

Parte quarta:

Il governo d'impresa: le principali decisioni imprenditoriali

1. I poli di attenzione imprenditoriale e l'equilibrio teleologico (funzione politica)
2. Elaborazione e implementazione della strategia
3. La definizione dell'area di attività
4. Atteggiamento competitivo e strategie concorrenziali
5. Segmentazione e posizionamento strategico
6. Diretrici di sviluppo e modalità di loro implementazione
7. Le principali decisioni funzionali di rilevanza imprenditoriale



L'imprenditore e l'attività decisionale

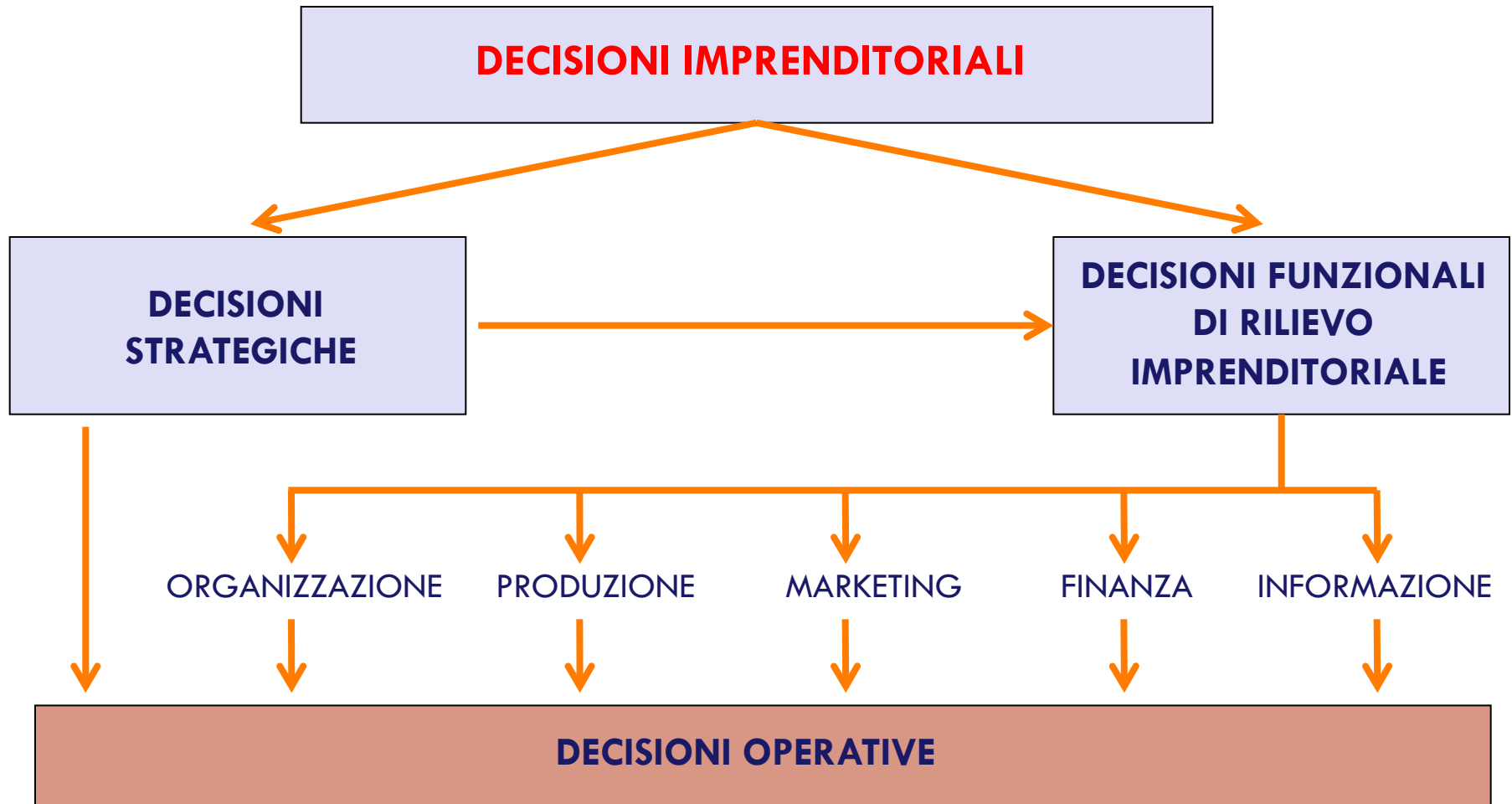
FUNZIONE STRATEGICA

FUNZIONE ORGANIZZATIVA

**FUNZIONE POLITICA
ARMONIZZATRICE**



Le decisioni imprenditoriali relative alla costituzione e alla conduzione del sistema operativo



Le decisioni strategiche

Riguardano le scelte attraverso le quali il vertice definisce i caratteri della struttura aziendale e in particolare:

- Il ***patrimonio di capacità proprie degli apparati aziendali***
- Il ***“modo di essere” dell’impresa nell’ambiente***



Le decisioni funzionali di rilievo imprenditoriale

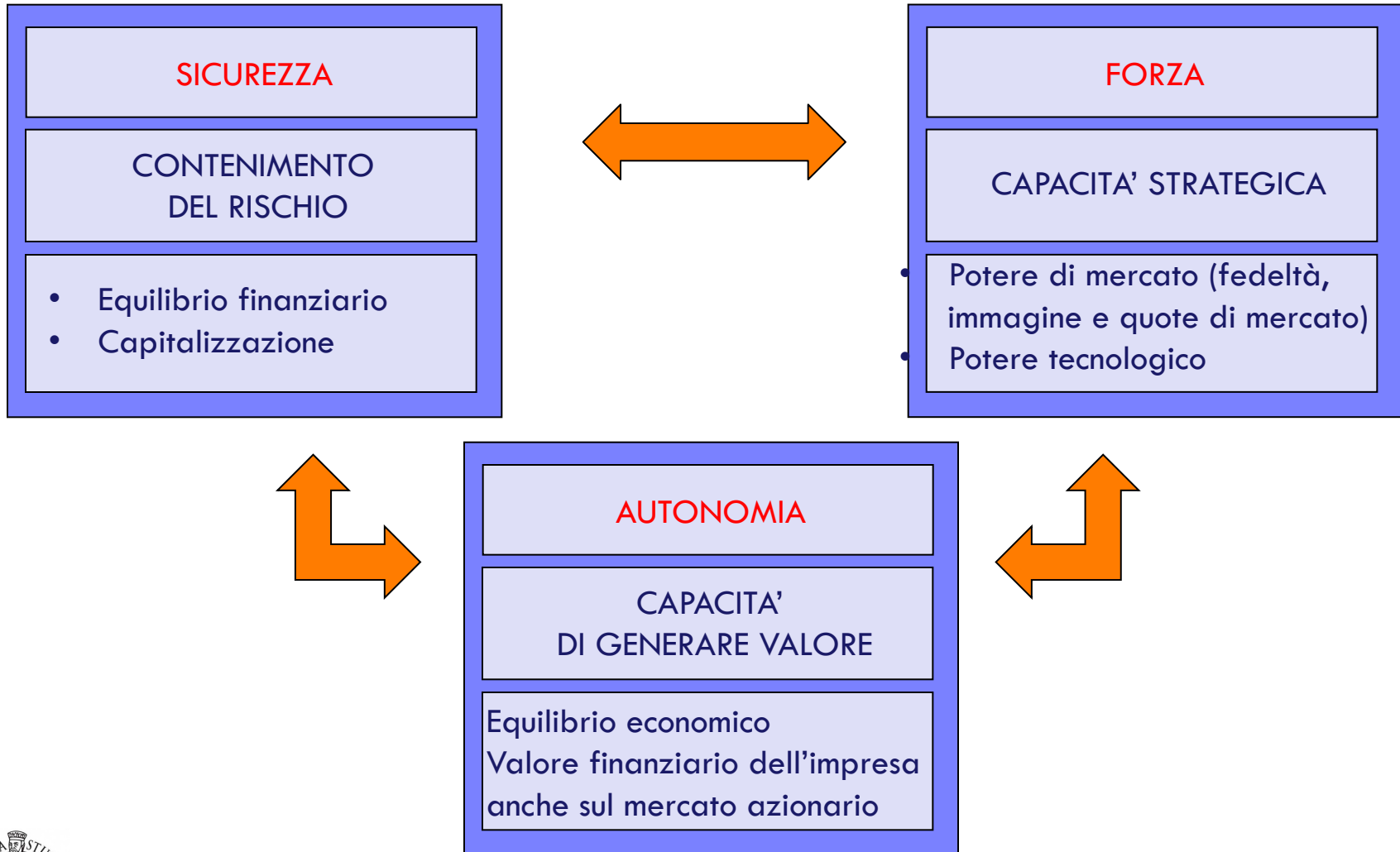
Riguardano decisioni per le quali appare evidente il contributo di una delle diverse aree di attività nel quale può essere articolato il sistema operativo.

Sono riferibili principalmente alle aree:

- *dell'organizzazione*
- *della produzione*
- *del marketing*
- *della finanza*
- *dell'informazione*



I poli di attenzione imprenditoriale



La natura del cambiamento generato dalle decisioni imprenditoriali

**EFFETTO
CRESCITA**

EFFETTO INNOVAZIONE: KNOW HOW

ALTO

BASSO - NULLO

NEGATIVO

ALTO

**Espansione
quali-quantitativa**

**Crescita
dimensionale
inerziale**

**Crescita
delirante**

BASSO - NULLO

Adeguamento

Stasi

Decadenza

NEGATIVO

**Ridimensionamento
deliberato o da
insuccesso**

**Ridimensionamento
passivo**

Dissesto



La funzione politica di armonizzazione

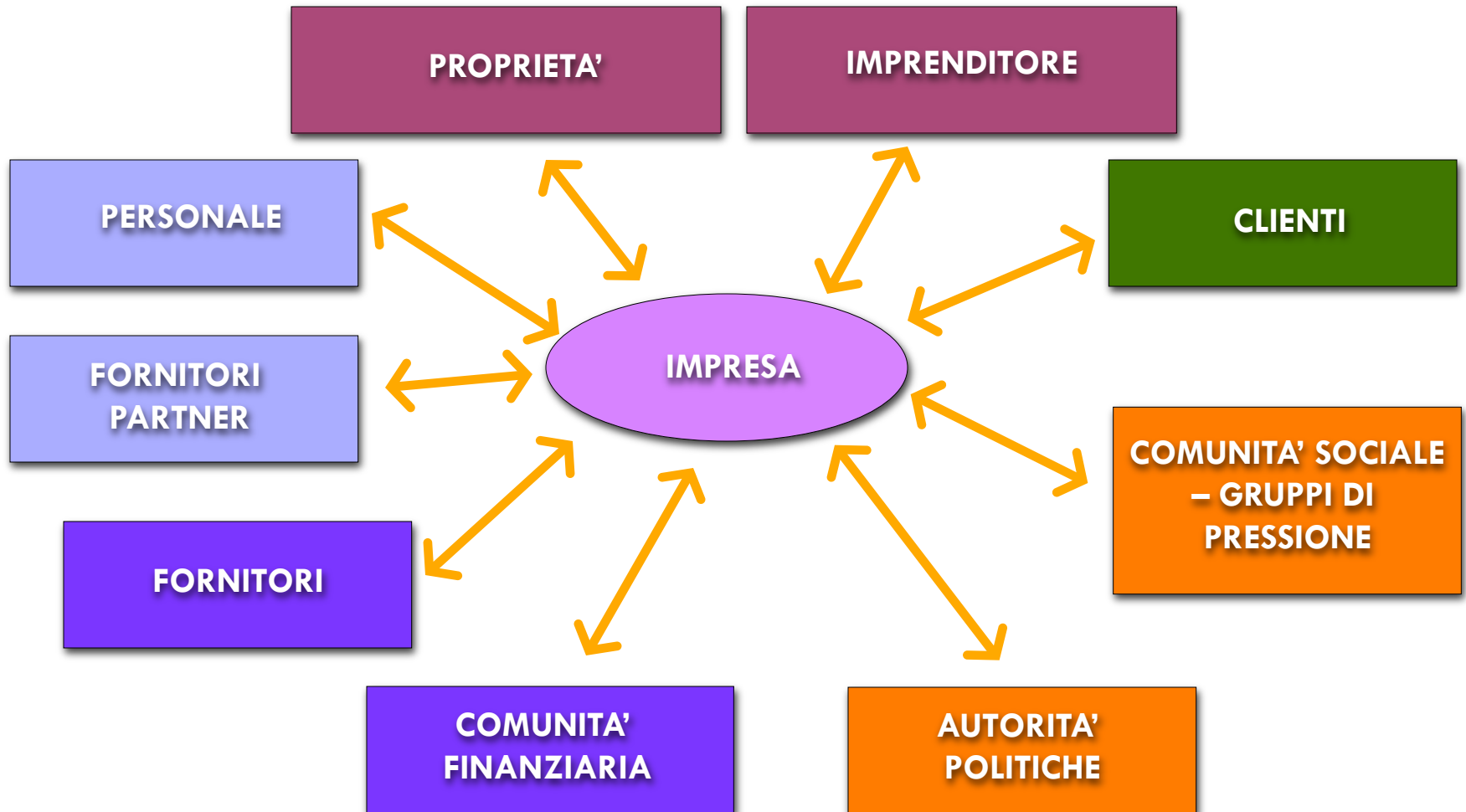
Funzione di armonizzazione degli interessi dei vari stakeholders con le esigenze di funzionalità duratura dell'impresa



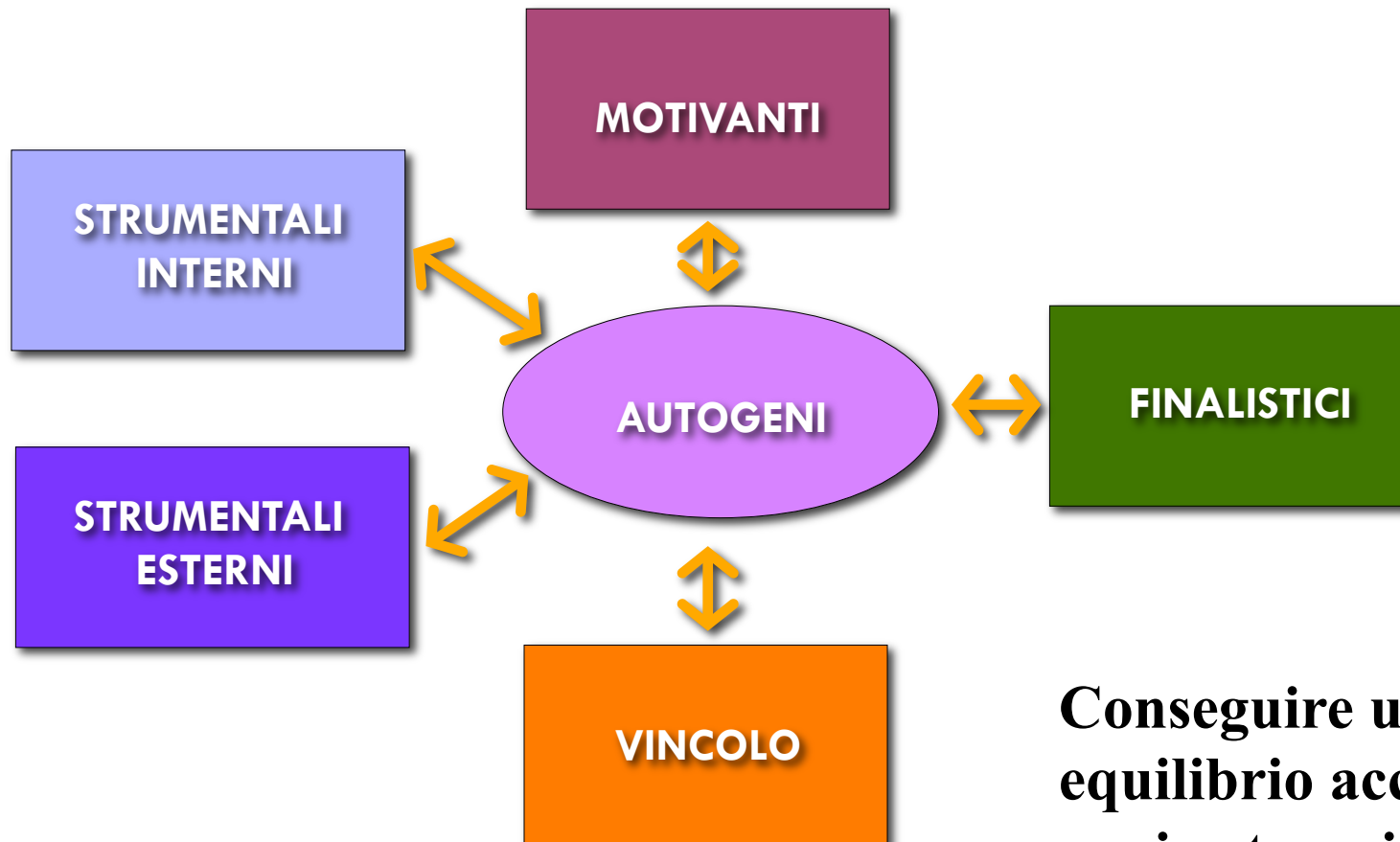
**LA GESTIONE DEL CONSENSO
E L'EQUILIBRIO TELEOLOGICO
(FUNZIONE POLITICA)**



Gli stakeholders aziendali (pubblici d'impresa)



La teleologia del sistema aziendale: categorie di scopi



**Conseguire un
equilibrio accettabile di
ogni categoria di scopi**

L'assetto teleologico di base

NATURA DEGLI SCOPI

ETEROGENEITA' DEGLI SCOPI

INTENSITA' DEGLI SCOPI

CAPACITA' DI ATTESA

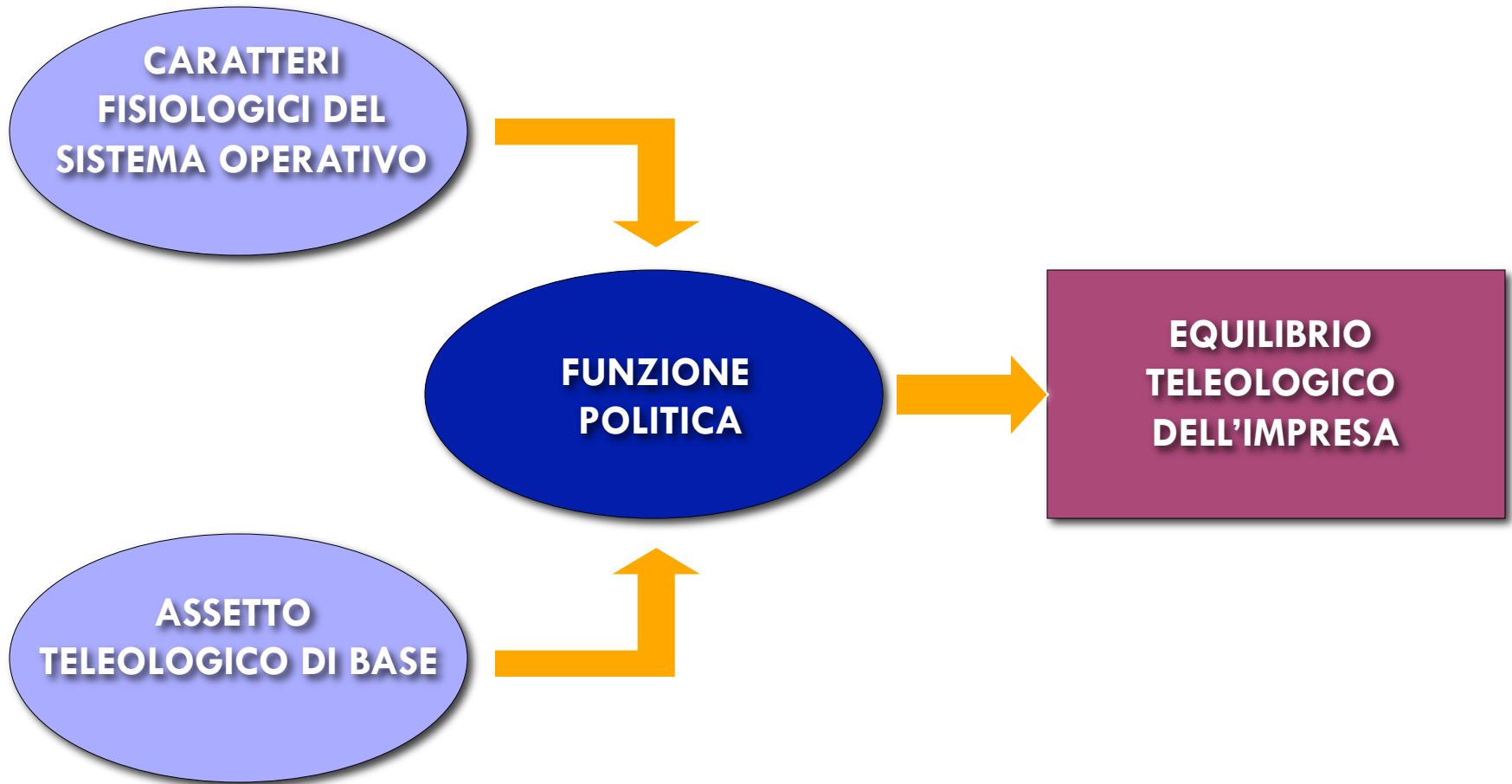
GRADO DI TRASPARENZA

GERARCHIA NATURALE DEGLI SCOPI

GERARCHIA DI FATTO DEGLI SCOPI



L'equilibrio teleologico dell'impresa



Il rapporto di forza

... è il potere di condizionamento esercitabile su un altro soggetto.

Detto potere dipende essenzialmente dal grado di sostituibilità nel rapporto .

(C. Vallini, 1990)



Il rapporto di forza

**PER L'IMPRESA IL
SOGGETTO E' :**

**PER IL SOGGETTO ESTERNO
L'IMPRESA E' :**

**NON
SOSTITUIBILE**

**DIFFICILMENTE
SOSTITUIBILE**

SOSTITUIBILE

SOSTITUIBILE

SUPREMAZIA

INFLUENZA

NEUTRO

**DIFFICILMENTE
SOSTITUIBILE**

INFLUENZA

NEUTRO

DEBOLEZZA

**NON
SOSTITUIBILE**

NEUTRO

DEBOLEZZA

DIPENDENZA



Il rapporto di forza

Alcuni tipici fattori di dipendenza che possono agire tra l'impresa e gli attori esterni sono:

FATTORI DI POSIZIONE A RILEVANZA SETTORIALE

FATTORI DI POSIZIONE A RILEVANZA SPECIFICA

FATTORI DI CONVENIENZA OPERATIVA



I fattori di posizione a rilevanza settoriale

EVENTUALI COSTRIZIONI CONNESSE AL SISTEMA
DI POTERE ECONOMICO SOCIALE

RIGIDITA' E PERMEABILITA'
DELL'AREA OPERATIVA DELL'IMPRESA

NUMEROSITA' DEI SINGOLI
POTENZIALI INTERLOCUTORI

COMPETENZE DISTINTIVE DELL'IMPRESA



I fattori di posizione a rilevanza specifica

CRITICITA' DI FUNZIONE

AUTONOMIA DI FUNZIONE

AUTONOMIA DI CONOSCENZA

DIMENSIONE DEL RAPPORTO

