

Imprenditorialità/managerialità

1. CAPITALE DI RISCHIO

La partecipazione degli imprenditori alle decisioni strategiche



è il verificarsi della dinamica del controllo della proprietà

imprenditorialità:

1. Capacità di impostare i processi di gestione e di controllo aziendale in maniera creativa e con elevato grado di responsabilità;
2. Rendere flessibile la struttura organizzativa per rispondere tempestivamente alle decisioni;
3. Sapersi relazionare con la managerialità

2. TECNOSTRUTTURA

La partecipazione dei dirigenti alle
decisioni strategiche



è l'avverarsi del processo di delega

managerialità:

1. Capacità di impostare i processi di gestione e di controllo aziendale in maniera professionale;
2. Adeguare la struttura interna dell'azienda alla pianificazione strategica;
3. Sapersi relazionare con l'imprenditorialità

3. FORZE ESTERNE

La “gestione” dell’ambiente esterno

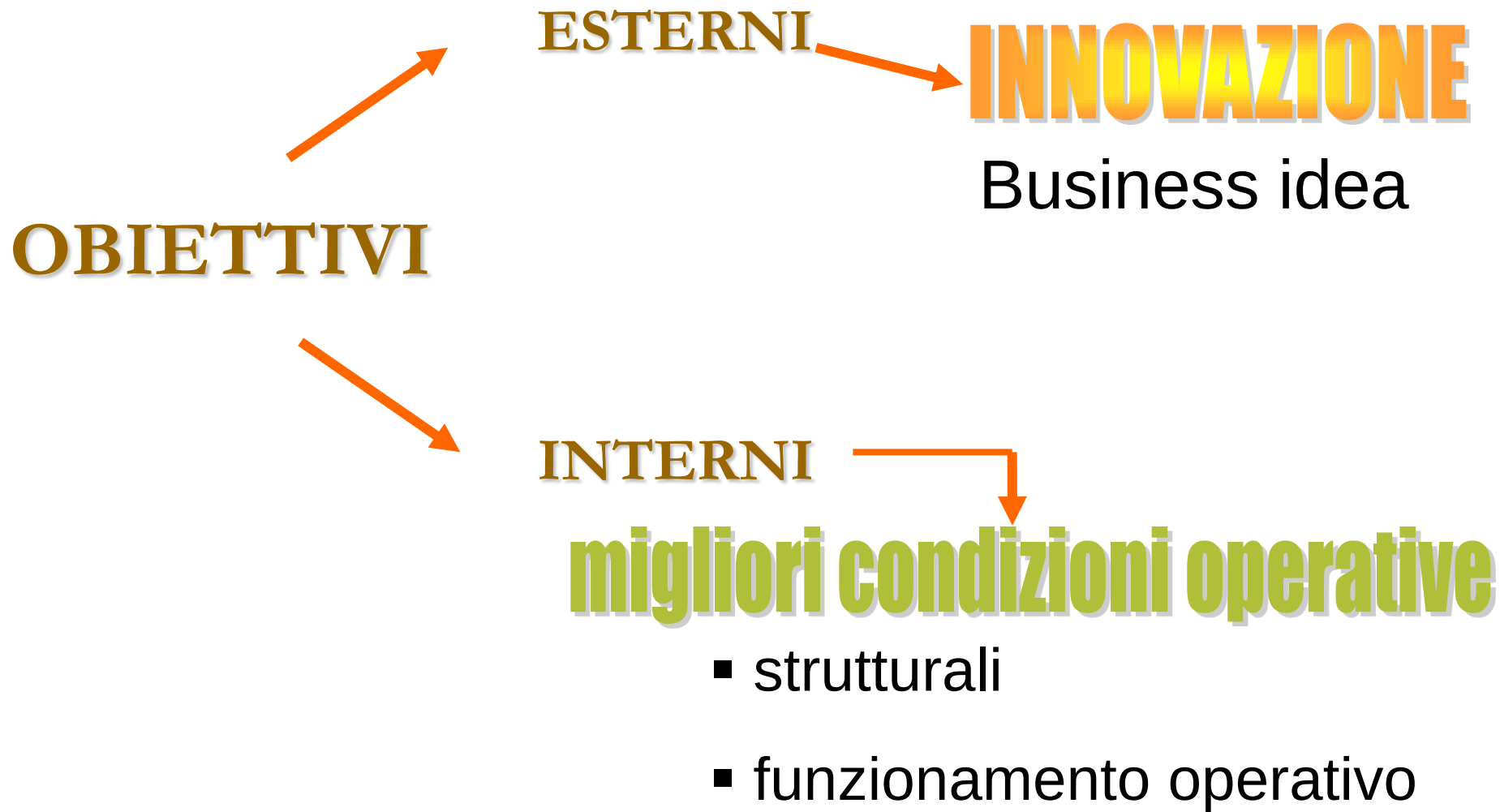


è forse la primaria funzione dell’impresa

Governare oggi:

1. intuire i cambiamenti del mercato (ambiente esterno), anticiparli e svilupparli con adeguate strategie;
2. Adeguare la struttura interna dell’azienda ai nuovi piani e programmi

3. FORZE ESTERNE (segue)



Il connubio obiettivi interni/esterni

Gli **OBIETTIVI** convergono sinergicamente per migliorare le *condizioni di economicità* che non coincidono con il profitto ma con il **POTENZIAMENTO** dell'azienda in termini di:

- risorse
- apporto tecnologico
- forza competitiva
- soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti

del sistema
economico
sociale

diversi dal soggetto economico



Il soggetto economico

- ... è soddisfatto dall'ottenimento degli obiettivi (il **POTENZIAMENTO**) a motivo della sua identificazione con il sistema d'azienda
- ... è sempre più difficile pensare ad un leader che non risulti ancorato al capitale di rischio dell'impresa ma...
- ... il nuovo soggetto economico non è espressione esclusiva della **proprietà** (1.), della **tecnostruttura** (2.), del **sistema politico sociale** (3.)

Il soggetto economico (segue)

... è espressione di tutti i suddetti valori e forze insieme, proiettate in un'area indipendente ed esclusiva in cui i diversi valori acquistano un significato

autonomo

unitario

che s'identifica con gli
interessi dell'azienda
nel tempo

IL NUOVO MODO DI GOVERNARE

- **BILANCIAMENTO** delle diverse aree funzionali per privilegiare il coordinamento a livello aziendale
 - **VISIONE UNITARIA:** superamento dell'ottica settoriale
 - Sviluppo di una funzione e figura “super partes”, al di sopra e come coordinamento delle aree operative
-

IL NUOVO MODO DI GOVERNARE (segue)

Il direttore generale (o altro termine) si trasforma in:

- **SINTETIZZATORE** delle informazioni interne ed esterne
- **UTILIZZATORE** dell'opera di specialisti
- **PROMOTORE**, con l'organo politico, dell'innovazione

IL NUOVO MODO DI GOVERNARE (segue)

Liberato da molte incombenze, l'organo politico ha modo di

- **AFFINARE** la propria funzione creativa
- **COSTRUIRE** scenari diversi in relazione al mercato
- **CONDIZIONARE** l'ambiente esterno perché sono state interpretate in anticipo le forze trainanti (nelle punte più avanzate di imprenditorialità)

Il nuovo soggetto economico assume il ruolo di **STRATEGA DEL CAMBIAMENTO**, non solo nel cotesto aziendale, ma anche in quello politico e sociale



FUNZIONE AMMINISTRATIVA

in senso stretto

funzione di rilevazione relativa alle operazioni di gestione esterna (con particolare riferimento all'adempimento delle norme legislative)

in senso lato

- controllo a bilancio preventivo
- gestione del personale
- gestione finanziaria
- sistema informativo (non solo “esterno” ma anche “interno”)
- processi di programmazione e controllo

PICCOLA/GRANDE IMPRESA

- Difficoltà a scegliere parametri dimensionali soddisfacenti
- Due le principali motivazioni teoriche alla base di questo problema:
 - 1) **la dimensione è carattere peculiare della produzione d'impresa, quindi legata al SETTORE di appartenenza**
 - 2) **va considerato il tempo di svolgimento della produzione**

PICCOLA/GRANDE IMPRESA (segue)

parametri quantitativi

a) di natura ECONOMICA:

- fatturato
- valore aggiunto
- valore della produzione
-

b) di natura TECNICA

- potenzialità impianti
- quantità prodotti realizzati in un'unità di tempo
- ...

PICCOLA/GRANDE IMPRESA (segue)

parametri quantitativi

c) di natura PATRIMONIALE:

- capitale proprio
- capitale fisso
- capitale circolante
- capitale investito
- ...

d) di natura ORGANIZZATIVA:

- numero degli addetti
 - numero degli livelli direttivi ed esecutivi
 - ...
-

PICCOLA/GRANDE IMPRESA (segue)

parametri qualitativi

- a) **Fattore imprenditorialità/managerialità**
- b) **Fattore organizzativo**
- c) **Fattore ambientale**

vincoli ambientali e tecnologici

- **Rigidità della forza lavoro**
 - **Difficoltà nell'acquisizione di risorse finanziarie**
 - **Peso oneri finanziari elevati**
 - **Rigidità tecnico produttiva**
 - **Internazionalizzazione/globalizzazione**
-

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI

PICCOLE AZIENDE

Minore capacità di gestirsi in modo innovativo per 

Maggiore imprenditorialità



*Manca la fusione
imprenditorialità/managerialità*

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

PICCOLE AZIENDE

Minore capacità di gestirsi in modo innovativo per

- managerialità assente o poco qualificata
- struttura organizzativa poco articolata
- cultura aziendale spesso limitata

Maggiore imprenditorialità

- l'imprenditorialità non sempre ha i tratti della sensibilità manageriale
- di stampo tradizionale (l'azienda "padronale")

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

GRANDI AZIENDE

*Maggiore capacità di gestirsi
in maniera innovativa*

- management qualificato
- struttura organizzativa articolata *
- imprenditorialità attenta ai problemi interni/esterni

*Esiste la fusione
imprenditorialità/managerialità*

A volte è schiacciante (eccessivamente

*** burocratica e sclerotizzante) e favorisce spinte
egemoniche dei managers**

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

le multinazionali l'organizzazione come soggetto economico

✱ l'ambiente (le forze esterne) diventa una variabile “dipendente”

✱ l'organizzazione è così articolata e potente che condiziona:

1. la tecnostruttura
2. l'imprenditorialità (già evanescente)
3. il potere politico con cui, a livello locale, dialoga

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

p.i. a gestione familiare *l'imprenditore/padrone*

- aziende che subiscono completamente l'ambiente
- il management è inesistente: l'imprenditore non ha capacità e/o intenzione di costituirlo
- l'imprenditorialità è presente ma contiene ed esprime gli aspetti negativi:
 1. accentratore
 2. insensibile al cambiamento
 3. manca di cultura aziendale
 4. impone una gestione paternalistica

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

imprese pubbliche

lo Stato come soggetto

Può esserlo nella misura in cui non è istituzionalmente preposto a creare ricchezza?

Può esserlo nella misura in cui è istituzionalmente preposto a ridistribuire equamente ricchezza prodotta da altri?

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

imprese pubbliche (segue) Distinguo rispetto alle altre imprese

Il *fondo di dotazione* non presenta gli stessi requisiti di governabilità del capitale di rischio

Non esiste l'*imprenditorialità*. Sarebbe già tanto se esistesse un'imprenditorialità di stampo manageriale

GOVERNO DELL'IMPRESA E DIMENSIONI AZIENDALI (segue)

imprese pubbliche (segue) Distinguo rispetto alle altre imprese

La ***managerialità*** è spesso partitica: la nomina dei vertici delle aziende pubbliche avviene direttamente o indirettamente tramite partiti politici

La struttura organizzativa è spesso troppo ***burocratica*** ed ***inefficiente***. Spesso c'è ***ingovernabilità***.

IL GOVERNO DELL'IMPRESA E LA FUNZIONE DI PIANIFICAZIONE

PIANIFICAZIONE



**Punto d'incontro
tra managerialità e imprenditorialità**

Il processo interpretativo, in chiave probabilistica della dinamica aziendale, esprime l'intelligenza aziendale, vale a dire l'attività speculativa volta al conseguimento delle migliori condizioni di durevole economicità del sistema d'azienda