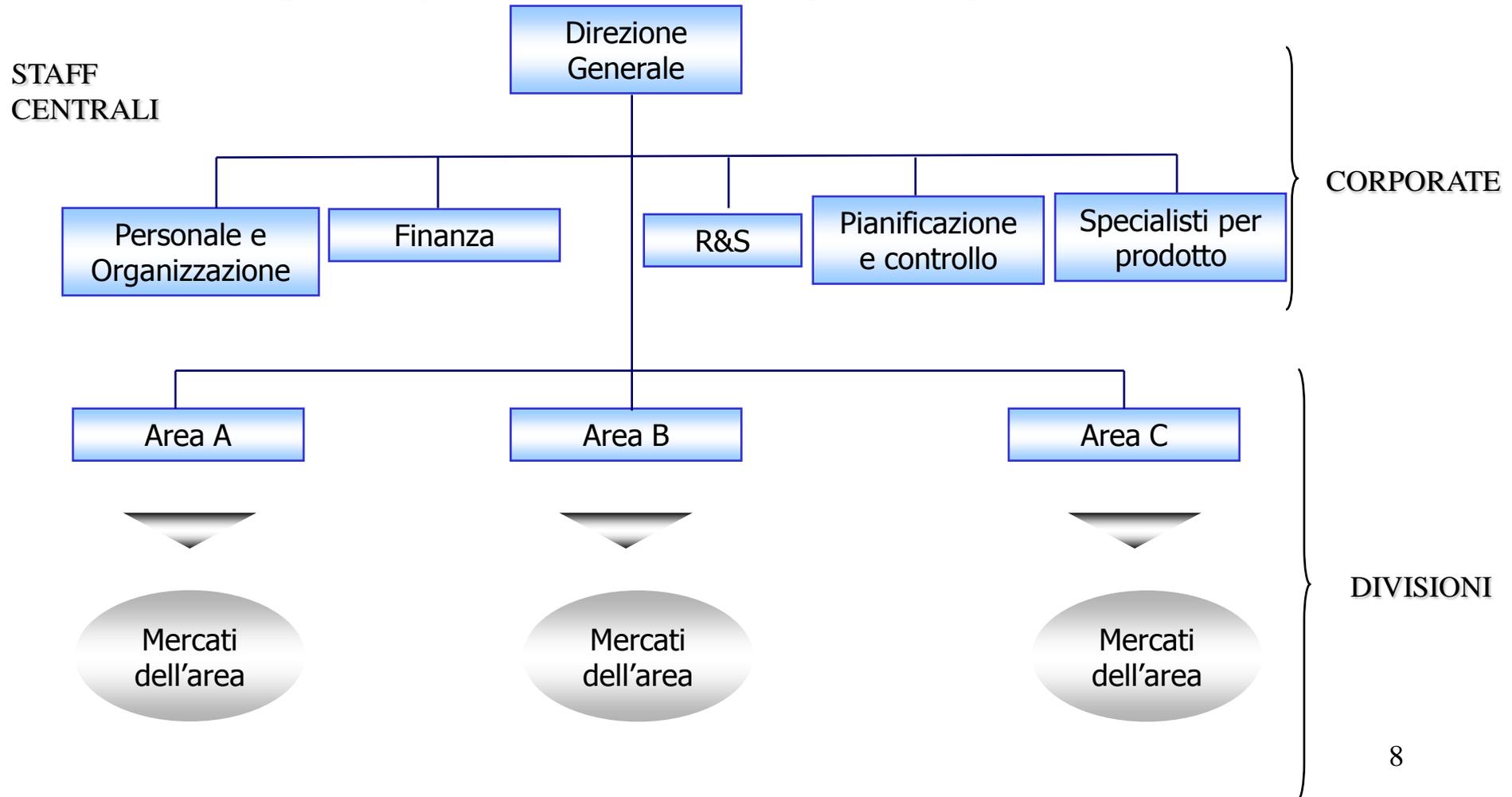


# Marzotto divisionale

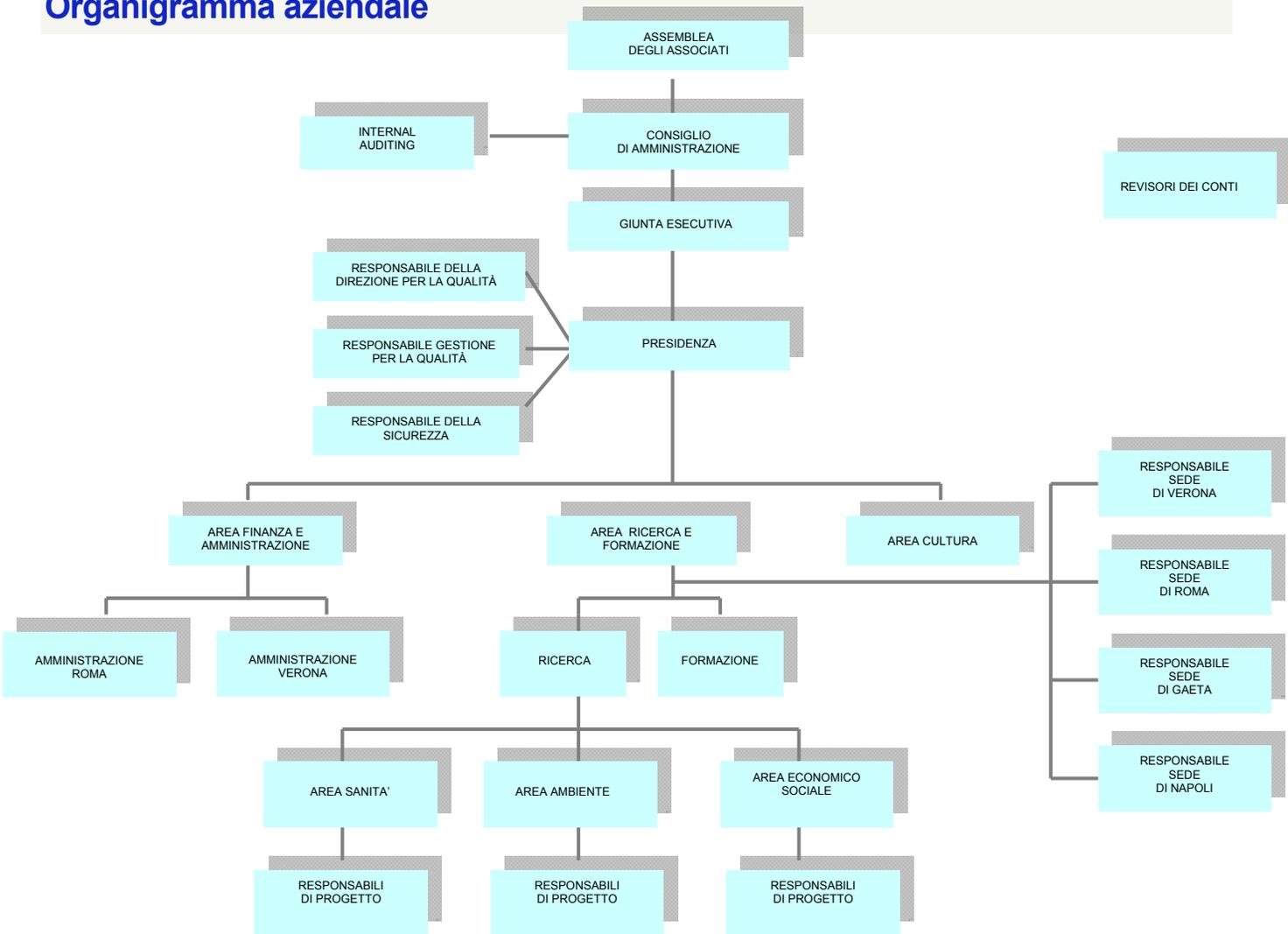




# Struttura globale per area geografica: organigramma



# Organigramma aziendale



# Gestione delle risorse umane

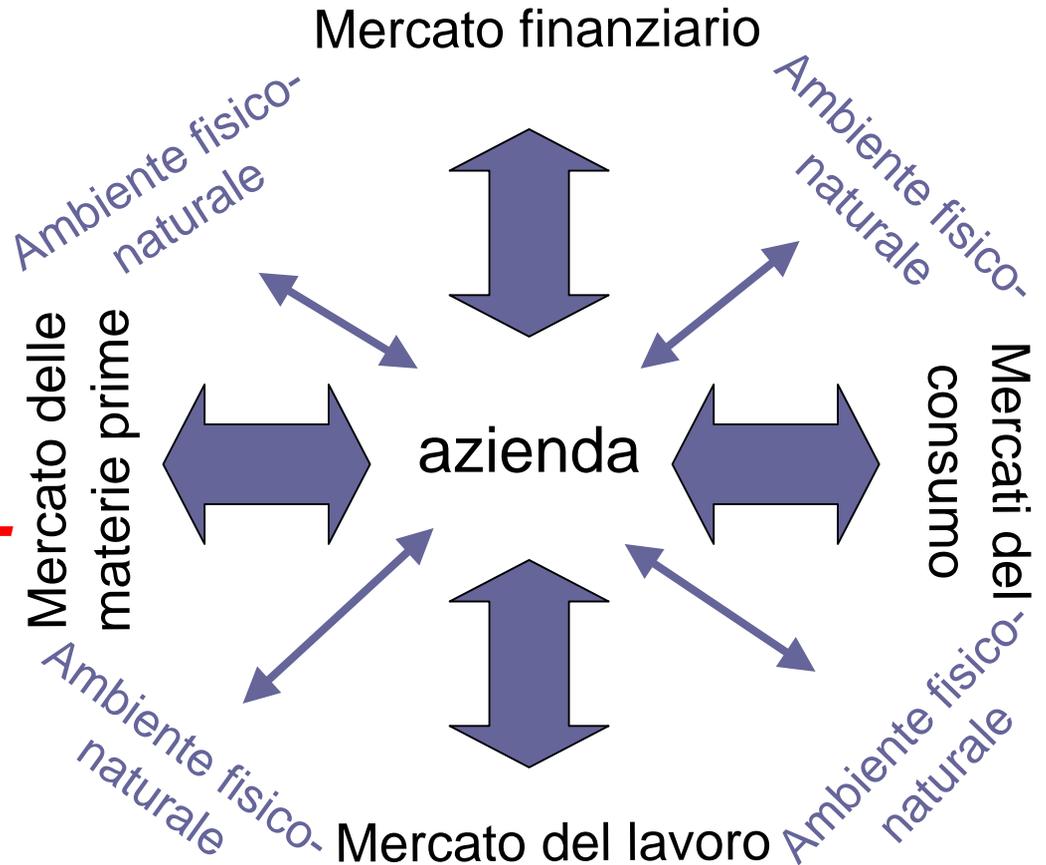
- Ricerca
- Mobilità
- Sviluppo
- Valutazione
- Retribuzione



# Rilevazione

- studia l'azienda intesa come sistema di grandezze economiche
- si occupa di rappresentare le dinamiche aziendali in cifre/valori e di fornire gli elementi che consentono di interpretare i valori per guidare le dinamiche aziendali
- costituisce il sistema informativo e di controllo di supporto alla gestione ed alla organizzazione

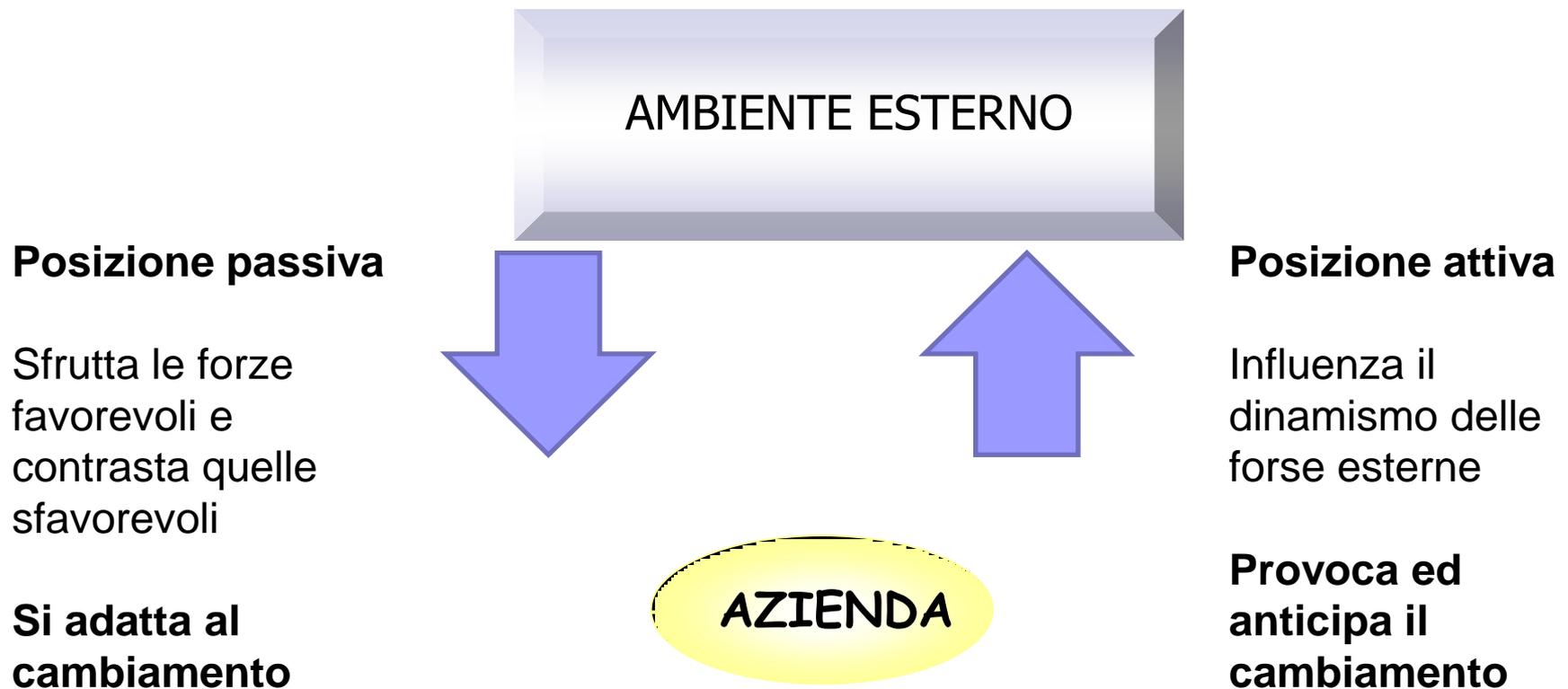
***L'azienda come sistema aperto verso i mercati e l'ambiente fisico-naturale***



Nel sistema delle relazioni che l'azienda instaura con i mercati e l'ambiente fisico-naturale si concretizzano presupposti e fattori di successo o di crisi dell'azienda

# Rapporto azienda-ambiente

L'azienda in quanto sistema aperto vive un costante rapporto di scambio con l'ambiente esterno dal quale riceve degli input (fattori produttivi, vincoli legislativi, opportunità) e nel quale colloca i suoi output (prodotti/servizi, altri fattori)



# Classificazione dell'ambiente

## AMBIENTE GENERALE

E' il complesso delle variabili di tipo politico, economico, sociale, naturale che definiscono il quadro generale di riferimento e condizionano la struttura e le modalità operative

## AMBIENTE SPECIFICO

Fa riferimento alle relazioni di scambio attivate dall'azienda e coincide con i mercati di sbocco dei prodotti o di approvvigionamento dei fattori produttivi

# Sottosistema azienda/ambiente

---

Azienda come sistema aperto intrattiene delle relazioni con:

- Fornitori
- Clienti
- Banche
- Capitalisti
- Lavoratori
- Concorrenti
- Comunità

# Relazioni fra azienda e fornitori



L'entità dei flussi dipendono:

- Quantità (portata)
- Potere contrattuale

# Relazioni fra azienda e clienti



L'entità dei flussi dipendono:

- Capacità di vendita
- Condizioni tecnico-economico della produzione
- Potere contrattuale

# Relazioni fra azienda e finanziatori



Flusso inverso per impiegare gli eccessi di liquidità

L'entità dei flussi dipendono:

- Entità del fabbisogno di finanziamento
- Fiducia o merito creditizio
- Altri fattori macroeconomici o di arbitraggio fra le fonti

# Relazioni fra azienda e capitalisti



Nella categoria del capitalista possiamo distinguere fra:

- Capitalista soggetto-economico (Ottica di lungo periodo)
- Capitalista risparmiatore (Ottica di breve)

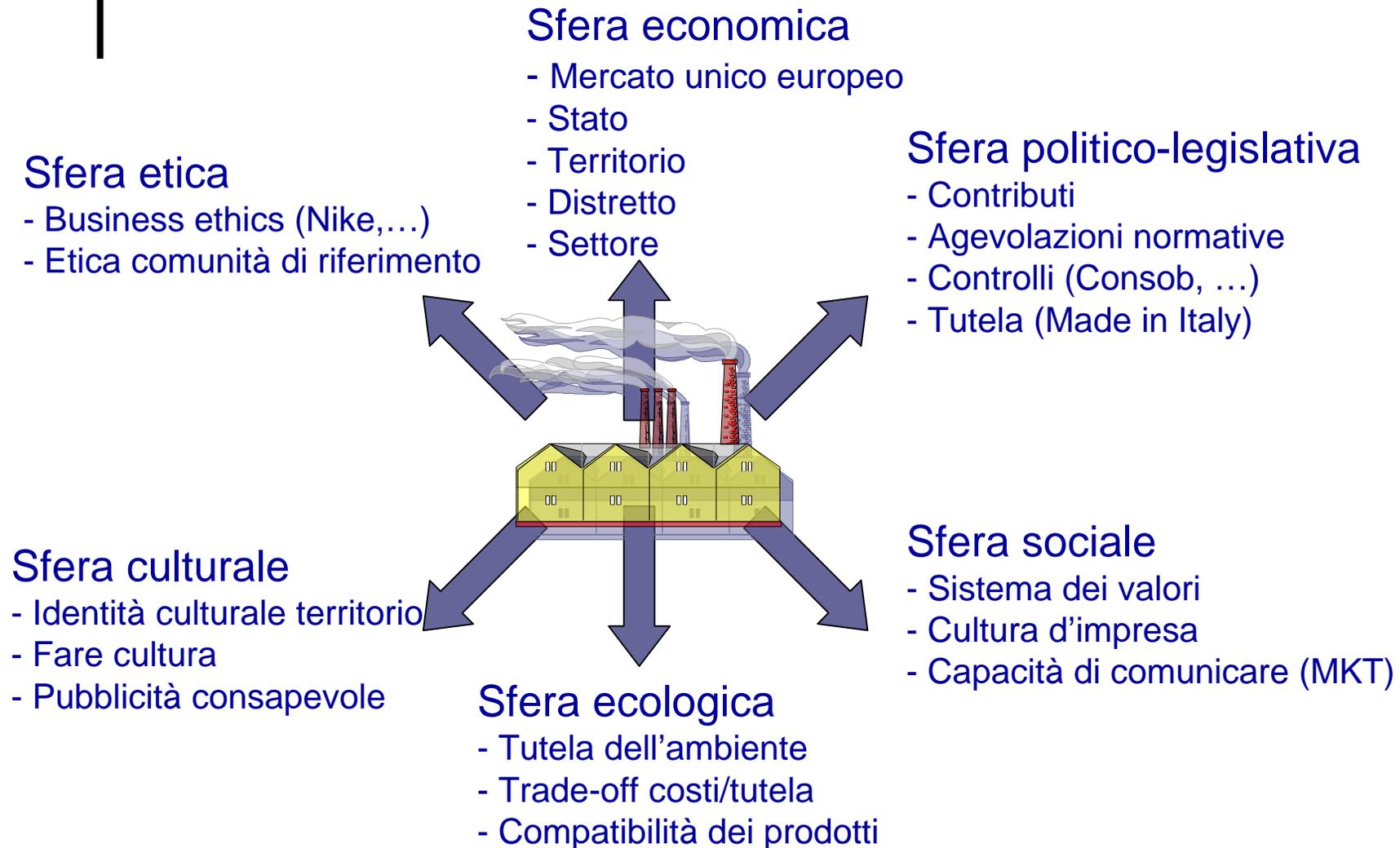
# Relazioni fra azienda e dipendenti

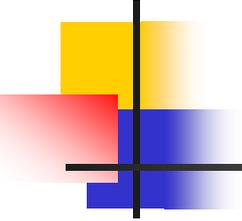


Sull'entità del flusso finanziario influisce:

- Collocazione nell'organigramma
- Vincoli legislativi
- Politiche del personale

# Azienda sistema aperto

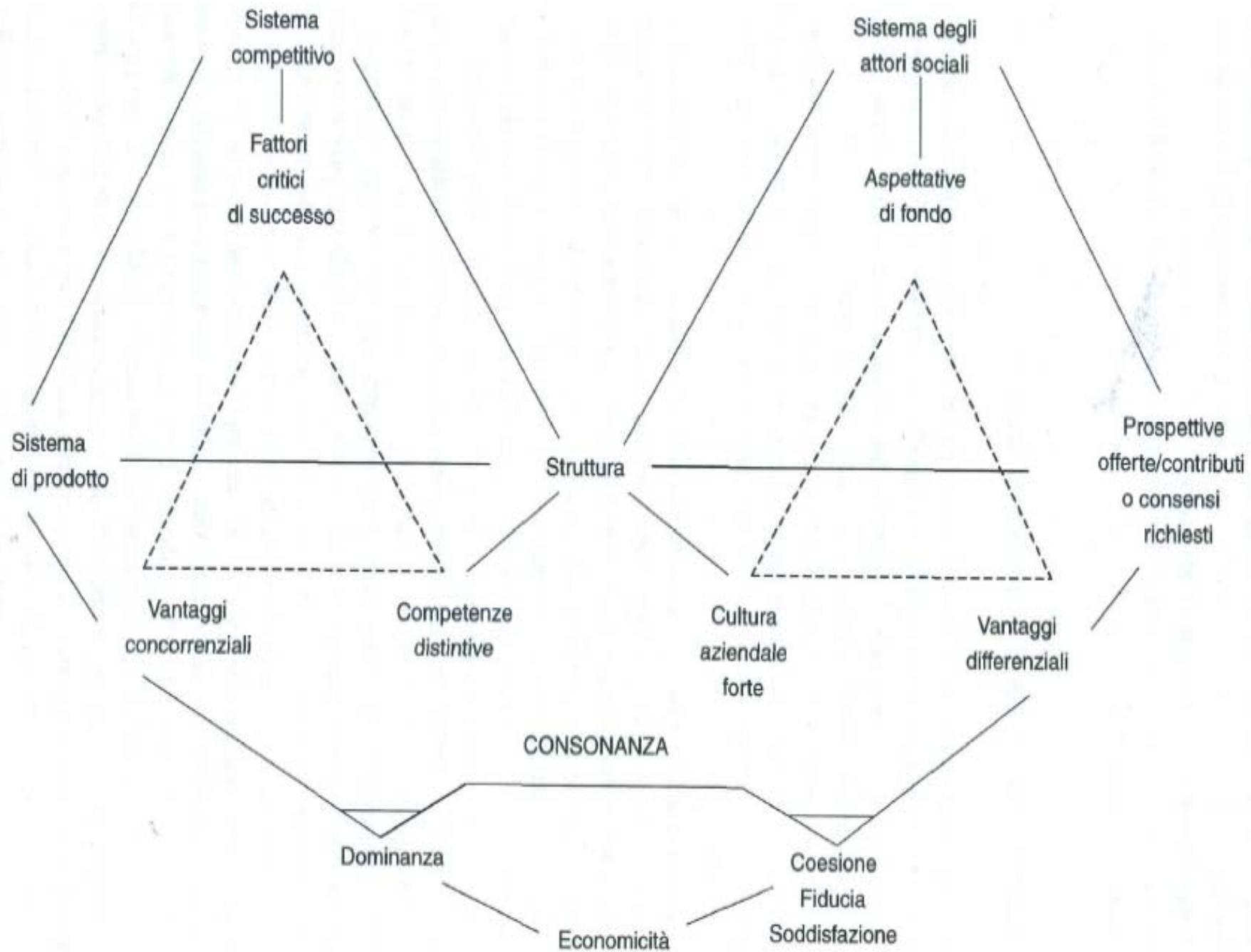




# I caratteri dell'azienda come sistema

---

- ✓ Aperto
- ✓ Dinamico
- ✓ Complesso
- ✓ Finalizzato
- ✓ Probabilistico



LA CONDANNA

Consiglia

## Chevron pagherà 8.6 miliardi danni ambientali in Amazzonia

Il colosso petrolifero è stato condannato da un tribunale ecuadoregno. È uno dei risarcimenti per danni all'ambiente più grandi della storia. "Un verdetto storico"  
di JACOPO PASOTTI



**ACCUSE** pesantissime. Che un tribunale ecuadoregno ha ritenuto legittime: per i giudici tra 1964 e il 1990 la Texaco (oggi acquistata dalla Chevron) ha riversato nell'ambiente più di 68.000 milioni di litri (18.000 milioni di galloni) di rifiuti tossici nei fiumi amazzonici e ha abbandonato nella foresta almeno 900 pozze piene di residui delle estrazioni petrolifere. Inoltre la compagnia ha sversato accidentalmente 64 milioni di litri (17 milioni di galloni) di greggio a causa di rotture accidentali di oleodotti. A dirlo sono i 30.000 indigeni e coloni della provincia ecuadoriana di Sucumbios che hanno denunciato la compagnia.

"Sono passati quaranta anni da quando la Texaco iniziò le operazioni di estrazione in Ecuador, e con questo la peggior catastrofe naturale causata dalle attività petrolifere nella storia dell'umanità", dice Pablo Fajardo, l'avvocato delle vittime. "Ci sono voluti 17 anni di battaglie giuridiche, ma finalmente la Texaco paga per i suoi crimini ambientali". Secondo molti, il verdetto è un evento storico. Fajardo sottolinea che, a differenza di disastri come quello della Exxon Valdez (1989) o del Golfo del Messico (2010), il caso della Texaco è "un atto criminale sistematico che è durato per 4 decenni".

La sentenza è stata emessa dalla corte Provinciale di Giustizia di Sucumbios presso Lago Agrio, una cittadina sorta nel cuore della foresta negli anni '60 per lo sviluppo dell'industria petrolifera nella zona. L'inizio della disputa risale al 1993 quando gli abitanti di alcuni villaggi iniziarono una causa contro la Texaco. Nel 2001 Chevron acquistò la Texaco e ricevette il processo in eredità. Chevron è la seconda maggiore società petrolifera statunitense dopo ExxonMobil.

La decisione della Corte non soddisfa la compagnia. In un comunicato, la Chevron - che ha già annunciato di voler ricorrere in appello - definisce il verdetto "illecito ed inapplicabile" e fa sapere che non intende pagare il risarcimento. Il risultato non piace nemmeno gli avvocati delle vittime: il risarcimento richiesto inizialmente era di 113 miliardi (cinque volte superiore ai danni chiesti alla BP per l'incidente nel Golfo del Messico). Del risarcimento, 5.4 miliardi serviranno per risanare i terreni contaminati, 2.2 miliardi andranno invece per le cure mediche alle vittime dell'inquinamento, il resto servirà a ricreare l'originario ecosistema.

Basandosi sui dati ufficiali della mortalità in Ecuador, uno studio recente promosso dalla organizzazione Amazon Defense Coalition ha evidenziato come la catastrofe ambientale che affligge la foresta ecuadoriana possa provocare quasi 10.000 morti di cancro entro il 2080, questo anche se la Chevron attuasce un'immane opera di risanamento. "Stiamo pensando di ricorrere in appello, ma dobbiamo prima studiare le 187 pagine della sentenza", spiega Fajardo. "Ogni volta che versavano sostanze tossiche nei fiumi, queste inquinavano l'intero bacino a valle, il danno che hanno fatto colpisce tutta l'Amazzonia."

(15 febbraio 2011)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Consiglia [Consiglia questo elemento prima di tutti i tuoi amici.](#)

0

# CORRIERE DELLA SERA

stampa | chiudi

IN GIAPPONE

## Si uccise per il troppo lavoro. Mazda condannata a risarcire la famiglia

*Venne ridicolizzato e accusato di inefficienza. L'azienda automobilistica dovrà versare 560 mila euro*

MILANO - Nel paese dei karoshi (letteralmente «morti per eccesso di lavoro») e dei tanti manager che si suicidano perché non sopportano più i massacranti ritmi professionali, una sentenza potrebbe segnare profondamente la cultura aziendale giapponese. La multinazionale automobilista Mazda dovrà risarcire con circa 560 mila euro i familiari di un giovane dipendente giapponese che nel 2007 si uccise per il troppo lavoro. L'ha deciso il tribunale di Kobe, che ha rivelato come il venticinquenne fosse caduto in uno stato depressivo a causa degli estenuanti ritmi aziendali.

LA SENTENZA - La corte, presieduta dal giudice Ryuji Nakamura, ha confermato che tra il novembre 2006 e l'aprile 2007 il giovane che lavorava nel quartier generale dell'azienda automobilistica a Fuchu, nella prefettura di Hiroshima, ed era responsabile dell'acquisto di componenti del motore, sarebbe stato più volte ridicolizzato dai suoi capi e accusato di lavoro inefficiente. Spesso il lavoratore era costretto a fare anche 80 ore al mese di straordinari. Le continue pressioni dei manager - ha sentenziato il tribunale - avrebbero «danneggiato lo stato di salute fisico e mentale» del dipendente. Da parte sua l'azienda sarebbe colpevole «di non aver riconosciuto il sovraccarico di lavoro richiesto al venticinquenne» e di non averlo sostenuto. Alla fine - conclude la corte - è indubbio che il suicidio sia stato causato dall'eccessiva mole di lavoro.

KAROSHI - Il nome del suicida - come è abitudine in Giappone - non è stato rivelato pubblicamente. Il portavoce della multinazionale Mazda, che nel 2008 già aveva versato alla famiglia del dipendente svariate centinaia di migliaia di yen d'indennizzo, ha dichiarato dopo la lettura del processo: «Riteniamo sia estremamente spiacevole aver perso un dipendente così prezioso. Offriamo le nostre condoglianze dal profondo dei nostri cuori». Alla fine la famiglia del suicida, tra risarcimenti e altri pagamenti, ha ottenuto secondo il proprio avvocato, più di 940 mila euro. Il primo caso in Giappone di karoshi risale al lontano 1969. Da allora sono migliaia i casi simili. Nel solo anno fiscale del 2010, che si conclude in Giappone nel mese corrente, almeno cento persone sono morte per l'eccessivo carico di lavoro. Inoltre ben 63 dipendenti si sono uccisi per lo stesso motivo.

Francesco Tortora

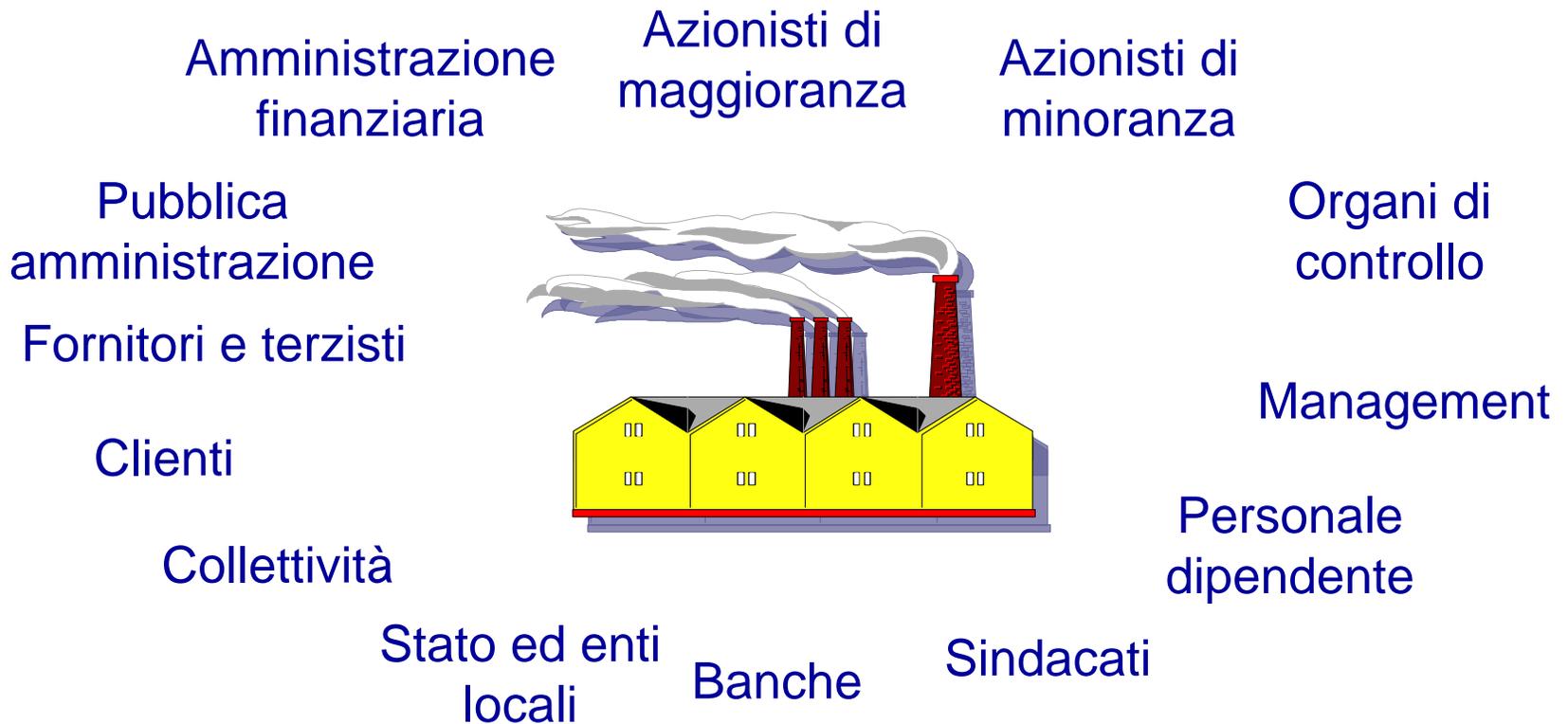
stampa | chiudi

## Possibili domande di esame

- le tre prospettive dell'economia aziendale
- l'azienda come sistema aperto
- l'ambiente come fonte di rischi e di opportunità

Gli *stakeholder* aziendali  
ed il governo dell'azienda

***I rapporti con l'ambiente e i mercati si concretizzano in una serie di relazioni con i diversi Stakeholder (portatori di interesse)***



## ***Gli stakeholder esterni***

Istituzioni pubbliche e private

- Fornitori di beni e servizi
- Clienti

## ***Gli stakeholder interni***

- Proprietari
- Management
- Dipendenti

## ***Il soggetto giuridico***

Il soggetto giuridico è il titolare dei diritti e degli obblighi che nascono dalla costituzione dell'azienda e dal suo esercizio

## ***Il soggetto economico***

**Il soggetto economico è il(i) soggetto(i)  
nel cui prevalente interesse  
si svolge la gestione**

# Soggetto economico

*Definizione  
classica*

**Colui o coloro che rappresentano  
gli interessi istituzionali della  
combinazione produttiva**

*Definizione  
moderna*

**I soggetti in cui si accentra il potere  
volitivo e che dominano i massimi  
organi di governo dell'azienda**

**Per**

**ZAPPA:**

*Il soggetto  
nel cui  
prevalente  
interesse si  
svolge la  
gestione  
aziendale*

# Teorie del soggetto economico

- *Istituzionale*: soci e dipendenti
- *Giuridico-formale*: maggioranza dei soci
- *Sostanziale*: chi di fatto esercita la funzione di governo
- *Tecnico*: chi di fatto ha le competenze per esercitare la funzione di governo

# Chi è il soggetto economico ???????

- nelle società di capitali
- nelle società di persone
- nelle ditte individuali
- nei gruppi aziendali
- nelle aziende pubbliche
- nelle aziende dei servizi pubblici locali



***e quello giuridico ?***

# CORPORATE GOVERNANCE

- *stakeholder vs shareholders*
- Freeman (1963) vs Friedman (1962)
- modello renano vs modello anglosassone  
(ruolo di banche, Borse, sindacati, famiglie)

# Svolta negli Usa: oltre 180 ceo firmano il manifesto per un nuovo capitalismo

di [Forbes.it](#)

La **Business Roundtable**, un'associazione di oltre 180 amministratori delegati ([qui](#) la lista completa) delle principali società americane, guidata dal rispettato ceo di **JP Morgan, Jamie Dimon**, ha rilasciato una dichiarazione che potrebbe cambiare radicalmente la mission delle società e la vita delle loro dipendenti.

Per oltre 600 anni, il capitalismo ha regnato supremo. Le società dovevano generare il maggior profitto per i loro azionisti. I dipendenti, i venditori e le comunità in cui operavano erano di minore preoccupazione. Tutto ciò che contava era la linea di fondo e quanto gli azionisti guadagnavano sui loro investimenti. La ricerca dei profitti prevalse su tutto il resto.

La **Business Roundtable** ha raccomandato alle aziende di cambiare il modo in cui operano e di concentrarsi sui propri dipendenti, sui luoghi in cui conducono gli affari e sui loro fornitori per garantire che tutti siano trattati in modo equo. Questo verrà prima delle esigenze e dei desideri degli azionisti.

I ceo affermano che gli americani meritano un'economia che consenta a ciascuna persona di avere successo attraverso il duro lavoro e la creatività e di condurre una vita dignitosa. Credono che il sistema del libero mercato sia il mezzo migliore per generare buoni posti di lavoro, un'economia forte e sostenibile, innovazione, un ambiente sano e opportunità economiche per tutti.

Il gruppo, [secondo il comunicato stampa](#), si è impegnato a quanto segue:

- Offrire valore ai nostri clienti. Promuoveremo la tradizione delle aziende americane all'avanguardia nel soddisfare o superare le aspettative dei clienti.
- Investire nei nostri dipendenti. Questo inizia compensandoli equamente e fornendo importanti benefici. Include anche il supporto attraverso la formazione e l'educazione che aiutino a sviluppare nuove competenze per un mondo in rapido cambiamento.
- Promuoviamo la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto.
- Trattare in modo equo ed etico con i nostri fornitori. Siamo impegnati a servire come buoni partner per le altre società, grandi e piccole, che ci aiutano a soddisfare i nostri obiettivi.
- Supportare le comunità in cui lavoriamo. Rispettiamo le persone nelle nostre comunità e proteggiamo l'ambiente adottando pratiche sostenibili in tutte le nostre attività.

Questa nuova dichiarazione dei massimi dirigenti del paese si ribella alla tradizionale dottrina economica, secondo cui l'unico scopo del business è generare e massimizzare i profitti per gli azionisti.

Se ciò dovesse effettivamente accadere, sarà tutto a beneficio dei lavoratori. Il top management dovrà premiare i dipendenti tanto quanto i loro profitti. E ciò si tradurrà in più ferie, maggiori politiche di congedo di maternità e paternità, formazione sul posto di lavoro, piani pensionistici reali, accordi di lavoro flessibili, migliore copertura assicurativa e voce nella gestione dell'azienda.

Ma non mancano le criticità, come osserva Jack Kelly su [Forbes.com](#). I cinici potrebbero dire che va bene per i colossi, come **JPMorgan, Amazon, Google** o **Facebook** (gli ultimi due non hanno firmato la dichiarazione), agire in modo magnanimo e fare dichiarazioni toccanti e socialmente consapevoli, poiché possiedono una grande forza e dominano le rispettive industrie. Quando un'azienda, come Amazon o Facebook, possiede un monopolio, è facile prestare generosità ai propri dipendenti. Le piccole e medie imprese in mercati competitivi non dispongono delle stesse risorse finanziarie. Tutto quanto, insomma, potrebbe finire in una situazione in cui le aziende più grandi implementeranno i nuovi piani, mentre i migliori e i più brillanti abbandoneranno le società più piccole per saltare su

quelle più grandi. Queste grandi società diventeranno ancora più grandi e la loro concorrenza si indebolirà, diminuirà e cadranno.

Inoltre, nel documento non si accenna ai dettagli di come le dichiarazioni saranno trasformate in piani d'azione. Non esiste alcun meccanismo che indichi se un'entità terza supervisionerà il rispetto di tali promesse.

Nemmeno la natura umana viene presa in considerazione, continua la giornalista Jack Kelly. Un ceo e i top manager sacrificheranno davvero i loro piani di compensazione multimilionaria per offrire vantaggi aggiuntivi ai loro dipendenti? Viene ignorato anche l'importante ruolo degli investitori. Se i profitti non vengono stimati, gli investitori venderanno i loro titoli e cercheranno altrove opportunità che premino il loro capitale. Se un numero sufficiente di investitori fuggirà, il prezzo delle azioni dell'azienda precipiterà e la direzione non avrà altra scelta se non quella di abrogare i benefici recentemente promossi e che danno potere ai dipendenti.

È più facile presentarsi come individui premurosi che lottano contro la disparità di reddito in un ambiente con un'occupazione record e un mercato azionario ruggente. Al primo declino dell'economia o in una recessione, le società riterranno molto probabilmente le loro offerte nel tentativo di risparmiare risorse. Saranno lasciati con un dilemma: mantenere generosi impegni nei confronti di tutti i dipendenti e rischiare di uscire dal mondo del business o risparmiare le promesse licenziare le persone per rimanere a galla e restare competitivi.

Gli scettici vedono questo come palese prostrazione morale, facendo appello alla crescente ondata di responsabilità sociale richiesta dai consumatori e non seguiranno alcun reale cambiamento significativo. Tuttavia, gli amministratori delegati hanno rilasciato una dichiarazione nobile e sarebbe meraviglioso per tutti se si impegnassero effettivamente a farlo.



## Possibili equivoci

- il soggetto economico coincide con il soggetto giuridico? **NO!**

# Capitolo 4

## La Strategia

# Elementi comuni alle definizioni di strategia

- ✓ Definizione di obiettivi di lungo termine
- ✓ Condivisione e pervasività nell'azienda degli obiettivi strategici
- ✓ Pianificazione e sviluppo di azioni dirette ad orientare la gestione verso gli obiettivi e la creazione del valore
- ✓ Acquisizione e allocazione delle risorse necessarie

# Problematiche decisionali

- ✓ In quali mercati e/o settori operare
- ✓ In che modo confrontarsi con la concorrenza
- ✓ Come dare attuazione alle diverse funzioni che compongono il circuito degli investimenti (approvvigionamento, produzione e vendita)

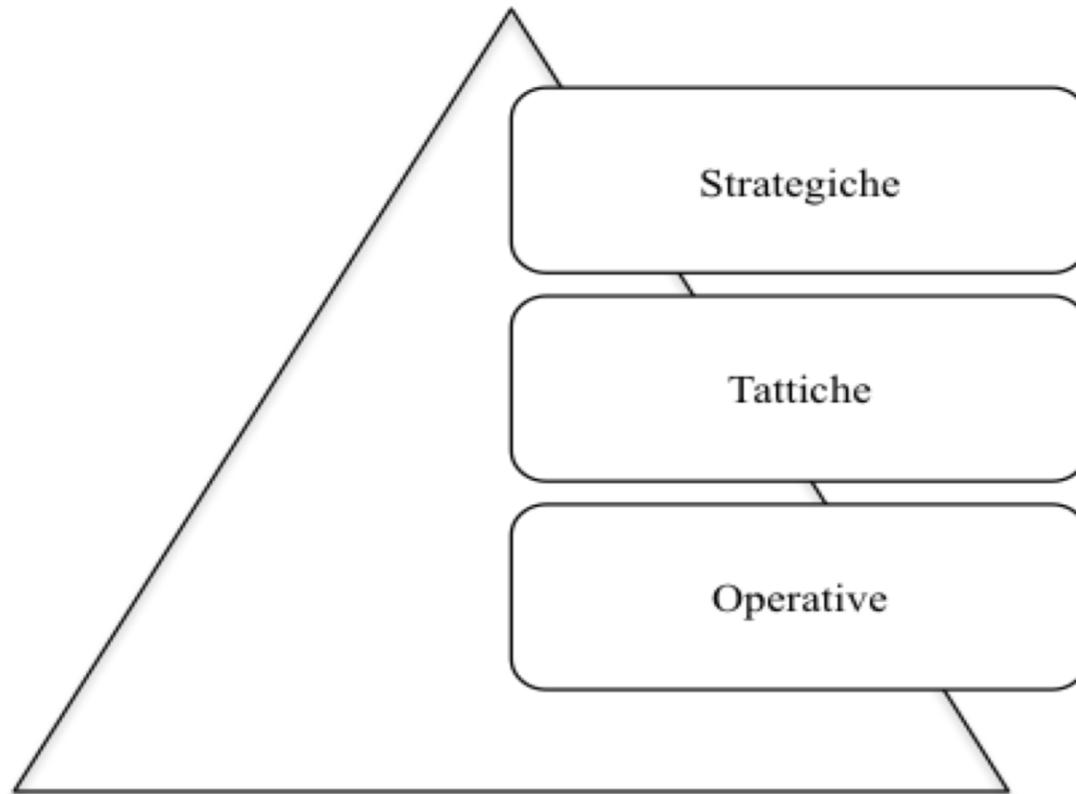
# Orientamento strategico di fondo

Rappresenta la parte celata ed invisibile del disegno strategico. Si compone di valori, idee guida, convincimenti di fondo che possono essere sintetizzati

*Che cosa essa fa o vuole fare? Dove?*



# Il sistema delle decisioni aziendali

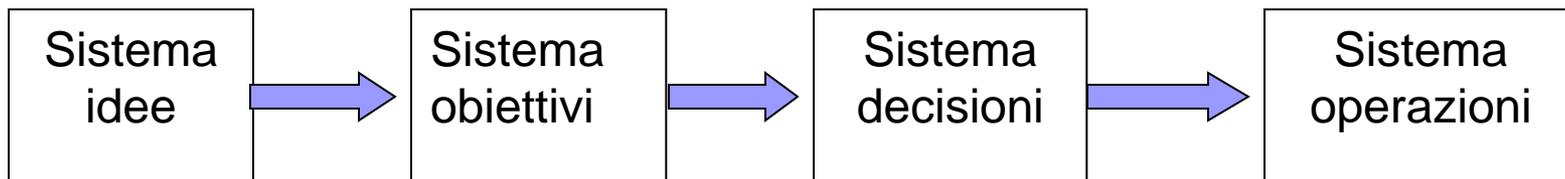


# Sistema delle idee

*L'insieme delle rappresentazioni dei fenomeni aziendali che si formano nelle menti degli uomini di azienda, costituiscono la base del sistema delle decisioni ed il principale elemento di qualificazione delle operazioni*

Si distinguono:

- idee imprenditoriali;
- idee manageriali;
- idee operative.



# Il sistema delle decisioni aziendali

- ✓ Decisioni strategiche:

Scelte di lungo periodo, che per natura hanno un elevato grado di complessità, richiedono un considerevole impiego di risorse e non sono facilmente modificabili

- ✓ Decisioni tattiche:

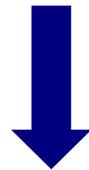
Scelte che riguardano le modalità di utilizzazione dei fattori della produzione

- ✓ Decisioni operative:

Scelte necessarie per procedere alla concretizzazione della strategia aziendale

# Le politiche aziendali

Insieme organico di decisioni, di obiettivi e di azioni che si concretizzano in singole aree funzionali dell'azienda al fine di attuare obiettivi di ordine superiore



Ogni politica è parte della più ampia strategia aziendale

# La strategia e le politiche aziendali



# Dall'intenzione strategica alla strategia realizzata

- ✓ La non controllabilità di tutte le variabili esogene ed endogene all'azienda, porta all'intuizione che la strategia è spesso la sintesi di risultati non programmati dall'impresa
- ✓ Viene separato il concetto di strategia realizzata dall'intenzione strategica

# Intenzione strategica

Assunzione, da parte dell'alta direzione aziendale, di un disegno di sviluppo dell'impresa fondato su un sistema di obiettivi particolari in grado di orientare le successive decisioni

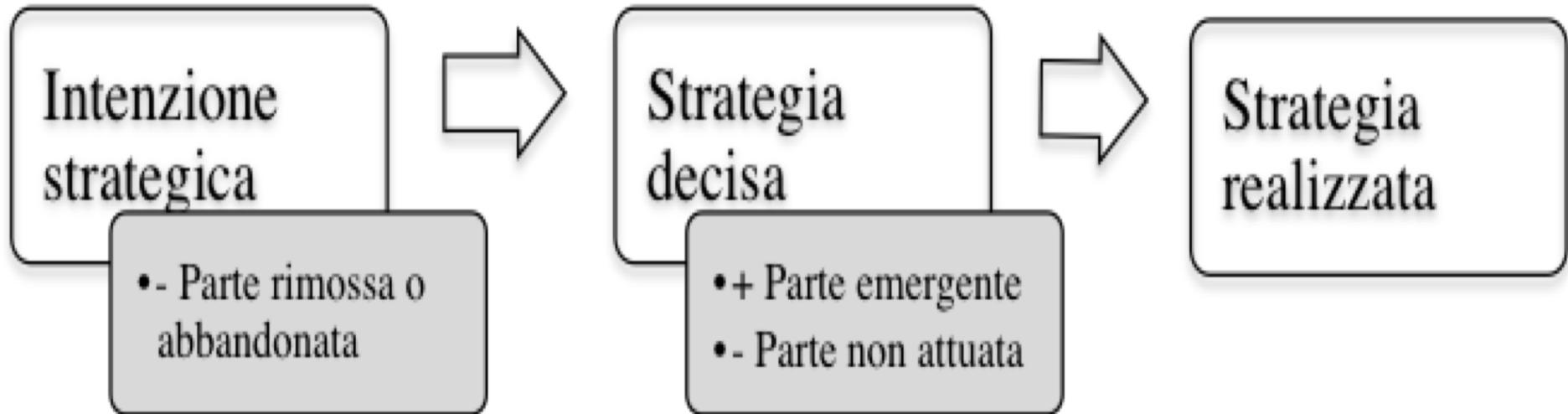
# Strategia decisa

Parte, più o meno ampia, dell'intenzione strategica che la valutazione degli aspetti interni all'impresa e di quelli ambientali mostra conveniente sviluppare, dopo averne abbandonato o rimosso un'altra parte

# Strategia realizzata

Risultante di quella parte di strategia concepita, e talvolta esplicitata in piani, che l'impresa riesce a sviluppare e di quella parte della strategia emergente sulla spinta di fattori inattesi, originatisi all'interno o all'esterno dell'impresa

# Dall'intenzione strategica alla strategia realizzata

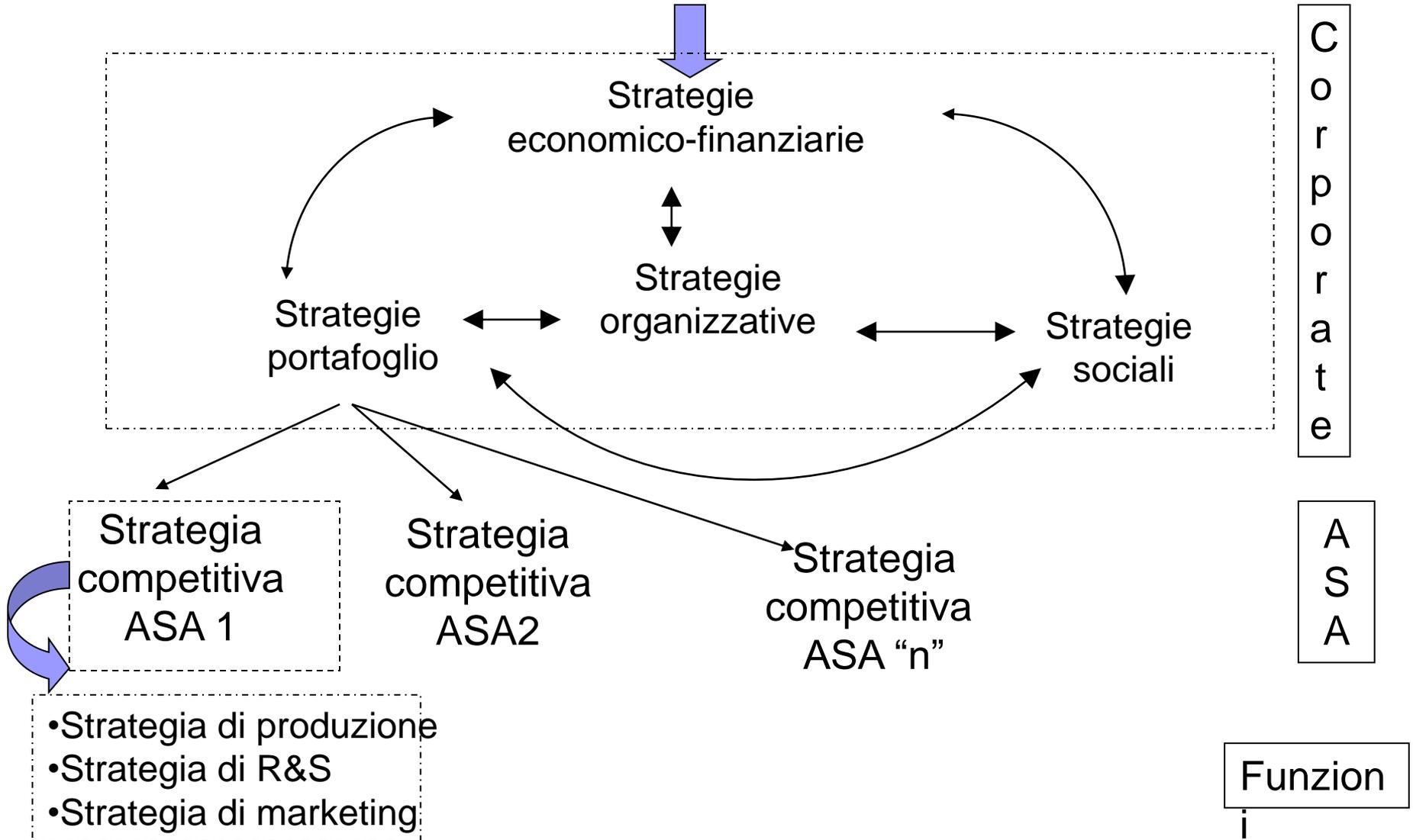


# Modelli di analisi del sistema delle strategie aziendali

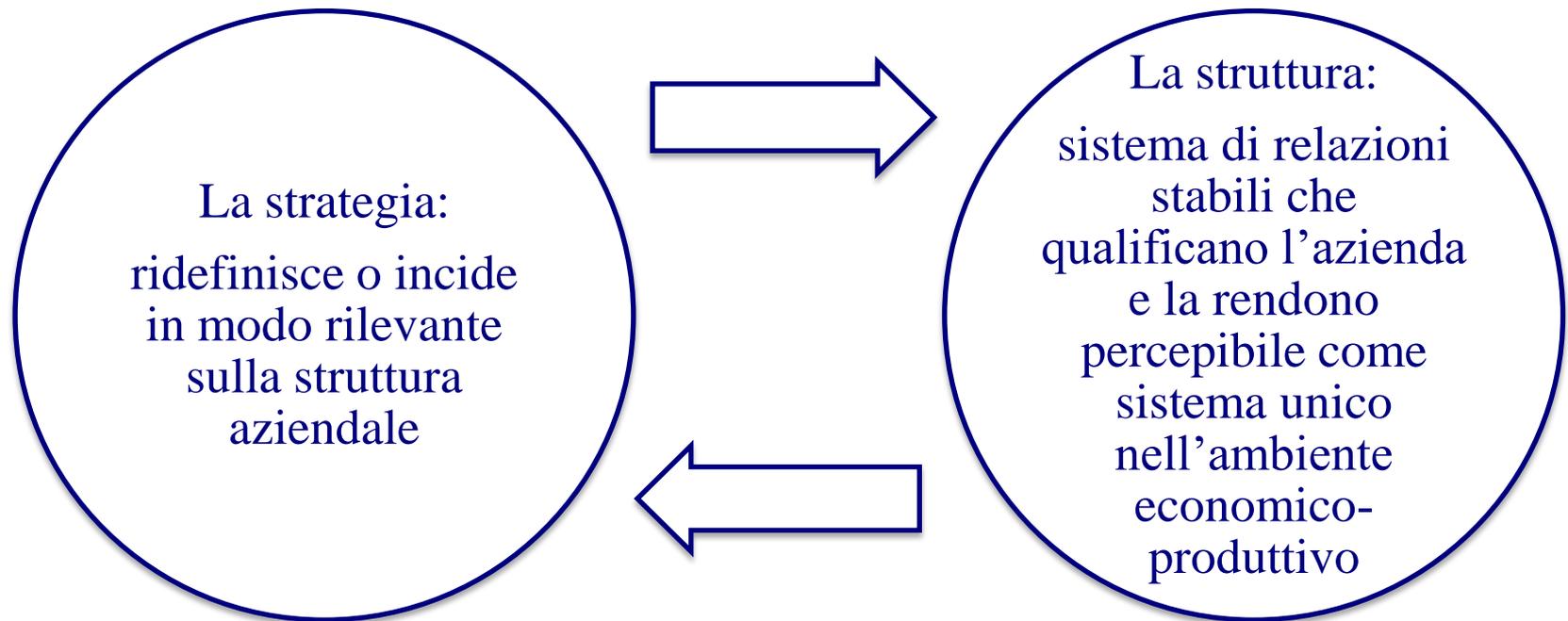
- ✓ Modello di analisi strategica a livelli gerarchicamente ordinati → Anglosassone
- ✓ Modello della formula imprenditoriale → Italiano
  
- ✓ Lo studio delle strategie aziendali individua due principali gruppi decisionali
  - Azienda nel suo complesso
  - Singole aree strategiche di affari

# Livelli delle strategie

## OSF o sistema delle idee

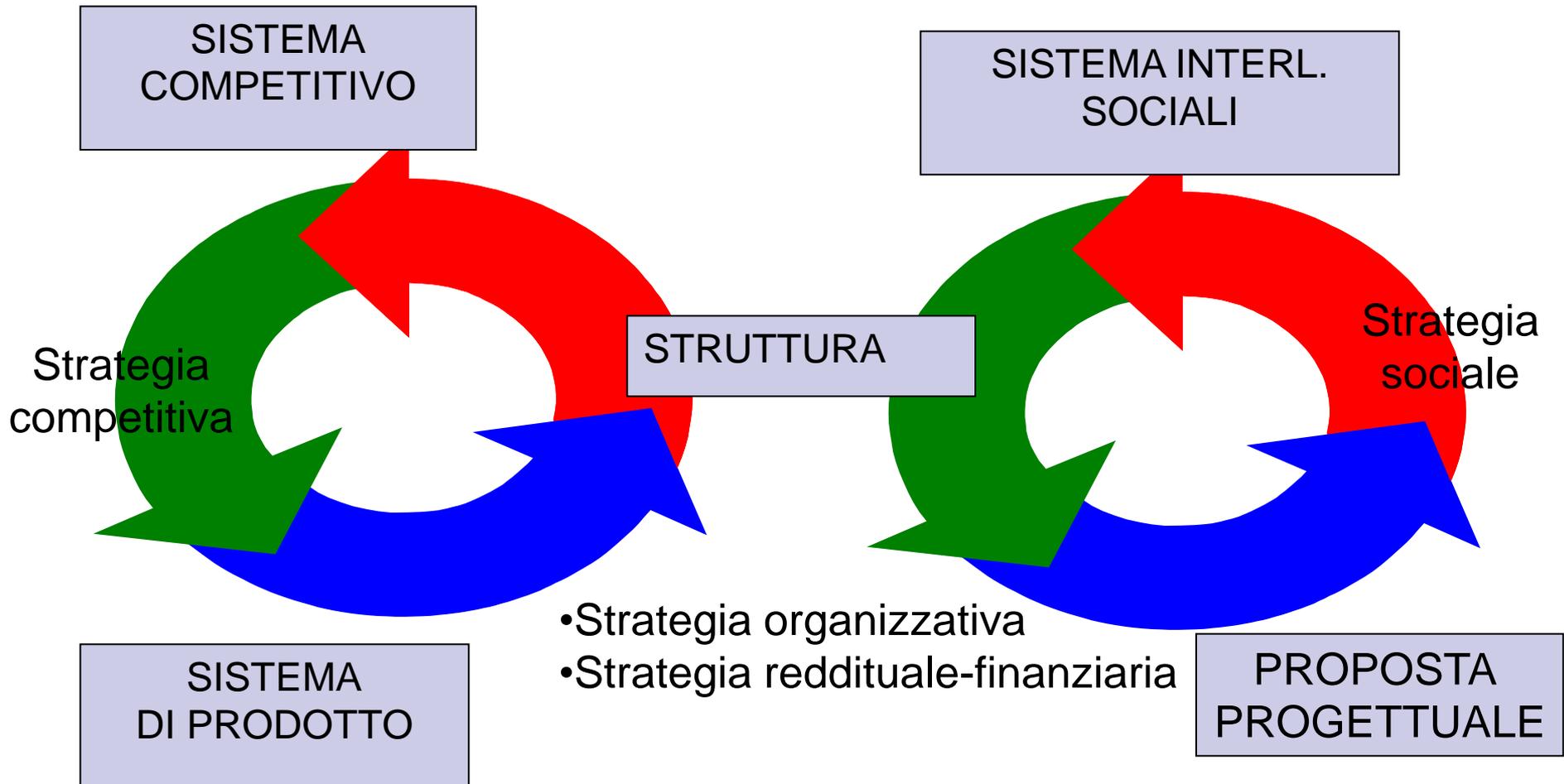


# Strategia e struttura



# Formula imprenditoriale

*Modello di interazione con l'ambiente attraverso il quale l'impresa persegue una certa idea di successo imprenditoriale  
E' la risultante delle scelte che riguardano:*



# ASA, settore e raggruppamento strategico

- ✓ Area Strategica d'Affari (ASA): combinazione prodotto-mercato-tecnologia che identifica un sottosistema aziendale strategicamente rilevante e relativamente autonomo
- ✓ Settore: insieme delle aziende che competono negli stessi mercati con prodotti simili
- ✓ Raggruppamento strategico: gruppi di aziende che seguono strategie simili, caratterizzandosi per un analogo posizionamento

# Le strategie di corporate

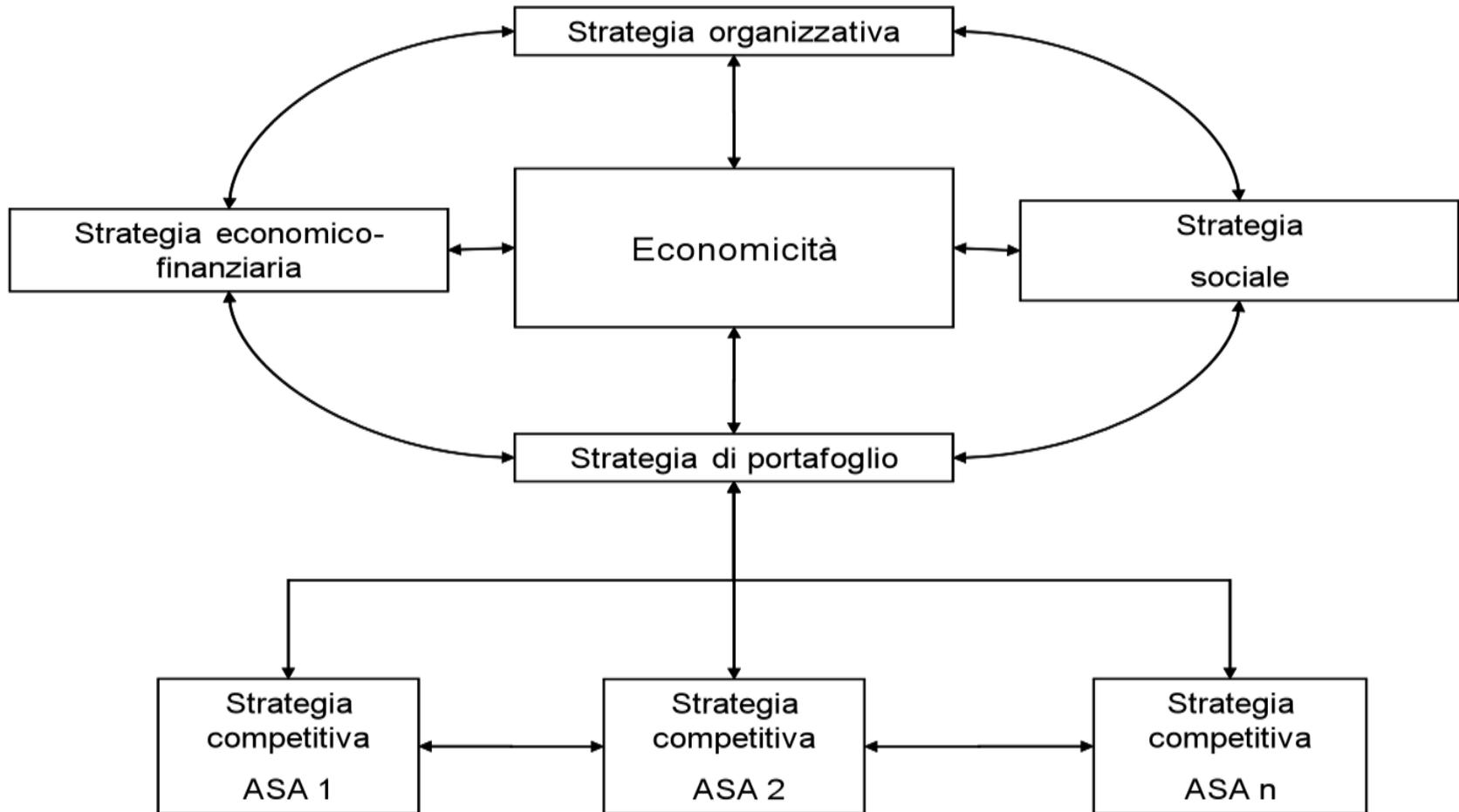
- ✓ L'azienda è la materializzazione del sistema delle idee
- ✓ L'idea di impresa nei fatti prende forma e si articola nella formula strategica attuale
- ✓ La formula strategica costituisce ciò che l'azienda è, nonché lo schema e il modello generale di funzionamento dei suoi processi gestionali

Il perno delle strategie a livello aziendale è costituito dalla definizione della formula strategica attuale, della formula strategica del domani, dei tempi e delle modalità per arrivarci

# La strategia corporate

- ✓ L'azienda definisce una proposta:
  - Competitiva rivolta all'ambiente competitivo nel quale opera o prevede di operare
  - Sociale che interessa gli attori sociali e la comunità di riferimento
- ✓ Per poter realizzare la propria proposta competitiva e sociale organizza e combina un insieme di risorse e compone in processi una serie attività
- ✓ Queste azioni strategiche vengono analizzate in una prospettiva economico-finanziaria

# Il sistema delle strategie aziendali



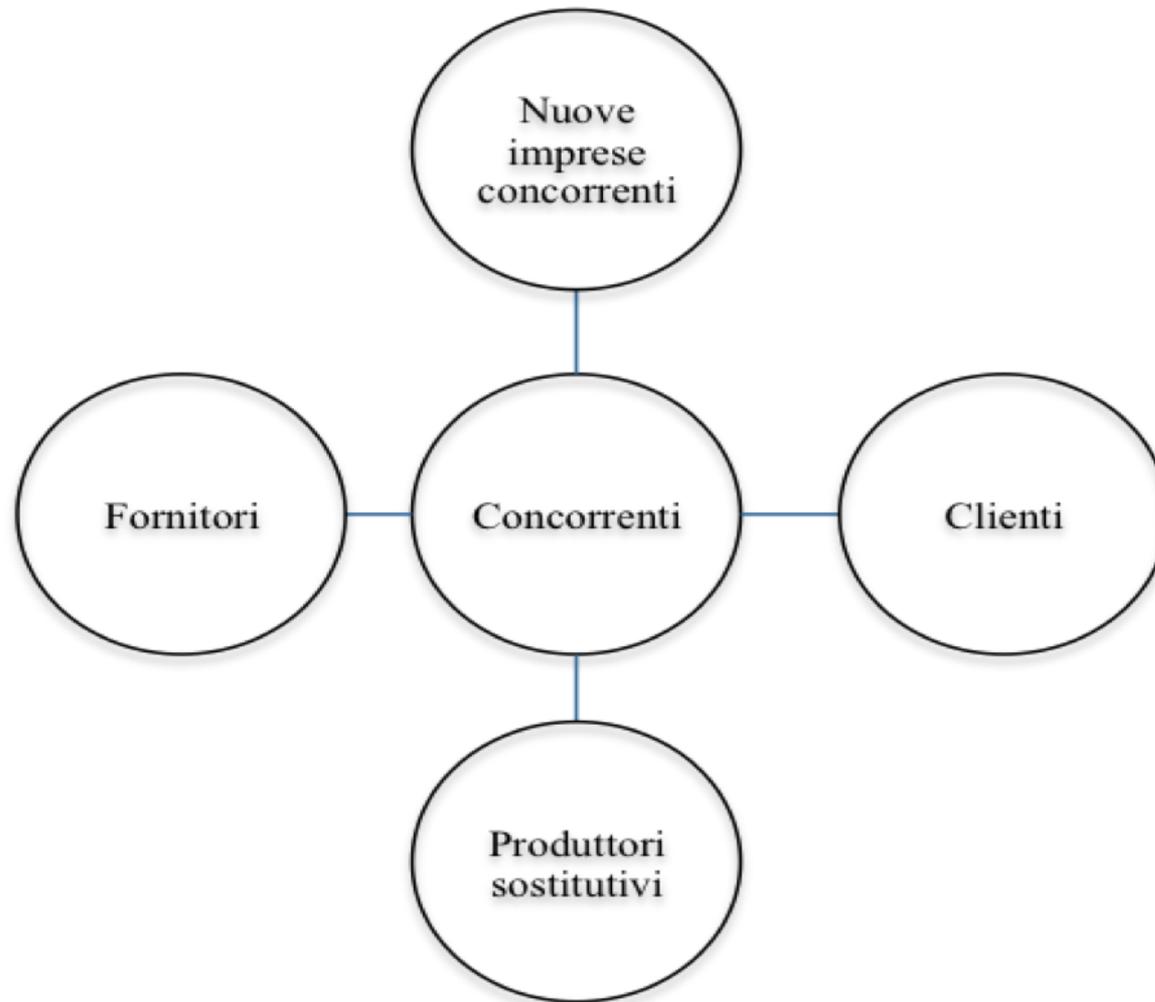
# Analisi swot

<b>Punti di forza (Strenghts)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Risorse e competenze distintive?</li><li>- Management professionale e qualificato?</li><li>- Rete distributiva capillare?</li><li>- Forti capacità commerciali?</li><li>- Solidità finanziaria?</li><li>- Notorietà del marchio?</li><li>- Orientamento all'innovazione?</li><li>- Tensione alla crescita?</li></ul>	<b>Punti di debolezza (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Risorse e competenze poco adeguate?</li><li>- Scarsa qualità manageriale?</li><li>- Rete distributiva poco adeguata?</li><li>- Capacità commerciali inferiori ai competitors?</li><li>- Scarsa solidità finanziaria?</li><li>- Bassa notorietà del marchio?</li><li>- Carente orientamento all'innovazione?</li><li>- Assenza tensione alla crescita?</li></ul>
<b>Opportunità (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Penetrazione in nuovi mercati?</li><li>- Nuovo target clienti?</li><li>- Recepimento finanziamenti pubblici?</li><li>- Cambiamenti demografici e sociali?</li><li>- Forte sviluppo del mercato?</li></ul>	<b>Minacce (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento concorrenza?</li><li>- Target clienti non più servibili</li><li>- Quadro normativo sfavorevole?</li><li>- Aumento potere contrattuale clienti o fornitori?</li><li>- Elevate barriere all'uscita per mercati saturi?</li></ul>

# Dalle strategie di corporate a quelle di business

- ✓ Le strategie di portafoglio a livello corporate definiscono in quale o in quali aree di business l'azienda intende competere e collegandosi sistematicamente alle altre strategie di corporate qualificano la distribuzione delle risorse e le relazioni sinergiche tra le diverse aree strategiche di affari
- ✓ Le strategie di business hanno l'obiettivo di definire come competere all'interno del o dei business

# Le cinque forze competitive



# Le strategie competitive

## ✓ Leadership di costo

→ Si ottiene quando l'impresa riesce ad organizzarsi e a dare vita a modelli gestionali tali per cui i suoi costi cumulativi per generare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti

→ Conferisce all'azienda la capacità di strutturare processi diversi e meno costosi dei propri rivali, così che riesce a ottenere margini operativi complessivi più alti rispetto a quelli del settore

## ✓ Differenziazione

→ Mira a generare una superiorità dei margini operativi complessivi sfruttando i caratteri di significativa superiorità dei prodotti offerti ai clienti

→ In virtù di questa unicità e superiorità, i clienti sono disposti ad offrire maggiori prezzi

# La catena del valore



# La matrice Boston Consulting Group

Tasso di crescita del mercato	Alto	Star	Question mark (enigmi)
	Basso	Cash cow (vacche da mungere)	Dog
		Alta	Bassa
		Quota di mercato relativa	

# La valutazione della formula strategica

Successo competitivo	Alto	(I) Formula strategica di successo internamente coerente	(III) Formula strategica internamente incoerente
	Basso	(II) Successo economico dipendente da condizioni esterne di particolare vantaggio	(IV) Mancanza di una ragione d'essere ricompensata dal sistema di mercato
		Alto	Basso

Matrice per ASA

Successo reddituale

Successo sociale

Successo sociale	Alto	(I) Economicità della gestione e soddisfazione dei partecipanti si alimentano a vicenda	(III) Successo sociale ottenuto a scapito del ruolo economico dell'impresa
	Basso	(II) successo economico ottenuto con sacrificio delle attese di una o più categorie di partecipanti	(IV) Diseconomicità della gestione e insoddisfazione dei partecipanti si alimentano a vicenda
		Alto	Basso

Matrice per Azienda

Successo reddituale