



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

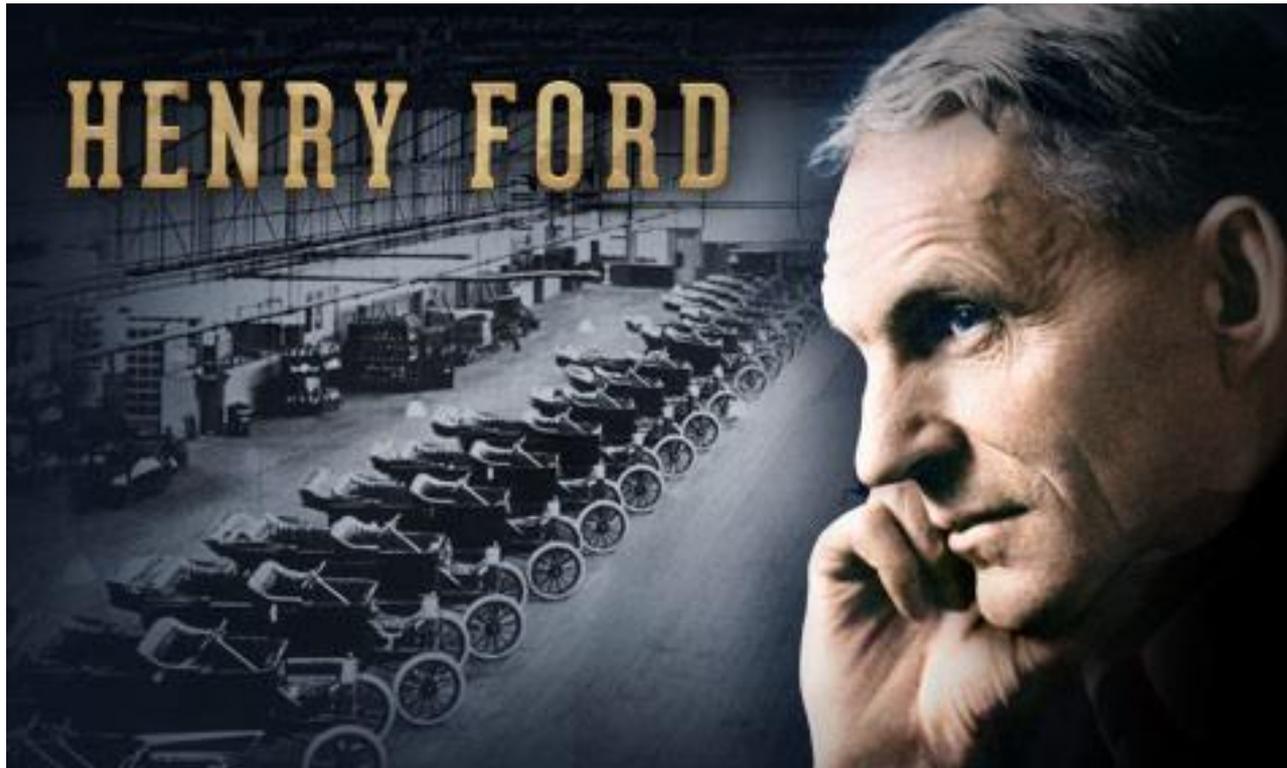
# Corso di Economia e Gestione delle Imprese

Imprese, Governance e Creazione di Valore  
Lezione I

Prof. Dario Peirone

Dipartimento di Economia e Statistica Cagnetti De Martiis

# Il Modello Tradizionale dell'Impresa



# Il ruolo del lavoratore



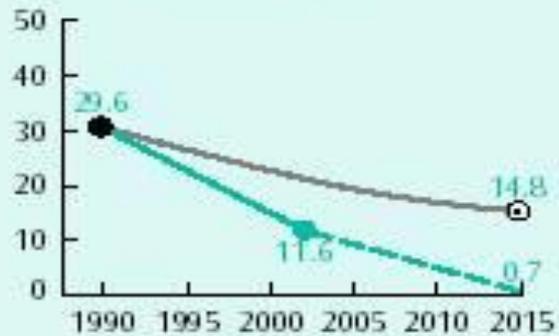
# Il ruolo dell'impiegato



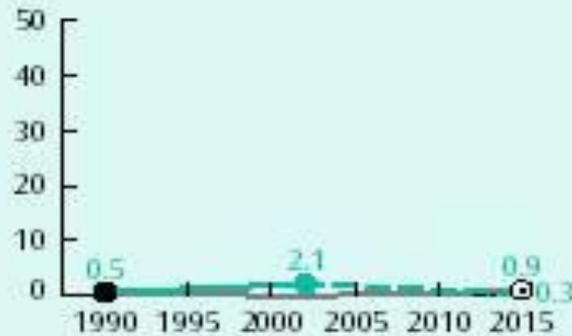
# Cosa è successo?

East Asia & Pacific (EAP)

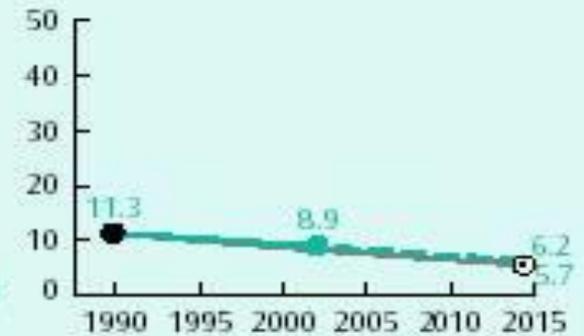
Percent of population living on less than \$1 a day



Europe & Central Asia (ECA)

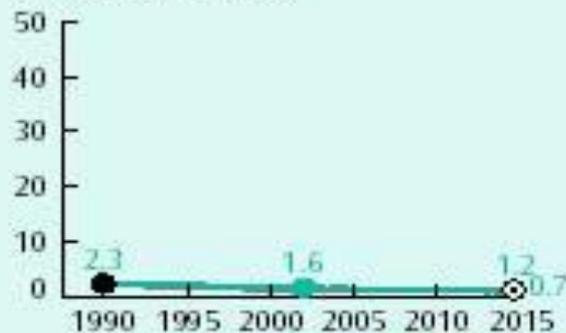


Latin America & the Caribbean (LAC)

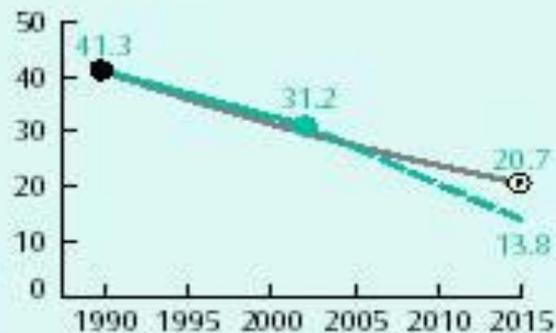


Middle East & North Africa (MENA)

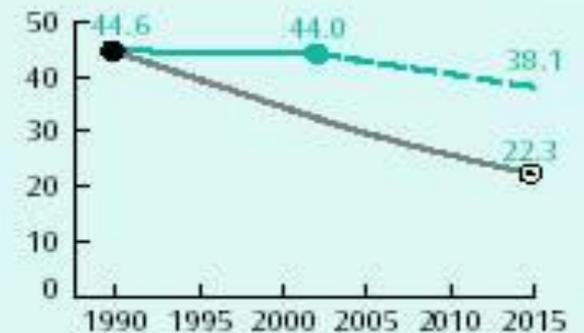
Percent of population living on less than \$1 a day



South Asia (SA)



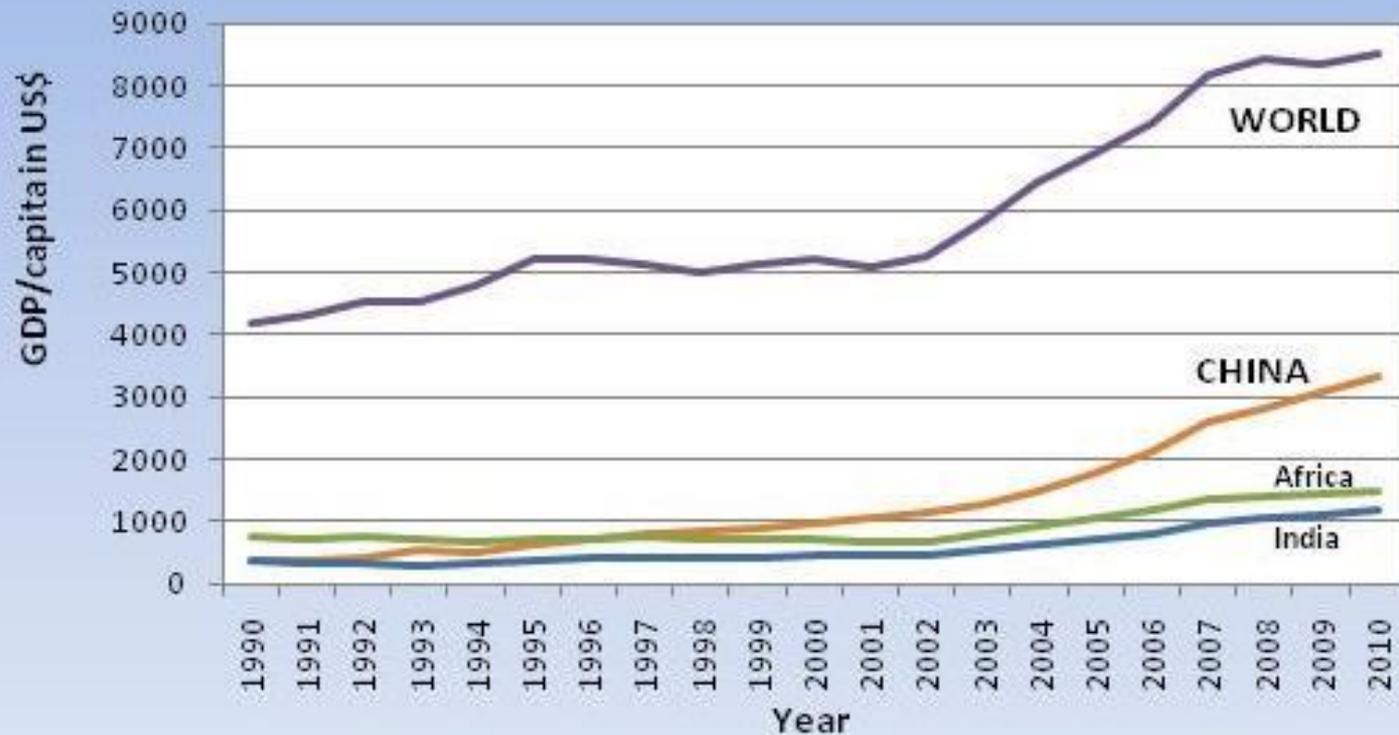
Sub-Saharan Africa (SSA)



● 1990 ● 2002 ⊕ 2015 Goal — Actual — Projected — Path to goal

# Crescita del PIL pro capite

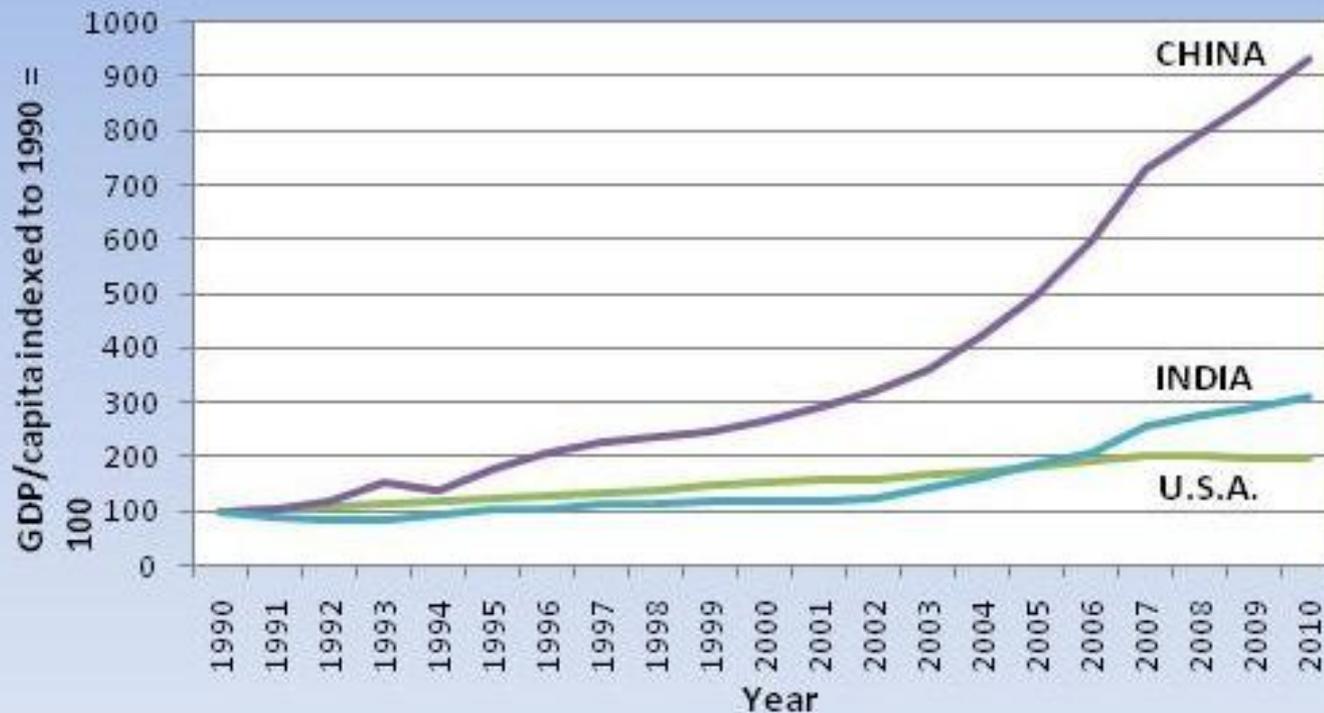
Graph 5 - GDP/capita at Current Prices with Forecast\*



Source: United Nations Statistics Division. Forecasts for 2008-2010 by Asian Development Bank (Sep 2009) and IMF (April 2009)

# Crescita del PIL pro capite

Graph 6 - GDP/capita Indexed to 1990 = 100



Source: United Nations Statistics Division. Forecasts for 2008-2010 by Asian Development Bank (Sep 2009) and IMF (April 2009)

# La sfida della crescita

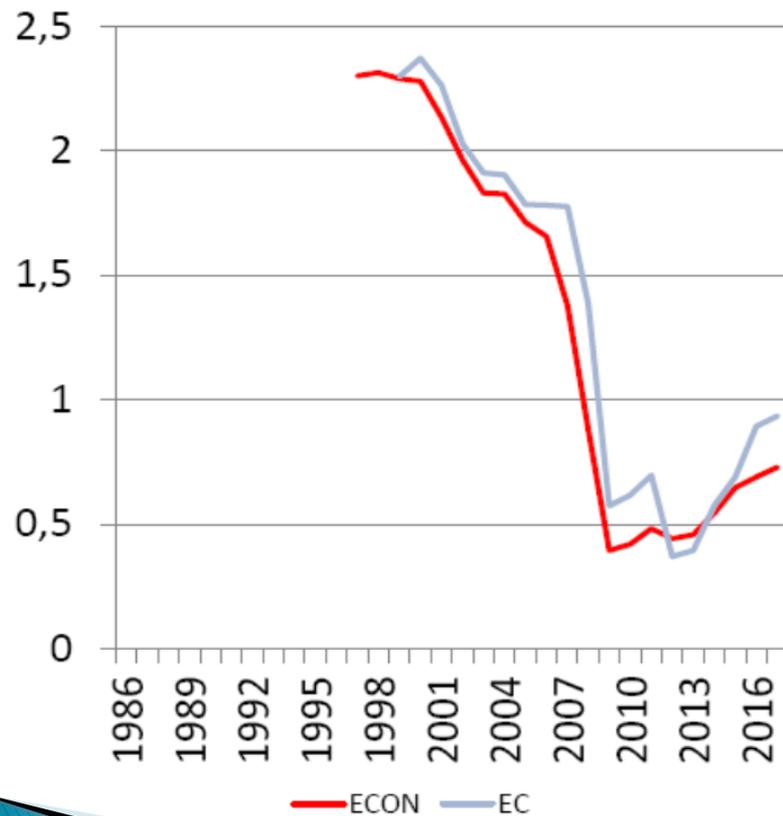
## Real GDP growth, annual %



# La sfida della crescita (EU data)

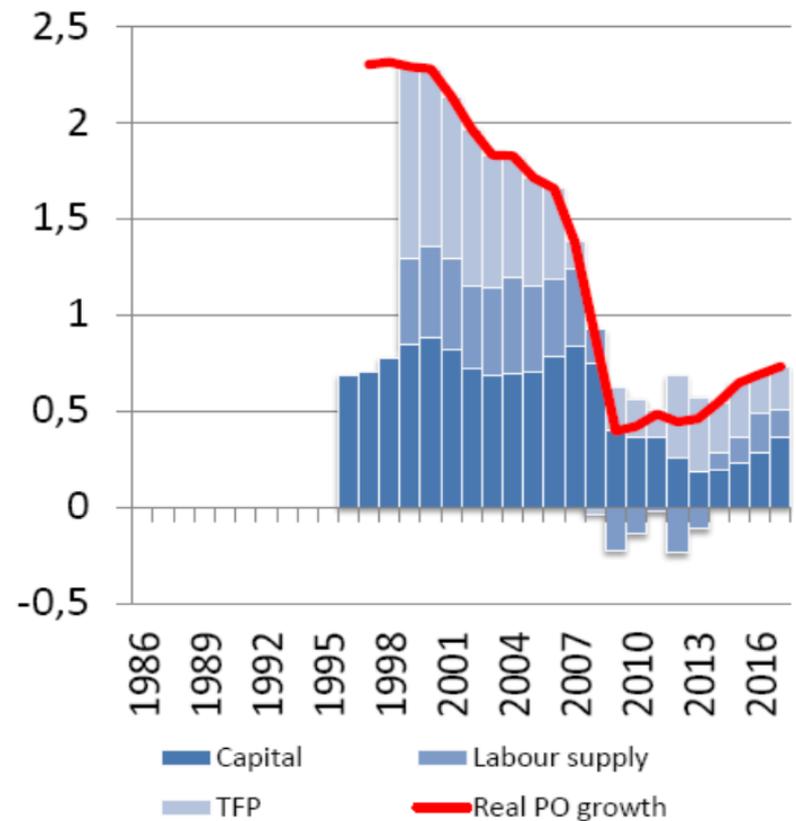
Potential growth - dynamics

percentage change, yr/yr

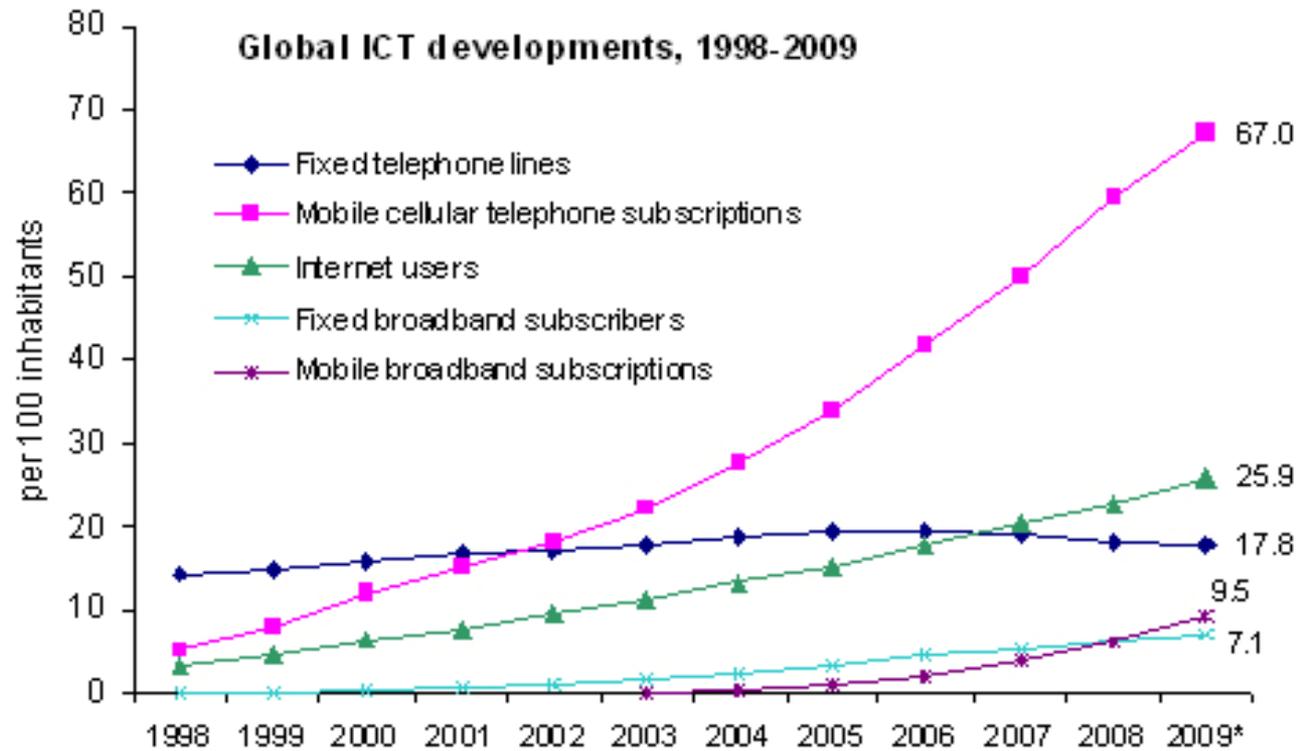


Potential growth - composition

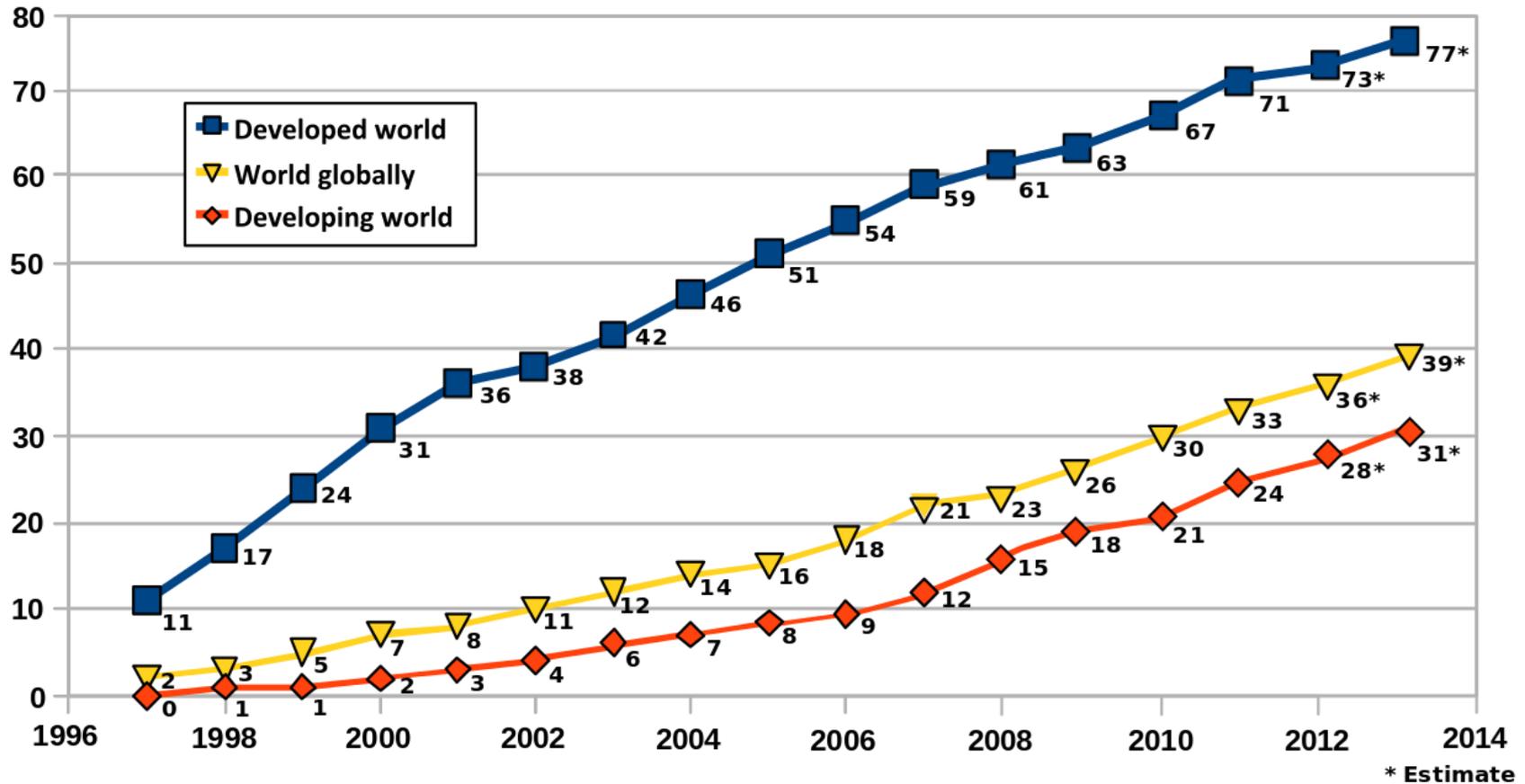
percentage change, yr/yr



# La rivoluzione ICT



# La rivoluzione ICT



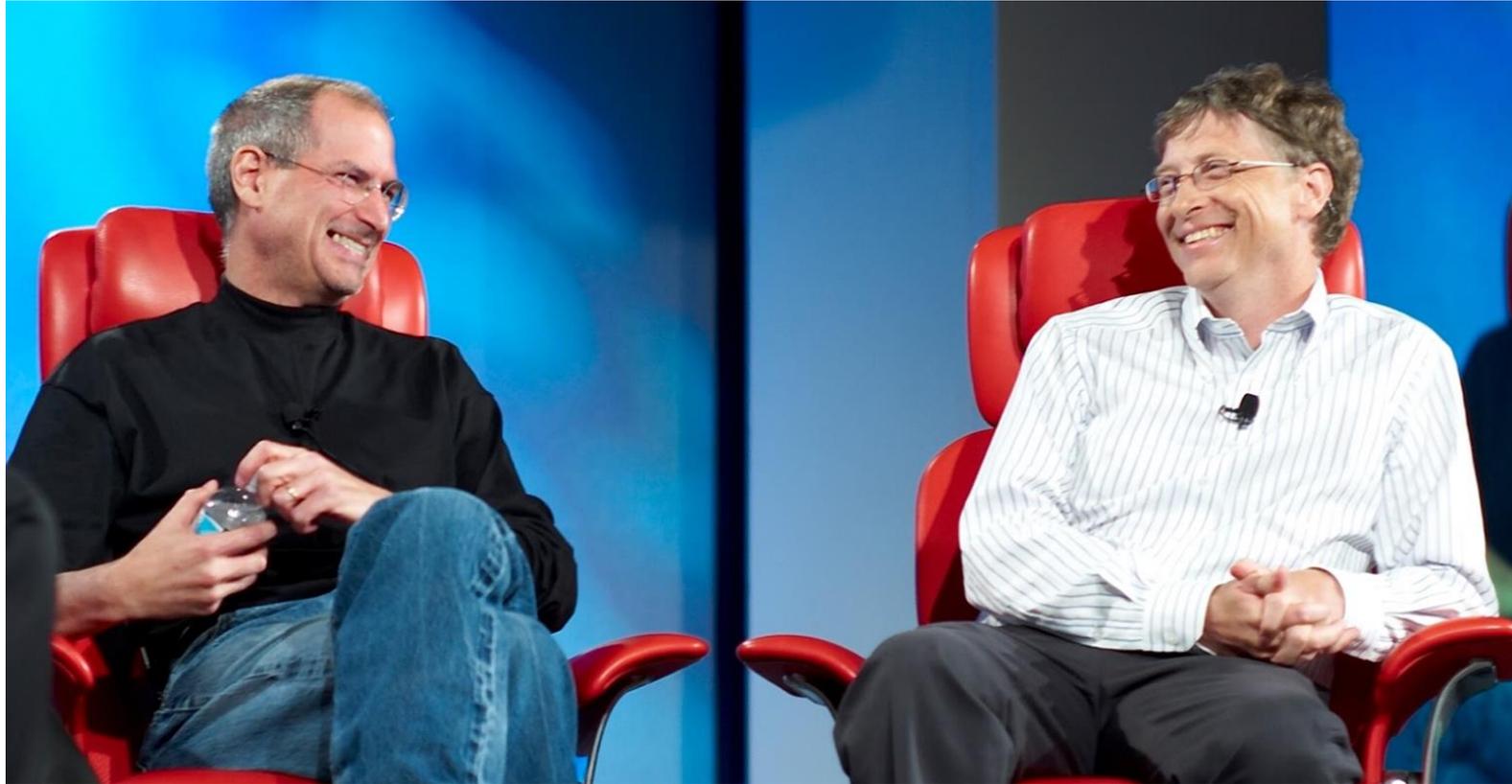
# Qualche dato....

<http://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/youth-day-2016>

# Un nuovo tipo di economia...

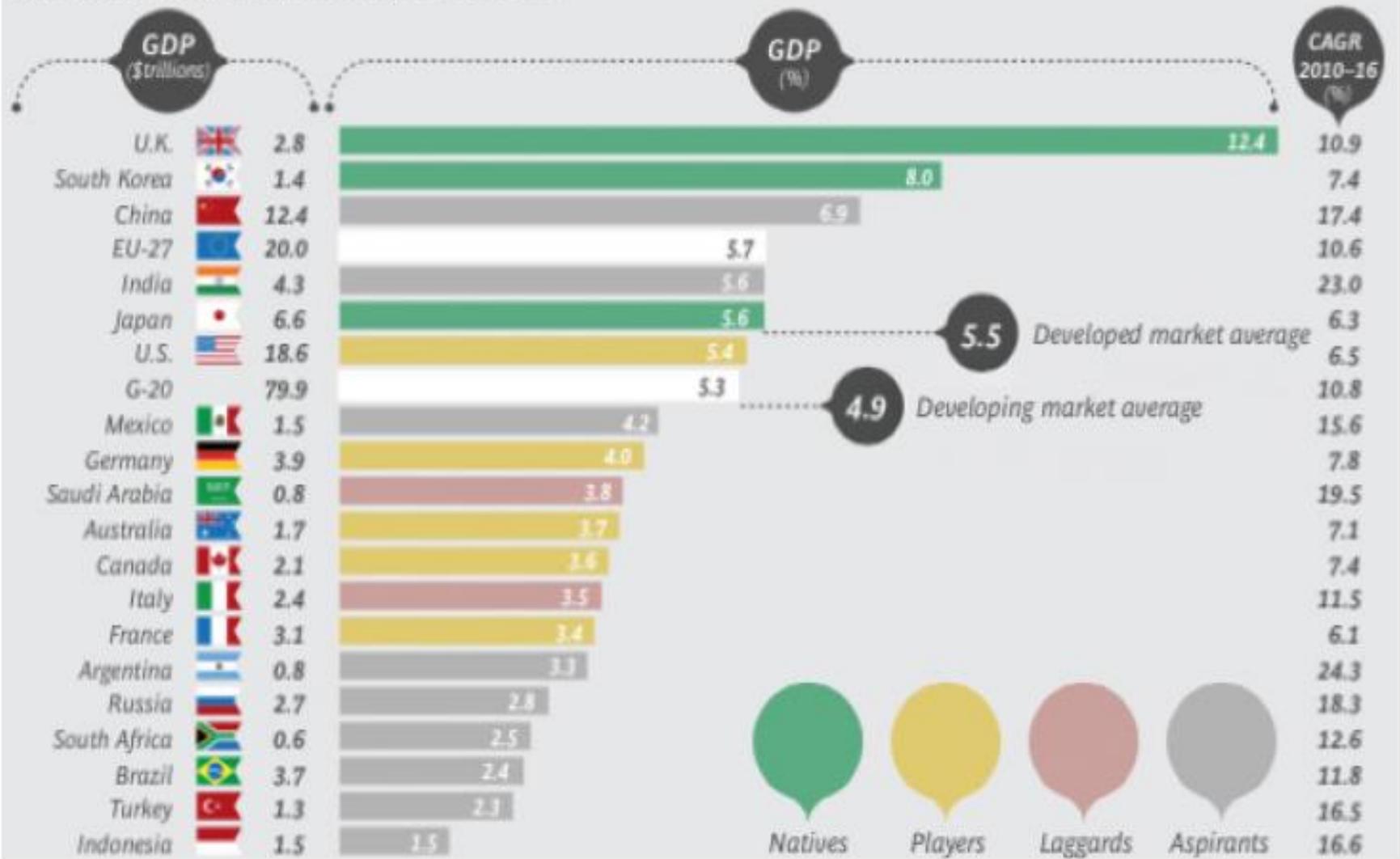


**...ed un nuovo modello di impresa...**



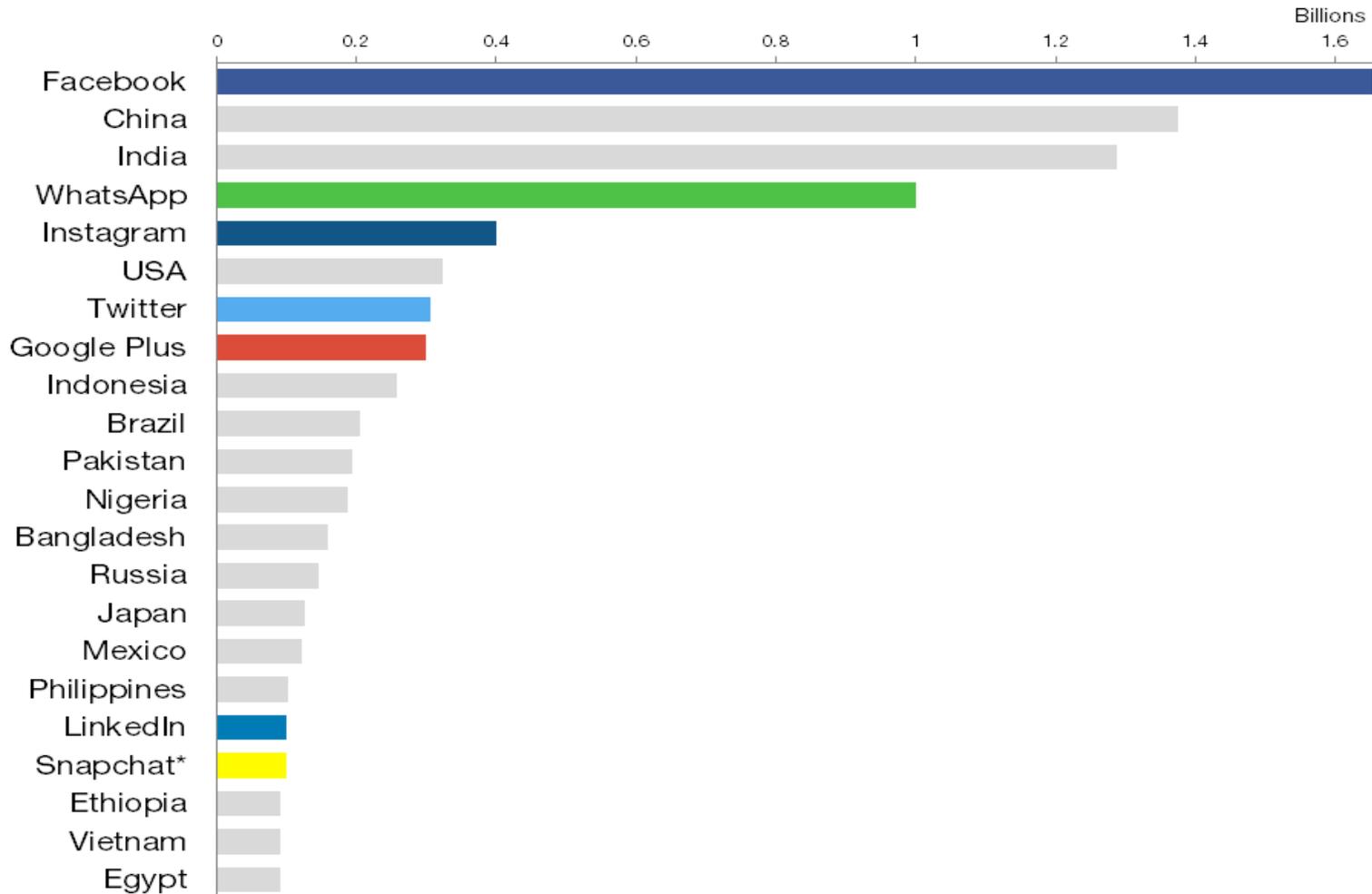
# The Internet Economy Will Account for 5.3% of GDP in the G-20 Countries in 2016

Internet economy as a percentage of 2016 GDP



# How big are social networks?

Number of “monthly active users” and size of countries by population



Source: Latest available data from social network websites or analyst estimates. \*Snapchat figures are daily active users

# ... e di lavoro

## Facebook nation

2011 or latest

Population  
bn



Russia  
0.14



Brazil  
0.20



Indonesia  
0.24



US  
0.31



Facebook\*  
0.84



India  
1.22



China  
1.34

Market capitalisation  
\$bn



Boeing  
56



Amazon  
82



Facebook†  
90



McDonald's  
101



Toyota  
132



Google  
188



Apple  
425

Number of employees  
'000



Facebook  
3.2



Google  
32



Amazon  
56



Apple  
60



Boeing  
172



Toyota  
322



McDonald's‡  
1,700

# L'impresa come sistema (Rullani)

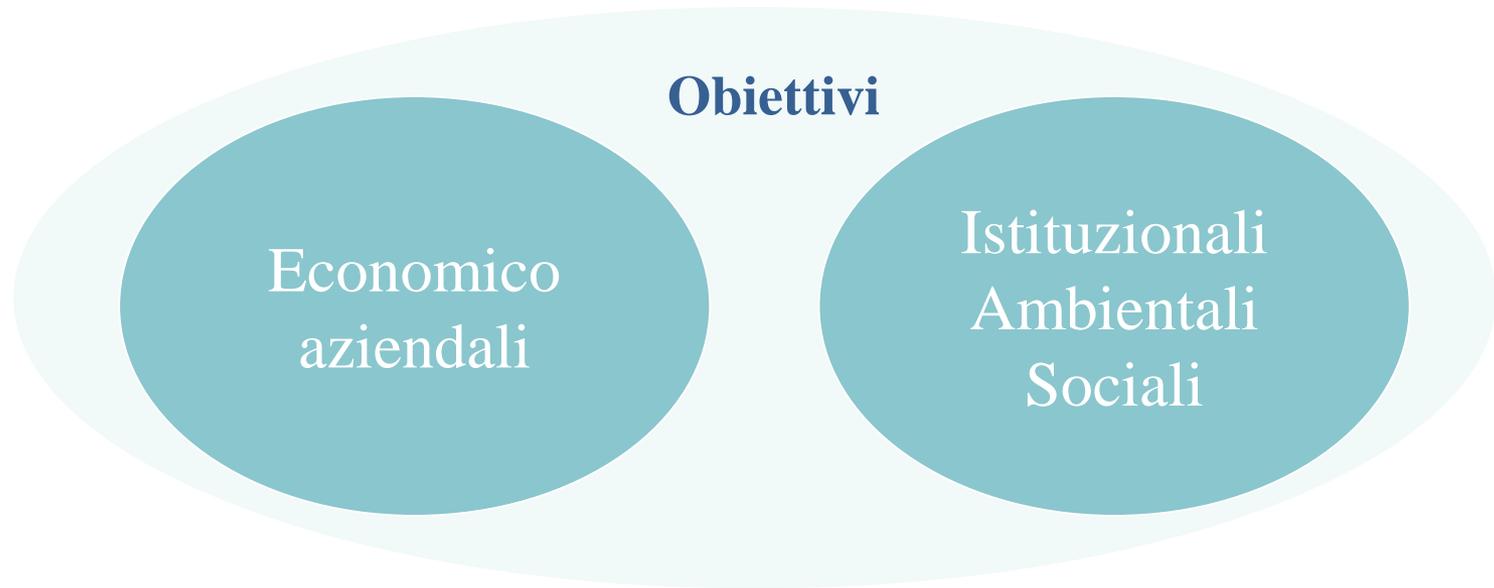
- Transizione dallo sfruttamento della conoscenza riproducibile all'uso dell'intelligenza in rete.
- Declino del paradigma fordista, con dilatazione della sfera dell'immateriale e l'affermarsi di un processo nuovo di creazione del valore, fondato su idee, servizi, e reti.
- Recupero della centralità delle persone e della loro soggettività e intelligenza, che dando senso e direzione alla complessità consentono all'impresa di sopravvivere;
- Smaterializzazione della conoscenza e globalizzazione dei suoi usi;
- Indebolimento della proprietà

# Il Modello Capacità-Processi-Competitività (C-P-C)

I Processi oggetto di analisi:

<b>CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>SVILUPPO E INNOVAZIONE</b>	<b>IMPRENDITORIALI E SOSTENIBILITÀ</b>
<b>STRATEGICI</b>	<b>ORGANIZZATIVI</b>	<b>GESTIONE DEL CLIENTE E DEL MERCATO</b>
<b>MANIFATTURIERI</b>	<b>SERVICE MANAGEMENT</b>	<b>FINANZIARI</b>

# La Competitività



“ Il fine a cui tende l’attività di qualsiasi impresa che va misurato e contestualizzato temporalmente e spazialmente ”

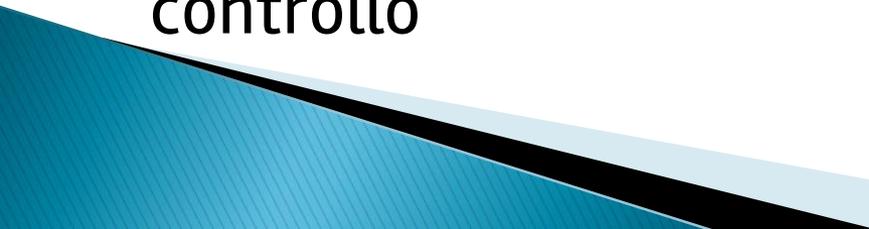
# La Competitività

- ▶ La competitività è un *obiettivo dinamico* di strategie e politiche aziendali attuate in un contesto nel quale si muovono più velocemente beni, servizi, persone ed idee da una parte all'altra del mondo, per cui è impossibile trascurare ciò che fanno i “rivali” sul mercato.
- ▶ E' un *obiettivo continuo nel tempo*, nel senso che qualunque risultato si voglia conseguire è sempre migliorabile, rispetto sia a standard superiori che a termini di paragone eccellenti (benchmark)
- ▶ E' un *obiettivo risultato*, e dunque un target misurabile e valutabile dell'efficacia delle politiche aziendali. In tal modo può essere riformulato.
- ▶ E' un *obiettivo comparativo*.
- ▶ E' un *obiettivo vincolato* che non dipende solo da ciò che fa l'impresa e da come lo fa, ma anche dalle condizioni esterne.

# Il caso FIAT

- Nei primi anni Settanta si intensifica la **concorrenza di costo/prezzo**, emergono **nuovi produttori** (Giappone, Cina, Corea, India), la domanda di beni durevoli attraversa una **fase di stagnazione**
- Fiat **non** investe nell'**innovazione tecnologica**, i **prodotti non sono in linea** con l'evoluzione dei gusti del consumatore sempre più attenti al comfort ed al design
- Fiat attiva una **diversificazione conglomerale** e un'**internazionalizzazione sbilanciata** verso investimenti diretti in paesi in via di sviluppo che non dimostrano una domanda interna adeguata
- Si susseguono **clamorosi avvicendamenti** nel management di Fiat Auto e si assiste ad una **crescente finanziarizzazione** del Gruppo Fiat
- La richiesta di fare una vettura per città, piccola a quattro porte viene bollata come "ignorante". Un anno dopo il mercato viene invaso dalle **citycar giapponesi**
- Questo in sintesi il contesto organizzativo che ha trovato Sergio Marchionne nel 2004. Quali sono gli ingredienti della ricetta che hanno trainato il **risanamento** di Fiat dal 2004?

# Prima dell'ICT revolution e della globalizzazione

- Grandi economie di scala, basate sui macchinari e sulle routines
  - Pochi grandi produttori
  - Molti piccoli produttori di beni intermedi, spesso collegati ad un'unica grande impresa cliente (monopsonio)
  - Poca innovazione nei beni intermedi
  - Ricerca e Sviluppo limitata alle grandi aziende
  - Il potere è nelle mani dei top managers e degli azionisti di controllo
- 

# Il Valore nel Modello Tradizionale

- L'obiettivo primario dell'impresa è la massimizzazione del profitto nel lungo termine.
- Profitto = eccedenza dei ricavi sui costi, disponibile per essere distribuita tra i proprietari dell'impresa.
- Il valore si crea attraverso:
  - produzione
  - scambio
- Valore aggiunto = ricavi delle vendite degli output – costo degli input materiali (= stipendi e salari + interessi + rendite + royalties e costi delle licenze + imposte + dividendi + utili non distribuiti)

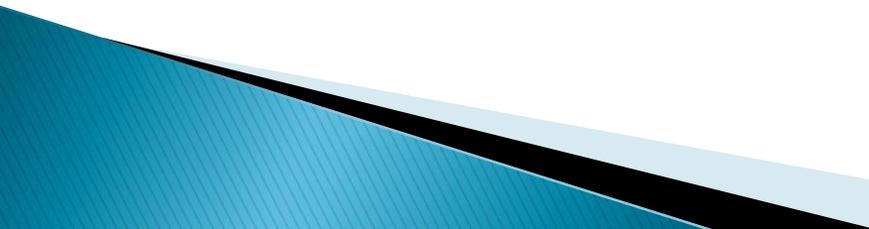
Il profitto contabile incorpora **2 tipi di rendimento**:

1. normale rendimento del capitale (= remunerazione degli investitori);
2. reddito economico (surplus eccedente a tutte le remunerazioni degli input).

Il reddito economico viene normalmente misurato tramite l'EVA (*Economic Value Added*).

$EVA = \text{reddito operativo} - \text{imposte} - \text{costo medio ponderato del capitale}$ .

È preferibile misurare il profitto tramite il reddito economico, in quanto:

1. migliore definizione degli obiettivi di risultato;
  2. migliore valutazione delle performance raggiunte.
- 

# La relazione tra profitto e valore dell'impresa

- Gli azionisti sono interessati al rendimento totale (dividendi + variazione del valore di mercato delle azioni).
- Il rendimento totale si calcola attraverso il VAN (valore attuale netto dei flussi di cassa da esso generati).
- Si utilizza la metodologia del *discounted cash flow* (DCF).

$C = \text{R.O. netto} + \text{amm.ti} - \text{imposte} - \text{investimenti in capitale fisso e circolante.}$

$$V = \sum_t \frac{C_t}{(1 + r_{e+d})^t}$$

# Problemi e inefficienze del DCF

- Possibile difficoltà nello stimare i flussi di cassa per un tempo significativamente lungo.
  - Il DCF ipotizza che il flusso dell'ultimo periodo cresca ad un tasso costante, corrispondente al tasso di crescita dell'economia o del settore di riferimento.
  - Ipotesi di un flusso costante di investimenti “di mantenimento” dell'efficienza operativa del sistema aziendale.
  - È un'impostazione che focalizza la gestione dell'alta direzione sul breve periodo e facilita il lavoro professionale di valutazione delle imprese.
- 

# Un'impresa con poca innovazione

- Con il DCF, le problematiche competitive di medio-lungo termine dell'impresa vengono di fatto eluse, con comportamenti imprenditoriali che possono determinare gravi effetti sulla gestione e sulla creazione del valore.
  - Occorre porre al centro della gestione dell'impresa il problema della sostenibilità nel lungo periodo del valore, specie in ambienti fortemente competitivi.
  - Gestire l'impresa nei mercati "ipercompetitivi" non significa difendere il vantaggio competitivo acquisito, ma ricercare in modo sistematico nuovi vantaggi competitivi e reagire con rapidità ai cambiamenti del sistema economico.
- 