



Dipartimento di Economia e Management  
Tesi di Laurea Triennale  
Cattedra di Economia Aziendale

LA TRASFORMAZIONE  
DELL'IMPRENDITORIALITA':  
COME É CAMBIATO IL MODO DI  
FARE IMPRESA DAGLI ANNI VENTI  
AD OGGI

**RELATORE:**

Prof.ssa Francesca di Donato

**CANDIDATO:**

Filippo de Marco

Matricola 275151

Anno Accademico 2023/2024

## **Indice:**

• <b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
• <b>Capitolo 1 - I fondamenti teorici</b>	
<i>Sezione 1.2: L'organizzazione aziendale.....</i>	<i>5</i>
<i>Sezione 1.3: La gestione aziendale.....</i>	<i>12</i>
<i>Sezione 1.4: La Corporate Governance.....</i>	<i>16</i>
• <b>Capitolo 2 - Il processo storico evolutivo</b>	
<i>Sezione 2.1: Nuovi metodi di finanziamento per le imprese.....</i>	<i>21</i>
<i>Sezione 2.2: Modelli di business Innovativi.....</i>	<i>25</i>
<i>Sezione 2.3: Tecnologia e digitalizzazione.....</i>	<i>27</i>
<i>Sezione 2.4: La globalizzazione.....</i>	<i>29</i>
<i>Sezione 2.5: Cambiamenti nelle strutture operative.....</i>	<i>30</i>
<i>Sezione 2.6: Marketing e comunicazione corporate.....</i>	<i>31</i>
<i>Sezione 2.7: I cambiamenti nella Corporate Governance.....</i>	<i>32</i>
<i>Sezione 2.8: CSR, ESG e Sostenibilità.....</i>	<i>34</i>
<i>Sezione 2.9: Cambiamenti Epocali.....</i>	<i>36</i>
• <b>Capitolo 3 - L'intervista a Marco Lavazza</b>	
<i>Sezione 3.1: Riflessioni.....</i>	<i>41</i>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografia:.....</b>	<b>44</b>

*Il vero imprenditore è un visionario, coraggioso e temerario.  
Non si ferma davanti agli ostacoli e crede fortemente in sé stesso,  
riuscendo, spesso e volentieri, a cambiare il mondo.*

## *INTRODUZIONE:*

L'imprenditoria è sempre stata la principale causa alla base dell'evoluzione delle società moderne in cui viviamo oggi.

Le più grandi innovazioni, infatti, sono sempre avvenute grazie ad un nuovo modo di pensare, di agire o di produrre. Spesso è volentieri legato proprio al modo di fare impresa. Le più grandi evoluzioni, che sono state adottate nel corso dei secoli, sono poi state sempre messe a disposizione dell'umanità sotto forma di prodotto di consumo o di bene vendibile, proprio dalle stesse imprese o dagli uomini che le inventavano. Se pensiamo alle grandi innovazioni del 900', quali il telefono, creato proprio da un italiano Antonio Meucci, oppure la televisione o il personal computer, sono tutte invenzioni diventate prodotti di largo consumo che utilizziamo tutti i giorni, grazie solo ed esclusivamente all'imprenditoria.

L'impresa moderna, così come la conosciamo oggi, è il risultato di un percorso storico lungo e complesso, in cui il cambiamento è stato l'unica costante. La linfa vitale che ha permesso alle società di evolversi e prosperare nel corso del tempo. Questo lavoro di tesi si propone di analizzare il percorso evolutivo che ha caratterizzato il mondo dell'imprenditoria, dal secolo scorso fino ai tempi moderni. Illustrando particolarmente come i cambiamenti sociali, economici e tecnologici abbiano influenzato il modo di fare impresa. Dalle prime linee di assemblaggio, ai moderni ecosistemi digitali, l'imprenditorialità ha dovuto adattarsi, cambiando i suoi schemi, le sue regole e, più di tutto, la sua posizione. Rimanendo però la principale fonte di stimolo per il cambiamento e l'innovazione.

Si presterà maggiore attenzione a come la spinta innovativa della rivoluzione industriale dei primi anni del 900' abbia posto le basi per i principi fondamentali di organizzazione aziendale moderna, e soprattutto, come la figura stessa dell'imprenditore sia passata da quella di un avventuroso pioniere a quella di un sofisticato stratega di business.

Verrà posto sotto la lente d'ingrandimento come le strategie aziendali si siano evolute per rispondere ad un mercato in continua evoluzione e sviluppo, e come la globalizzazione abbia rivoluzionato per sempre i confini dell'imprenditoria.

Infine, entreremo nell'era della digitalizzazione. L'ultimo grande epocale cambiamento del nostro secolo, che ha portato con sé innumerevoli evoluzioni sia nella gestione delle imprese che nel comportamento dei consumatori stessi.

Si esplorerà come l'avvento di internet e delle tecnologie mobili abbia profondamente modificato le odierne dinamiche di mercato, creando nuove sfide ed opportunità per gli imprenditori. Inoltre, analizzeremo come, grazie a questo epocale cambiamento, si sia sviluppata una vera e propria piattaforma per permettere ai grandi visionari della nostra generazione di innovare per sempre la società, ovvero il modello Startup. La forma più recente di impresa, che ha assunto un ruolo primario nel dare vita a queste trasformazioni, portandole a livello globale.

Non ci si propone di analizzare tutto il contesto in sé, ma bensì di trovarne una piccola parte. Osservarla, studiarla e comprenderla affondo, poiché questo ci permetta di cogliere a pieno tutti gli effetti che questi silenziosi ma radicali cambiamenti stanno avendo nella vita di tutti noi.

## CAPITOLO 1: I FONDAMENTI TEORICI

L'attenzione verrà posta su tre macro-pilastri dell'economia aziendale, il quale cambiamento è stato più influente sul modo di fare impresa nel corso degli anni. Prima di descrivere e riconoscere i grandi effetti che questi mutamenti hanno avuto però, è opportuno spiegare a fondo cosa siano e quale ruolo ricoprono all'interno del funzionamento aziendale. Una comprensione approfondita di tali fattori è cruciale per interpretare le strategie aziendali attuali e prevederne le direzioni future.

### *Sezione 1.2: L'organizzazione aziendale*

Le operazioni riguardanti l'organizzazione aziendale servono principalmente ad individuare una struttura organizzativa idonea all'attività. È un processo fondamentale per l'avvio di qualsivoglia azienda, e soprattutto, necessario per la definizione e l'attualizzazione di determinati percorsi strategici <sup>1</sup>. Inoltre, la scelta di una struttura organizzativa adeguata permette la corretta definizione dei meccanismi operativi e di coordinamento che supporteranno la stessa. Parliamo della vera e propria programmazione e strutturazione delle diverse attività aziendali, costituite da azioni come: la suddivisione dei ruoli, l'attribuzione delle varie responsabilità (per i risultati ottenuti) e la stesura di una regolamentazione accurata. Quest'ultima riguarda in particolare la comunicazione tra i soggetti partecipanti, la risoluzione dei conflitti e la gestione dei processi decisionali <sup>2</sup>.

Una scelta azzeccata della struttura organizzativa può diventare un vantaggio competitivo di per sé, in quanto rappresenta il modo in cui l'impresa risponde agli stimoli dell'ambiente esterno e come gestisce l'eventuale nascita di problemi in quello interno.

Nell'ambito dell'organizzazione aziendale esistono due soggetti protagonisti: le risorse umane e la predisposizione degli assetti organizzativi dell'azienda.

Più in particolare quando parliamo di assetti organizzativi, facciamo riferimento a due elementi principali, che sono le *strutture organizzative* e i *sistemi operativi*.

---

<sup>1</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

<sup>2</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

Le strutture organizzative riguardano l'articolazione delle unità lavorative, la suddivisione del loro lavoro, la definizione dei loro ruoli e come queste comunicano tra loro. Mentre i sistemi operativi stabiliscono norme e procedure per assicurare l'efficienza della struttura organizzativa e dell'impresa nel suo insieme. La progettazione organizzativa comprende quindi tutto l'insieme di gerarchie, di studio delle operazioni di gestione e soprattutto di criteri di divisione delle varie attività. È un processo complesso che mira a creare una struttura efficace all'interno di un'organizzazione.

### *I criteri di divisione del lavoro:*

I criteri di divisione del lavoro sono il fulcro delle scelte organizzative aziendali e da essi derivano i diversi schemi di gestione che possono attuare le aziende.

Questi sono:

- La divisione del lavoro per tipologia di operazione da compiere <sup>3</sup>
- La divisione del lavoro per prodotto o servizio (output)

La scelta di uno dei due criteri porterà a strade completamente diverse in termini di gestione organizzativa. Con ogni approccio avente i suoi vantaggi e svantaggi.

Le strutture classiche sono:

- *La struttura elementare*: la forma più basilare di organizzazione aziendale. Si basa su una gerarchia diretta e rigida in cui le singole unità operative dipendono direttamente da un unico direttore generale. La comunicazione tende a fluire verso dall'alto verso il basso, rendendo il processo decisionale centralizzato e la struttura adatta principalmente a piccole organizzazioni o imprese familiari.
- *La struttura funzionale*: dove le unità organizzative vengono distinte in base alla tipologia di attività da compiere. Ad esempio “vendite”, “marketing”, “finanza” etc... Questa suddivisione permette la specializzazione del lavoro ed una chiara definizione dei ruoli ma può creare ostacoli verticali alla comunicazione tra i diversi reparti. Il processo decisionale rimane relativamente centralizzato, con ogni reparto che si concentra sulle proprie funzioni specifiche. La direzione generale e la strategia

---

<sup>3</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

aziendale sono gestite dal top management. È una struttura ideale per aziende che conducono attività focalizzate, di medio-grandi dimensioni.

- *La struttura divisionale*: suddivide le attività in base al prodotto, all'output aziendale, a gruppi di clienti o a mercati geografici. Ogni divisione agisce in modo praticamente indipendente, con una propria gerarchia e divisione delle funzioni. Rimane connessa alla struttura generale grazie alla direzione centrale dell'azienda, che coordina e monitora le attività dall'alto. Questo schema permette molta flessibilità e focus sulle esigenze di ogni segmento (specializzazione di prodotto). È ideale per aziende molto grandi, caratterizzate da operazioni diverse e variamente distribuite.
- *La struttura matriciale*: potrebbe essere definita come un approccio ibrido, che va a coniugare elementi della struttura funzionale e divisionale. La divisione del lavoro avviene "sia per tipologia di operazione da compiere che per output"<sup>4</sup>. I dipendenti hanno infatti due linee di rapporto. Una verso il manager del reparto funzionale e l'altra verso il manager del prodotto. È una struttura ideale per ambienti dinamici e complessi.

### *La scelta della struttura organizzativa:*

Ogni struttura presenta delle caratteristiche che la rendono migliore di altre in determinati contesti e viceversa. Ogni azienda, nello scegliere come suddividere le attività all'interno del proprio ciclo aziendale, deve tenere conto della tipologia di business, del tipo di controllo che vuole esercitare su ogni output e del contesto in cui opera. Questo molto spesso è a discrezione dell'imprenditore stesso, ma quando ci sono casi di multinazionali o imprese globali, dove non esiste più un controllo centralizzato, le decisioni possono variare. Dai fondamenti teorici però ricaviamo le seguenti nozioni: La struttura funzionale si trova ad essere favorita in aziende con caratteristiche più tradizionali. Con un prodotto standard, di alta qualità, favorito dalla generazione di economie di scala e di specializzazione. Difatti, la possibilità concessa ai vari dipendenti di trovarsi nello stesso luogo, condividendo le stesse strutture, adottando un approccio collaborativo, stimola una grande condivisione di informazioni ed esperienze fondamentali. L'ambiente esterno è stabile, con l'azienda che preesiste in uno stesso

---

<sup>4</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

mercato/settore per molto tempo, salvo implementazioni di strategie di penetrazione in mercati simili.

Tutto questo però, ne denota anche le limitazioni. Una forte specializzazione di reparto porterà inevitabilmente ad uno scarso sviluppo di competenze inter-funzionali. Così come la grande rigidità della struttura potrebbe provocare una lentezza di risposta ai cambiamenti esterni. Vengono in mente le aziende a conduzione familiare.

Caratterizzate da una solida nicchia di clienti, con un prodotto standard, in un contesto di spazio però limitato.

Differente è la storia per la struttura divisionale, la quale prevede un approccio molto più “orizzontale”. La direzione concede infatti molta autonomia alle singole unità (o *strategic business unit*) permettendogli di diventare “quasi-imprese”<sup>5</sup>. Il processo decisionale è decentralizzato e la gerarchia è molto più ridotta. Questo schema viene di solito adottato da aziende multinazionali, che operano in diversi mercati geografici, dove potrebbe essere necessario adattare il prodotto in base alle diverse esigenze del cliente finale. Una grande caratteristica di questa struttura è infatti la velocità di risposta e di adattamento agli stimoli dell’ambiente esterno, per queste aziende di solito instabile. Questi presupposti non limitano i difetti che potrebbe mostrare questa struttura. Lo scarso coordinamento orizzontale, o meglio la grande autonomia di scelta delle unità, potrebbe portare a conflitti e ostacoli tra le divisioni. Inoltre, i costi di funzionamento per l’azienda sono spesso duplicati, dovendo supportare le varie unità. Vengono in mente grandi catene di *fast-food* o di *big Pharma*.

Infine, poniamo l’attenzione sulla struttura matriciale. Una struttura che cerca di implementare il “*best of both worlds*” delle sue compagne. Una condizione necessaria per avere questo tipo di struttura è la presenza di risorse scarse tra le varie linee di prodotto, come macchinari o risorse umane rare. La duplice linea di riporto causa un raddoppiato livello di specializzazione e di gestione del prodotto. L’azienda può adattarsi facilmente ad ambienti instabili sfruttando sia economie di scala che decentramento. Ingenti saranno però i costi di gestione, che potrebbero essere gonfiati da eventuali conflitti, portando ad un aumento dei costi d’agenzia.

---

<sup>5</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

Fondamentali saranno quindi dei meccanismi operativi efficienti. Tipiche strutture a matrice sono presenti in aziende di consulenza o hi-tech.

Nel corso del tempo, queste strutture hanno trovato miglioramenti ed evoluzioni che hanno portato alla creazione di assetti organizzativi più dinamici e flessibili, sposando una tendenza delle aziende ad adattarsi più in fretta ai cambiamenti del mercato:

- *I teams*: questo modello organizzativo prevede la creazione di gruppi di progetto o prodotto, composti da persone che provengono da funzioni differenti per lavorare su un output specifico. Questo assetto permette l'aumento della reattività e dell'efficienza dell'organizzazione in un determinato contesto. Viene disposto un "team owner" responsabile di ciascun team. È una struttura caratterizzata da un forte decentramento decisionale e alto coordinamento orizzontale. Potrebbe essere definita come un miglioramento della struttura matriciale, osservando come "la conflittualità della doppia linea viene ridotta"<sup>6</sup> favorendo per i partecipanti un'unica fonte di rapporto, quella dell'owner.
- *Le reti inter-organizzative*: una struttura che ha trovato molto successo negli ultimi anni è proprio quella a "rete". Una struttura dove l'organizzazione affida molti dei principali processi del ciclo aziendale ad aziende esterne (dette satellite) facendo outsourcing, e dedicandosi piuttosto a coordinare il loro operato. Di solito l'azienda internalizza solo quei processi in cui pensa di avere competenze distintive, esternalizzando tutti gli altri. Questo sistema consente ad organizzazioni anche molto piccole di operare a livello globale. Permette un ampio raggio di azione, senza ingenti investimenti da parte dell'impresa, che può operare tramite la rete online o l'internet. Questo favorisce una grande flessibilità e dei bassi costi. Tutto ciò a discapito però di elementi fondamentali per un'azienda, come ad esempio il controllo sulla qualità del prodotto/operato, il potere contrattuale nei rapporti negoziali con i fornitori o collaboratori e la bassa fedeltà dei dipendenti. Il rischio di fallimento inoltre è molto elevato.

---

<sup>6</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

### *I sistemi operativi:*

Una volta scelta la struttura organizzativa, è fondamentale allocare tutte le risorse umane all'interno del tessuto aziendale in modo corretto ed efficiente, per ottimizzarne al massimo il funzionamento. Si tratta quindi di affidare i ruoli adatti e le adeguate responsabilità ad ogni unità in base alle diverse competenze dei dipendenti. Per fare ciò le aziende si servono dei cosiddetti “sistemi operativi”, ovvero l'insieme di procedure, processi e regole che assicurano l'impiego efficiente delle risorse umane e indirizzano il comportamento dei soggetti all'interno dell'organizzazione. Sono fondamentali per garantire che l'attività lavorativa sia allineata con gli obiettivi aziendali.

Possono essere suddivisi in tre categorie principali:

1. *Sistemi di programmazione e controllo*: responsabili della definizione delle attività lavorative quotidiane, della loro organizzazione in piani d'azione, e del monitoraggio continuo per assicurare che le operazioni siano in linea con gli obiettivi prefissati.
2. *Sistemi di pianificazione strategica*: si occupano di definire la visione a lungo termine dell'organizzazione. Implicano la formulazione di strategie basate sull'analisi del contesto di mercato (quantitative e qualitative) e delle risorse interne, con l'obiettivo di garantire il successo dell'organizzazione nel tempo.
3. *Sistemi di gestione HR*: comprendono il reclutamento, la selezione, la formazione, lo sviluppo, la valutazione e la compensazione dei dipendenti. Sono essenziali per assicurare che l'organizzazione dell'azienda disponga delle competenze necessarie per il funzionamento di ciascun reparto. Prevedono piani di retribuzione e di incentivazione, oltre che di formazione del personale e trattamento di fine carriera.

Abbiamo osservato come l'organizzazione aziendale assume un ruolo fondamentale all'interno di qualsivoglia impresa, occupandosi del coordinamento e dell'integrazione di tutte le attività all'interno del contesto aziendale. La gestione delle risorse umane, in particolare, assume un ruolo di particolare rilievo, occupandosi del capitale più prezioso per un'azienda, le persone. Questo ramo organizzativo assicura infatti che ogni individuo all'interno dell'organizzazione non solo contribuisca efficacemente al raggiungimento degli obiettivi aziendali ma sia anche supportato nel proprio sviluppo professionale e personale. L'organizzazione è quindi il punto di partenza, la “*stepping*

*stone*” da cui si costruisce il successo di un’azienda. Senza un’adeguata organizzazione l’impresa non ha motivo di operare e cadrà inevitabilmente nel fallimento. Numerosi sono i casi in cui grandi idee di business non hanno spiccato il volo a causa di uno scarso livello organizzativo. Lo schema di un’azienda può e deve cambiare nel corso del tempo, ma deve farlo rimanendo ancorato a principi di efficienza e coerenza organizzativa.

### *Sezione 1.2: La gestione aziendale*

Il secondo fondamento su cui ci concentreremo è l’aspetto che riguarda la gestione di un’azienda. Quindi come effettivamente opera un complesso aziendale. La vera essenza della gestione aziendale è il "ciclo operativo", il motore dell’impresa, che si articola in quattro fasi essenziali:

1. Il finanziamento
2. L’acquisizione di fattori produttivi
3. La trasformazione degli input
4. La vendita

Il ciclo operativo di un’impresa rappresenta il flusso continuo attraverso il quale le risorse vengono trasformate in prodotti o servizi e infine immessi sul mercato. Per svolgere la sua attività l’impresa instaura molte relazioni, sia con l’ambiente esterno (fornitori, clienti, governi etc..) che interno (il management, i dipendenti, i vari stakeholder). “Il circuito delle operazioni di gestione rappresenta infatti il modo in cui l’impresa si relaziona all’ambiente per svolgere la propria attività”<sup>7</sup>. Le varie fasi si articolano nel seguente modo:

#### *Il finanziamento:*

Il punto di partenza rappresenta il modo in cui l’azienda raccoglie i capitali necessari per avviare e sostenere il suo ciclo produttivo e investire in attività che favoriscano la ricerca e lo sviluppo. Il finanziamento può provenire da fonti interne (in natura) o esterne (finanziamenti/debiti). Per quanto riguarda quelle interne, parliamo dei

---

<sup>7</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

conferimenti di capitale di rischio da parte dei soci, ovvero il patrimonio netto. Le fonti esterne invece possono essere molteplici e dipendono soprattutto dalla dimensione dell'azienda. Per ottenere queste fonti l'impresa fa riferimento al mercato finanziario, al sistema bancario o agli enti istituzionali.

Le fonti interne costituiscono il primo vero round di finanziamento per un'azienda.

Questo non ha però obblighi di rimborso ed è totalmente legato al risultato economico conseguito. Questo apporto avrà caratteristiche diverse in base alla tipologia di azienda in questione. Nelle società di persone il capitale verrà attribuito dai soci in modo diretto, mentre nelle società per azioni sarà rappresentato da titoli azionari. Il capitale di rischio conferisce diritto alla remunerazione tramite la distribuzione degli utili di impresa e attribuisce ad ogni socio un diritto di proprietà pro quota.

Le fonti esterne hanno invece obblighi di rimborso e una remunerazione prestabilita sotto forma di interessi sul capitale. Le principali forme sono:

- Prestiti bancari a breve o lungo termine
- Emissioni obbligazionarie (titoli di debito emessi dall'azienda che promettono di pagare agli investitori un tasso di interesse fisso e il rimborso del capitale a una data futura)
- Emissione di titoli azionari
- Venture capital
- Private equity
- Leasing finanziario
- Finanziamenti pubblici (sovvenzioni, incentivi fiscali o finanziamenti a tassi agevolati offerti da enti governativi per sostenere specifici progetti o settori).

### *L'acquisizione di risorse produttive:*

La seconda fase del ciclo risulta essere di straordinaria importanza per l'impresa poiché determina la qualità e l'efficienza dell'attività produttiva. È la fase in cui un'impresa si dota di tutte le risorse, sia beni che servizi, indispensabili per la realizzazione del suo processo produttivo. I fattori di produzione possono essere beni di consumo (come le materie prime o le locazioni) o immobilizzazioni (come impianti e macchinari) che l'azienda dovrà combinare per la produzione. Per finalizzare l'acquisizione di questi

beni l'azienda instaurerà rapporti con soggetti come i fornitori di beni e servizi. Con cui dovrà contrattare prezzi e costi, determinando l'entità di risorse finanziarie che usciranno dalle casse dell'impresa. In quest'ottica è bene differenziare tra beni di investimento e beni di consumo. Ovvero rispettivamente beni che possono essere utilizzati per più cicli produttivi e beni utilizzabili per un solo ciclo gestionale. Se i primi si accomunano di più a veri e propri investimenti i secondi potrebbero essere inseriti nella categoria di "costi gestione" o "spese correnti".

### *La trasformazione:*

La trasformazione è la terza fase, e fa riferimento a quel processo che trasforma i diversi input in output. Ovvero i vari fattori produttivi in un prodotto o servizio finito pronto per la vendita. Questa fase è essenziale in qualsiasi tipologia di industria, dalla manifatturiera all'hi-tech, e può variare in complessità e lunghezza. "É una trasformazione di unità economiche nello spazio e nel tempo" <sup>8</sup>. Un meccanismo attraverso il quale le risorse vengono ottimizzate e valorizzate, creando benessere e soddisfacendo bisogni.

### *La vendita:*

Ultima e conclusiva fase del ciclo operativo, la vendita riguarda la commercializzazione del prodotto finito sul mercato. Momento in cui il prodotto o servizio raggiunge il consumatore e si genera fatturato per l'azienda. Questa fase include diversi aspetti chiave che vanno dalla introduzione nel mercato fino al servizio post-vendita. Quando si tratta di beni la produzione precede l'atto di vendita, mentre se si parla di servizi la produzione avviene contestualmente alla vendita. Ci sono diverse variabili importanti nel processo di vendita, tra cui: i canali di vendita (l'azienda deve decidere i canali attraverso cui i prodotti o servizi saranno venduti), la determinazione del prezzo (è un aspetto critico che può influenzare la domanda e la percezione del valore del prodotto da parte dei consumatori), e i canali di distribuzione.

Il ciclo produttivo costituisce quindi il percorso vitale che ogni azienda percorre per trasformare un'idea astratta in una realtà tangibile e di valore. É l'essenza

---

<sup>8</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

dell'impresoria, del fare impresa, del riuscire con successo a mettere insieme tutte le variabili necessarie per portare un valore concreto al consumatore, conseguendo un profitto.

Proseguendo, quando si tratta il meccanismo gestionale di un'azienda non si possono non menzionare le funzioni aziendali, ovvero le unità che danno vita al ciclo operativo di un'azienda. Potremmo dire, i dipartimenti che gestiscono le varie fasi del ciclo. Tra queste troviamo:

*La finanza:* questa funzione si occupa della gestione ottimale delle risorse finanziarie d'azienda. Più in particolare, regola i vari flussi monetari dell'azienda e comprende una vasta gamma di attività, tra cui: la pianificazione finanziaria, l'acquisizione di capitali, la gestione degli investimenti, il controllo dei costi e l'analisi del rischio finanziario. È improntata sul futuro, e deve assicurare un'equilibrata dinamicità sia delle entrate che delle uscite<sup>9</sup>, oltre al perseguimento di un'adeguata struttura finanziaria. Si occupa quindi di tutte le decisioni di finanziamento e investimento. Assume particolare rilievo la figura del manager finanziario, che si pone come intermediario tra il mercato finanziario e l'impresa. Se l'azienda riesce ad impiegare con successo le proprie risorse, vedrà dei flussi di cassa in entrata maggiori di quelli in uscita, e avrà la possibilità di scegliere tra la distribuzione agli investitori o il reinvestimento delle fonti. Questa funzione ha un insieme di processi strategici (come e dove collocare le risorse) e operativi (gestione del capitale, della tesoreria etc.)

*La logistica:* questa è la funzione che gestisce tutto il processo di conversione degli input in output, quindi dalle risorse a prodotti finiti o servizi. È composta spesso da più sottogruppi, dato il grande numero di operazioni presenti in questo ambito. L'obiettivo ultimo di questa funzione è massimizzare il valore per il cliente finale e incrementare la redditività d'impresa. I macro-gruppi che fanno parte di questa funzione sono:

L'approvvigionamento, che si assicura il flusso dei beni, servizi e altri materiali dai fornitori all'impresa. La produzione, che si occupa della combinazione e trasformazione delle risorse, materie prime ed energie in prodotti finiti per il consumatore. Ed infine

---

<sup>9</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

La Logistica, che si occupa di come l'impresa porta il suo prodotto finale sul mercato (canali distributivi).

*La ricerca e sviluppo:* questa funzione si occupa delle attività di ricerca che mette in atto l'azienda per innovare i propri prodotti o processi. "L'innovazione può riguardare sia la realizzazione di nuovi prodotti che soddisfano bisogni latenti o esigenze insoddisfatte (radicale) sia un potenziamento di prodotti già esistenti (incrementale)" <sup>10</sup>.

*Il marketing:* una delle funzioni che ha subito maggiori cambiamenti negli ultimi decenni, diventando core business di molte aziende. Questa funzione si occupa di curare i rapporti tra l'azienda e il mercato, operando su diversi livelli tra cui: la ricerca, l'analisi, la pianificazione strategica, la promozione, la distribuzione e la vendita.

### *Sezione 1.3: La Corporate Governance*

L'ultimo, ma forse più importante elemento all'interno del mondo aziendale è rappresentato dal sistema di Corporate Governance, ovvero il vero e proprio governo delle imprese. L'insieme di regole, processi e pratiche attraverso cui un'azienda è diretta e controllata. Nonché la delicata gestione dei rapporti tra i proprietari/azionisti dell'azienda e i manager. Questa sezione d'azienda è diventata negli ultimi anni uno dei temi più caldi per le imprese internazionali e non, specialmente in seguito a scandali finanziari e crisi economiche che hanno messo in luce la necessità di una governance aziendale forte e trasparente. Prima di immergerci nei vari modelli di amministrazione e controllo delle società, è bene descrivere quali sono le teorie alla base di questi modelli.

- *La shareholder theory:*

Questa teoria sostiene che lo scopo ultimo di un'azienda dovrebbe essere quello di massimizzare il valore per i suoi azionisti. I dirigenti aziendali hanno infatti il dovere fiduciario di agire nell'interesse degli azionisti, e non solo dei manager stessi. Il che significa prendere decisioni che mirano a migliorare la redditività e la valutazione complessiva dell'azienda. "L'attività di governo deve quindi essere rivolta

---

<sup>10</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

all'incremento di valore degli investimenti effettuati nell'impresa da parte dei titolari dei diritti di proprietà”<sup>11</sup>, assumendo che l'impresa operi entro i limiti della legge e delle norme etiche fondamentali. Così facendo si assicurerebbe il perseguimento degli interessi anche degli *stakeholder*, soggetti che detengono interessi particolari nell'impresa.

- *La stakeholder theory*:

In contrapposizione alla precedente, questa teoria afferma che l'azienda, seguendo un approccio etico e pragmatico, dovrebbe prendere in considerazione gli interessi di tutti i suoi stakeholder nelle sue decisioni strategiche e operative. Per stakeholder si intendono creditori, clienti, dipendenti e altre figure coinvolte e interessate al benessere d'azienda. Questo in un'ottica generale l'azienda, perseguendo tale ideologia governativa, si assicurerebbe delle buone relazioni con la comunità e con l'ambiente esterno, nonché un miglioramento della reputazione e della fedeltà al marchio. Con un rafforzamento della motivazione e dell'impegno dei dipendenti verso l'impresa.

Un altro importante elemento che influenza la costituzione dei modelli governativi è il diverso grado di separazione tra proprietà e controllo che possono assumere le aziende. Questo aspetto è profondamente influenzato dal contesto legale e dal modello capitalistico che caratterizza il paese in cui nasce l'azienda. In linea generale esistono tre diverse tipologie di strutture proprietarie:

- Strutture proprietarie ad azionariato diffuso (alta separazione tra proprietà e controllo)
- Strutture proprietarie ristrette (bassa separazione tra proprietà e controllo)
- Strutture proprietarie chiuse (minima separazione tra proprietà e controllo)

Le prime sono caratterizzate dalla massima separazione tra proprietà e controllo, ovvero tra gli azionisti proprietari e i manager che gestiscono l'azienda. Questo modello, anche definito “*outsider system*” vede come tipica struttura la *public company*, un'azienda tipicamente di grandi dimensioni, quotata in borsa dove la proprietà è frammentata tra un gran numero di azionisti, priva di un reale azionista di maggioranza (es. Apple).

---

<sup>11</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

Lo scambio delle azioni sui mercati finanziari favorisce la liquidità e la valutazione del mercato del capitale dell'Impresa. Il potere governativo è però affidato a manager specializzati, il che permette di usufruire delle capacità di questi ultimi portando però ad una mancanza di controllo effettivo sul loro operato. Oltre al rischio di costi di agenzia. L'eccessivo accentramento del potere consente agli amministratori di beneficiare di privilegi e incentivi privati (come salari e bonus eccessivi) a discapito degli azionisti di minoranza. Questo sistema è tipico dei paesi anglosassoni, con particolare diffusione nel sistema americano.

A seguire, le *strutture ristrette* si verificano quando la proprietà di un'azienda è in maggior parte nelle mani di un solo individuo o di un ristretto gruppo di investitori. Con "il resto della proprietà frammentato in un ampio numero di piccoli azionisti"<sup>12</sup>. Questo modello fa parte delle *insider system*. Questo "nocciolo duro" infatti, detiene una quota significativa delle azioni di una società, fornendo un certo grado di protezione contro le acquisizioni ostili e influenzando notevolmente la governance aziendale. Questa struttura è tipica di paesi come la Germania, L'Italia, la Francia e il Giappone, e riconosce come protagonista le banche e istituzioni.

Infine, si parla di Struttura chiusa (anch'essa facente parte delle *insider system*) quando è presente un gruppo ristretto che detiene la maggioranza assoluta del capitale sociale e le quote d'azienda non sono liberamente negoziabili. L'ingresso di nuovi azionisti è solitamente soggetto a restrizioni e a regole precise. La vendita o il trasferimento di azioni o quote esistenti può richiedere l'approvazione degli altri azionisti o dover soddisfare determinate condizioni stabilite in documenti societari. Questo tipo di struttura è progettato per mantenere il controllo dell'azienda all'interno di un gruppo selezionato e garantire un certo livello di stabilità nella proprietà e nella gestione dell'impresa.

---

<sup>12</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

### *I sistemi di governance: l'amministrazione e il controllo delle società*

Dopo aver descritto in breve le basi teoriche, giungiamo all'analisi degli schemi di governance che caratterizzano le imprese.

I sistemi governativi moderni riflettono tutti i cambiamenti che le aziende hanno dovuto mettere in atto per venire incontro alle esigenze del mercato e dell'ambiente esterno.

Soprattutto per rispondere alle grandi sfide governative, che includono la gestione dei rischi, la remunerazione degli amministratori, la gestione dei conflitti di interesse, la protezione dei diritti degli azionisti minoritari e il bilanciamento degli obiettivi di breve termine con quelli di lungo termine.

Un lavoro molto delicato e complesso, che varia da impresa a impresa e che diviene di fondamentale importanza per la sopravvivenza stessa del complesso aziendale.

Dopo una prima classificazione in base alle aree geografiche (come abbiamo visto con i sistemi anglosassoni essere più improntati verso il mercato e la pubblica circolazione di quote e partecipazioni delle società, e europei invece più concentrati sul privato, sulle istituzioni e in generale su una cerchia ristretta di privati) troviamo una seconda classificazione generale dei sistemi di governance, forse più importante a livello organizzativo, che si basa sulla struttura degli organi e sulla separazione tra divisioni amministrative e di controllo<sup>13</sup>. Questa prevede due modelli: il modello monistico e il modello dualistico.

Il modello monistico (o *one-tier system*) implica la presenza di un unico organo, il Consiglio di Amministrazione, nominato dall'assemblea, che detiene sia la gestione che il controllo dell'impresa. Questo modello è caratterizzato da una struttura organizzativa snella e diretta, che agevola una comunicazione rapida e decisioni veloci. Tra i membri del consiglio sono presenti sia direttori esecutivi (membri della gestione dell'azienda), che direttori non esecutivi (membri esterni, spesso con ruoli di supervisione). Con il CEO che usualmente è anche il presidente del Cda. All'interno del *board* sono presenti, inoltre, dei comitati a cui sono attribuite funzioni diverse. Ricordiamo tra questi: l'*Audit committee* (dedicato al controllo sul regolare esercizio di amministrazione della società), il *Compensation committee* (dedicato agli stipendi di manager e

---

<sup>13</sup> Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020)

amministratori) ed il *Nomination committee* (dedicato alla selezione dei soggetti da eleggere all'interno del Cda).

Il modello dualistico, dall'altra parte, separa le funzioni di gestione e di controllo in due organi distinti: il Consiglio di Gestione, che si occupa della gestione quotidiana dell'azienda, e il Consiglio di Sorveglianza, che ha il compito di supervisionare e controllare il Consiglio di Gestione. Questo modello si divide a sua volta in:

- *Dualismo orizzontale*: una variante del sistema dualistico in cui esiste una chiara separazione orizzontale tra i due organi. Il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione operano su livelli paralleli e sono indipendenti l'uno dall'altro. Il Consiglio di Sorveglianza non ha poteri esecutivi ma è responsabile del monitoraggio e della supervisione del Consiglio di Gestione. Questo modello enfatizza la separazione dei poteri e la prevenzione dei conflitti di interesse.
- *Dualismo verticale*: dove pur essendo presente una separazione tra gestione e controllo, esiste una chiara gerarchia tra i due organi. In questa configurazione, il Consiglio di Sorveglianza può avere un ruolo più attivo e poteri più ampi su quello di Gestione, potendone influenzare le decisioni o le politiche aziendali in modo diretto.

La scelta tra il modello monistico e dualistico (sia orizzontale che verticale) può essere influenzata da fattori culturali e pratici. Mentre il modello monistico può risultare più efficiente in termini di processo decisionale, il modello dualistico può fornire una supervisione più indipendente e approfondita. In ogni caso, l'obiettivo è garantire che la società sia gestita nel modo più efficace ed efficiente possibile, con un'adeguata responsabilità e trasparenza.

La scelta del modello di governance assume particolare rilevanza all'interno delle aziende poiché ne determina il buon funzionamento e la divisione del potere, nonché la direzione strategica in cui si muoverà l'azienda. Oltre agli schemi teorici però, ciò che è veramente importante quando si costituisce il governo di un'azienda è il capitale umano. La scelta dei soggetti che faranno parte del top management è in definitiva la variabile che porterà l'azienda al successo o al fallimento.

Integrare all'interno dell'organo di controllo personalità valide può diventare una carta vincente per l'impresa, più di una grande innovazione o di un nuovo prodotto.

## CAPITOLO 2: IL PROCESSO STORICO EVOLUTIVO

Prima di addentrarci all'interno del processo storico evolutivo che ha portato alla rivoluzione di molti degli aspetti dell'imprenditoria moderna, è bene prima partire da qualche definizione riguardo a questo mondo. Partendo dall'etimologia delle parole, infatti, si può carpire meglio un concetto, specialmente quando questo è composto da una intricata serie di significati e sfaccettature.

“L'imprenditorialità è il processo attraverso il quale gli individui, da soli o all'interno di organizzazioni, perseguono opportunità indipendentemente dalle risorse che attualmente controllano; è la ricerca di opportunità indipendentemente dal contesto organizzativo” (Stevenson)<sup>14</sup>. Lo stesso definisce l'imprenditorialità come “un comportamento aziendale basato sulle opportunità”<sup>15</sup>. L'imprenditore è colui che crea, una persona che dà vita a qualcosa di nuovo, per contribuire al benessere della società umana.

“Questa costruzione di qualcosa di nuovo non è un lavoro di routine, è piuttosto il contrario. Si tratta di un compito peculiare che comporta dei rischi e che non segue i percorsi dell'esperienza provati dalla pratica. Richiede atteggiamenti specifici, sia in termini di intelletto che di volontà. Sono qualità rare.”<sup>16</sup> (Schumpeter), che continua “L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di costruire qualcosa di nuovo, e il beneficio che ne deriva è il vero profitto di essere un uomo intraprendente”. Essere imprenditori non è di certo un'attività per tutti. Richiede enormi sacrifici, speranza e voglia di fare. Non è una vocazione in cui ricascano coloro che non hanno direzione chiara nella propria vita, anzi è la direzione opposta. Il vero imprenditore è colui che ha una chiara missione e la vuole portare a termine. Un senso di *purpose* molto forte, derivata da passioni o da stimoli infantili, che hanno costruito in lui/lei una visione molto vivida di ciò che vogliono costruire.

---

<sup>14</sup> Howard H. Stevenson, citazioni teoriche generali

<sup>15</sup> Howard H. Stevenson, citazioni teoriche generali

<sup>16</sup> Joseph Schumpeter, “L'imprenditore”

### *Le qualità rare:*

Ogni individuo porta con sé delle caratteristiche peculiari. Una irripetibile combinazione di difetti, pregi, caratteristiche, attitudini e modi di fare. E quando questo individuo è un imprenditore, è molto probabile che queste caratteristiche si riversino nella sua azienda, nei suoi prodotti e nella sua cultura. Sono degli aspetti che inevitabilmente andranno a rendere l'azienda diversa dalle altre, a renderla unica. Queste sono chiamate qualità rare. Innumerevoli gli esempi che vengono in mente, tra cui Walt Disney o Enzo Ferrari, dei soggetti con personalità molto forti, che hanno influenzato in modo particolare i processi imprenditoriali e la struttura delle loro aziende.

“L'insieme di queste qualità rare, unite ai processi imprenditoriali e alle capacità manageriali, vanno a definire la cosiddetta “essenza imprenditoriale” di un'azienda”<sup>17</sup>. L'essenza imprenditoriale è tutto ciò che caratterizza il prodotto, il modo di produrre, il brand, la commercializzazione e il posizionamento di un'impresa. Questo è particolarmente riscontrabile nelle aziende di vestiario o automobilistiche, dove ciascuna marca possiede le proprie peculiarità e i propri tratti originali. L'essenza imprenditoriale è fondamentale per un'azienda. È ciò che fa innamorare il consumatore del proprio prodotto, ciò che lo porta ad acquistarlo, e perderla significherebbe perdere i propri consumatori, in modo drastico e non piacevole. Un primo esempio che viene in mente è il marchio automobilistico *Mercedes Benz*, il quale negli ultimi anni ha adottato una forte strategia di adattamento al mercato e ai regolamenti in vigore, andando a modificare profondamente l'anima del suo prodotto. In particolare, il modo in cui costruisce i motori e disegna le proprie automobili. Questo ha destato non poco risentimento tra i suoi consumatori, che hanno così reagito rifiutando di acquistare alcuni nuovi modelli. A supporto del fatto che mantenere la propria essenza imprenditoriale negli anni è, per un'azienda un aspetto di fondamentale importanza, e una non curanza di questo aspetto può portare implicazioni gravi, sia finanziarie che di immagine. Quest'analisi non prescinde il fatto che un'impresa deve continuamente evolvere per assicurare la sua sopravvivenza all'interno del mercato. Ricordiamo che un'azienda che non evolve è un'azienda destinata a morire. Ma il mutamento è

---

<sup>17</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

implementabile in svariati modi, e ciascuno di questi può essere adottato senza minare l'essenza pura di un'azienda.

In questo percorso andremo ad analizzare il cambiamento degli aspetti più importanti dell'imprenditoria che hanno caratterizzato l'ultimo secolo. Il modo di fare impresa ha subito trasformazioni significative nel secolo che va dagli anni '20 ad oggi, con cambiamenti che riflettono lo sviluppo tecnologico, economico, sociale e politico globale.

### *Sezione 2.1: Nuovi metodi di finanziamento per le imprese:*

Il principale metodo di finanziamento delle aziende nel corso degli anni è generalmente stato il ricorso al debito. Operato tramite banche, enti istituzionali, privati, obbligazioni etc... Ma con l'evolversi del contesto aziendale sono nate nuove forme di finanziamento, a seguito di una "velocizzazione" delle transazioni globali, e di una necessità di ottenere fondi più grandi da parte delle imprese.

#### *Il Venture Capital:*

Tra quelli di maggiore impatto troviamo il *Venture Capital* (o VC), una forma di finanziamento divenuta estremamente popolare nello scenario imprenditoriale moderno, con particolare riferimento al settore *hi-tech* e al contesto anglosassone.

Sviluppato per la prima volta in America nel 1946 dall'*American Research and Development Corporation*, presso la Harvard Business School, fu il primo tentativo di istituire un fondo che investisse in imprese innovative emergenti con alto potenziale di crescita, offrendo finanziamenti accompagnati da consulenza gestionale. Il modello iniziò fin da subito a generare successo. Negli anni 60'-70' il settore di VC cresce esponenzialmente, in particolare modo nella *Silicon Valley* californiana, dove la presenza di istituti di ricerca come Stanford e l'affluenza di imprenditori tecnologici creò terreno fertile per startup innovative. In questi anni nacquero fondi di Venutre Capital che diventeranno pilastri del settore, come *Sequoia Capital* e *Caufield and Byers*. Fino ad oggi, dove il VC è divenuto uno dei principali metodi di finanziamento per aziende e startup innovative a livello globale.

### *Il Crowdfunding:*

Un altro importante metodo di raccolta fondi che permette alle aziende di ottenere finanziamenti attraverso piccole donazioni volontarie da un grande numero di persone, solitamente facilitato dalle piattaforme online. Questo modello è divenuto particolarmente popolare degli ultimi anni, permettendo a molte aziende di trovare risorse finanziarie senza obblighi. Esistono quattro categorie:

- CF basato su donazioni: le persone donano una somma di denaro senza ricevere nulla in cambio, a parte un riconoscimento personale.
- CF basato su ricompense: gli investitori ricevono ricompense per il denaro investito, spesso correlate alla quantità donata.
- CF basato su prestiti: gli investitori privati riceveranno indietro il capitale più gli interessi, una sorta di rapporto di debito libero.
- CF basato su equity: gli investitori ricevono una quota di partecipazione azionaria a seguito del capitale investito.

Il CF è innovativo perché permette a chiunque di sostenere un'azienda indipendentemente dalla posizione geografica. Inoltre, una campagna CF di successo non solo ottiene le risorse monetarie necessarie, ma aumenta anche la visibilità del progetto, attirando l'attenzione pubblica.

### *Finanziamenti per la sostenibilità:*

Quando si parla di attualità, è impossibile non includere l'argomento "sostenibilità" nella discussione. La sostenibilità è diventata un punto cardine delle strategie aziendali moderne, ed ogni azienda si impegna a rispettare i propri impegni in questo ambito. Anche se approfondiremo il tema in modo più profondo nei prossimi capitoli, è importante includere all'interno di questa sezione quei metodi con cui le imprese raccolgono risorse per attuare progetti a scopo sociale e sostenibile. Ricordiamo che un business sostenibile è un modello di impresa che punta a risolvere un problema sociale, traendone profitto. In questa ottica, uno dei principali metodi di finanziamento sviluppati nell'ultimo ventennio è il "Social impact bond", ovvero delle obbligazioni emesse da una istituzione/società non pubblica, per finanziare un progetto a scopo sociale. Questa modalità permette di unire gli interessi di investitori che vogliono

risolvere problemi per la comunità e degli investitori che puntano al profitto. Difatti, qualora il progetto abbia successo, e il problema sociale venga risolto, un'istituzione pubblica si impegnerà a restituire il denaro all'ente privato, che porterà profitto agli investitori in azienda. Simile è il "Social Bond", che prevede l'emissione di un particolare tipo di obbligazioni da parte di una società Corporate, per sostenere il finanziamento di un progetto sostenibile, esclusivamente a scopo filantropico.

### *Sezione 2.2: Modelli di business Innovativi:*

Nell'ultimo secolo, il panorama dei modelli di business ha subito trasformazioni radicali grazie all'innovazione tecnologica, ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e alla globalizzazione. In particolare, nell'ultimo ventennio. Difatti, se guardiamo le strutture aziendali tipiche delle aziende tradizionali, caratterizzate da forte rigidità, gerarchie definite, accentramento del potere, processi produttivi lineari e mercati generalmente stabili, si è assistito ad una grande rivoluzione che ha ridefinito le dinamiche economiche e commerciali. Questa innovazione, o "break-through", è la conseguenza del combinarsi di diversi fattori, tra cui: la diffusione di internet, lo sviluppo delle tecnologie mobili, l'avvento delle piattaforme digitali e una particolare attenzione verso la sostenibilità sociale. Questi cambiamenti hanno originato nuovi processi che hanno migliorato l'efficienza operativa delle aziende e ampliato l'accesso ai mercati globali, insieme alla creazione di modelli di business più inclusivi e innovativi. In questo contesto, si sono alternati i "first mover" di diversi settori, creando sistemi come l'economia delle piattaforme, la sharing economy, il freemium, i servizi in abbonamento, on-demand, il crowdsourcing, il modello "as a service (XaaS)" e molti altri. Rappresentando una risposta efficace per le sfide e le opportunità del nuovo millennio. Questi modelli non solo hanno rivoluzionato il modo di fare impresa, ma hanno anche contribuito a ridefinire le aspettative dei consumatori e le loro abitudini, segnando una netta discontinuità rispetto ai paradigmi tradizionali del passato.

- **Le economie delle piattaforme:**

Queste rappresentano uno dei cambiamenti più significativi nell'ambito dei modelli di business. Si basano sull'introduzione di piattaforme digitali che fungono da intermediari tra fornitori e consumatori, in modo diretto ed esclusivo. Le piattaforme di maggiore rilievo, come Uber, Amazon o Airbnb, non possiedono necessariamente i beni o i servizi che offrono, ma piuttosto creano un mercato dove domanda e offerta possano incontrarsi. Questo modello sfrutta l'effetto rete, dove il valore della piattaforma cresce all'aumentare del numero di utenti, creando una dinamica positiva di crescita e adozione. Queste strutture tendono ad essere "asset-leggeri", ovvero strutture che non hanno bisogno di investimenti massicci in infrastrutture fisiche, ma che si concentrano su tecnologie scalabili. Le economie di piattaforma hanno trasformato il funzionamento di interi settori, portando al fallimento di molte aziende, ma anche al successo di altrettante, migliorando l'efficienza, riducendo i costi di transazione e portando in campo nuove possibilità per i soggetti del mercato.

- **La sharing economy:**

Si tratta di un modello economico basato sulla condivisione di risorse sottoutilizzate attraverso piattaforme digitali. Questo modello consente ai consumatori di affittare, condividere o scambiare beni e servizi tra di loro, riducendo la necessità di detenere la proprietà esclusiva dei beni. Esempi a noi vicini sono servizi come "eCooltra", "Car2Go" o "Bird". La sharing economy promuove accessibilità ed efficienza che altrimenti potrebbero essere fuori portata per molte persone. Favorisce la flessibilità finanziaria e il decentramento dei servizi b2c.

- **Freemium:**

Questo modello è una strategia di business che combina l'offerta gratuita di utilizzo di un prodotto o di un servizio di base e la vendita dell'accesso a funzionalità avanzate a pagamento. Il *Freemium* mira ad attirare un vasto numero di utenti fornendo accesso gratuito a servizi fondamentali, con l'obiettivo di convertirne una parte in clienti paganti, di solito il target obiettivo dell'azienda, fornendo appunto l'*upsell* di caratteristiche premium. Esempio famosi di aziende che utilizzano questo metodo sono Spotify, Dropbox e LinkedIn. Il modello permette la diffusione del prodotto in modo estensivo, abolendo l'ostacolo iniziale del prezzo, e puntando a monetizzare una

percentuale di clienti che decide di pagare per ottenere vantaggi extra. Garantendo una crescita continua e una fonte di entrate sostenibile.

- **Abbonamento:**

Uno dei modelli più popolari degli ultimi, l'abbonamento è divenuto il principale modello di molto business di successo contemporanei. Si tratta dell'offerta ai clienti dell'accesso continuo a prodotti e servizi in cambio di pagamenti ricorrenti (di solito mensili). Questo metodo è utilizzato in diversi settori, tra cui l'intrattenimento, il software e la salute. Gli esempi più degni di nota sono Netflix, Adobe Creative Cloud e LinkedIn. Il modello garantisce alle aziende entrate stabili e prevedibili.

- **Modello On-Demand:**

Un approccio che consente ai consumatori di accedere a prodotti e servizi in modo immediato su richiesta, senza dover aspettare. Il modello sfrutta l'utilizzo delle piattaforme digitali che facilitano l'erogazione rapida del prodotto. Alcuni esempi importanti sono Amazon Prime Now, Doordash e Glovo. Questo modello si distingue per la sua capacità di soddisfare le esigenze dei consumatori in modo tempestivo e flessibile, migliorando l'esperienza per l'utente e portando un valore non indifferente. Inoltre, l'*On-Demand* ha rivoluzionato diversi settori, promuovendo una cultura del consumo basata sull'immediata disponibilità.

- **Modello "As-a-Service" (XaaS):**

Rappresenta una vasta gamma di servizi basati su cloud che offrono, di solito, soluzioni tecnologiche per la gestione e il coordinamento delle aziende. Alcuni esempi sono SaaS o "*Software as a service*", che fornisce applicazioni accessibili via internet per le aziende e PaaS o "*Platform as a service*". Questo approccio elimina la necessità di costosi investimenti iniziali in hardware o software, riducendo i costi operativi. Potrebbero essere ritenuti più rischiosi perché l'azienda non ha il controllo effettivo su tutto il programma ma solo alla sezione personale. In generale però, permette alle organizzazioni di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato.

### *Sezione 2.3: Tecnologia e digitalizzazione:*

Per analizzare questa importante sezione del processo storico evolutivo dell'impresoria, forse la più importante, vorrei partire ancora una volta dalle definizioni: “per Tecnologia (cfr. gr. *τεχνολογία* «trattato sistematico») si intende “Vasto settore di ricerca (la *ricerca tecnologica*), composto da diverse discipline (per cui, spesso, si usa il plurale *tecnologie*), che ha come oggetto l'applicazione e l'uso degli strumenti tecnici in senso lato, ossia di tutto ciò (ivi comprese le conoscenze matematiche, informatiche, scientifiche) che può essere applicato alla soluzione di problemi pratici, all'ottimizzazione delle procedure, alla presa di decisioni, alla scelta di strategie finalizzate a determinati obiettivi”<sup>18</sup> (Treccani).

La digitalizzazione invece, è nella tecnica, “la conversione di grandezze analogiche in informazioni digitali, effettuata mediante un dispositivo, detto digitalizzatore o convertitore analogico-digitale. Si usa in partic. [...] nei servosistemi per convertire determinate grandezze di ingresso (per es. l'assetto di un certo organo), in numeri, atti a essere inviati in un elaboratore elettronico numerico facente parte del sistema” (Treccani)<sup>19</sup>.

Per le imprese, questi due elementi hanno guadagnato un ruolo estremamente importante nell'ultimo secolo, offrendo diversi vantaggi competitivi come: un'efficienza operativa maggiore, un accesso a banche dati più estese, un'aumentata connettività interna ed esterna e una spinta all'innovazione più grande che mai. Se volessimo riassumere cronologicamente i grandi cambiamenti tecnologici che hanno portato alla digitalizzazione di tutte le imprese moderne partiremmo proprio dal telegrafo e dal telefono (anni 20'). Due strumenti radicalmente innovativi per la loro epoca, che hanno rivoluzionato la comunicazione aziendale. Passando poi per l'era dell'informatica (anni 50'- 80'), caratterizzata dall'avvento del *mainframe* e dei computer centralizzati. Nonché gli sviluppi dei primi software aziendali per la gestione delle risorse e delle operazioni. Giungendo così all'arrivo di Internet e dei personal computer/mobiles (anni 80' - 2000'), che resero la tecnologia accessibile ad un numero maggiore di utenti in tutto il mondo e rivoluzionarono completamente il modo di fare business con la nascita dell'*e-commerce*. Per poi arrivare ai giorni nostrani, con le

---

<sup>18</sup> Treccani, definizione di “Tecnologia”

<sup>19</sup> Treccani, definizione di “Digitalizzazione”

grandi innovazioni del *cloud computing*, dei *big data analytics*, dell'internet delle cose (Iot) e dell'intelligenza artificiale, argomento più attuale che mai che sta muovendo non poche discussioni sul futuro delle aziende, delle relazioni e, dell'essere umano in generale.

Questa panoramica è servita per evidenziare come la tecnologica e la digitalizzazione abbiano continuamente cambiato il modo di fare impresa, e abbiano guidato le grandi innovazioni che caratterizzano la nostra società. Da strumenti di comunicazione di base all'IA, la digitalizzazione continua ad evolversi, prospettando nuovi cambiamenti nel futuro prossimo. Ogni azienda, se vuole sopravvivere, dovrà sfruttare al meglio le opportunità che questi cambiamenti portano, nel bene e nel male.

#### *Sezione 2.4: La Globalizzazione*

Subito dopo aver analizzato la tecnologia e la digitalizzazione, è opportuno discutere di un elemento molto simile che ha portato diversi cambiamenti per le aziende, nel loro modo di operare, di comunicare e di adattarsi. La globalizzazione.

Definita come un processo in cui le economie, le culture e le popolazioni di tutto il mondo diventano sempre più legate e dipendenti. Questo fenomeno, che ha caratterizzato gli ultimi decenni, è una conseguenza di un insieme di fattori economici, tecnologici, politici e sociali. I fattori chiave:

In prima fila troviamo sicuramente la sopra citata tecnologia. Questa ha permesso alle popolazioni di tutto il mondo, di qualsiasi età, di connettersi, scambiare informazioni, idee, culture e quant'altro.

Seguendo, troviamo il commercio e gli investimenti. La liberalizzazione di questi due elementi, infatti, ha permesso alle aziende di espandersi oltre i propri confini locali, entrando in mercati completamente nuovi, e accedendo a risorse mai ottenute prima di quel momento. Questi processi hanno facilitato lo scambio di beni e capitali in tutto il mondo, portando alla creazione di una vera e propria economia globale interconnessa. Questo ha portato innumerevoli opportunità di sviluppo per le aziende e per gli individui.

Infine, trovano le politiche economiche. Protagoniste dell'integrazione economica globale grazie ad accordi commerciali e organizzazioni internazionali.

La globalizzazione non ha solamente portato benefici in termini di innovazione e concorrenza, ma ha anche influenzato in modo importante i processi decisionali delle imprese, che ora possono confrontarsi a livello globale e seguire i trend delle altre aziende, specialmente in termini di cultura aziendale e diversità. Le imprese globali devono infatti saper gestire team multiculturali e adattarsi a normative e pratiche commerciali diverse fra loro.

Molte innovazioni e benefici però hanno un costo, e questo costo le aziende lo pagano venendo esposte e innumerevoli rischi e sfide, ogni giorno. Globalizzazione, infatti, significa anche esposizione a instabilità politica, a fluttuazioni valutarie e a giudizi vari. Le aziende devono quindi saper sviluppare strategie di gestione adatte per navigare in un ambiente complesso ed estremamente dinamico. Le aziende di successo sono quelle che riescono quindi a sfruttare tutti i vantaggi che porta questo fenomeno, mantenendo allo stesso tempo un adattamento flessibile alle circostanze.

### *Sezione 2.5: Cambiamenti nelle strutture operative*

Tra i cambiamenti principali che hanno subito le imprese, non si può non menzionare quelli che riguardano le strutture operative. L'evoluzione tecnologica, la globalizzazione e l'emergere di nuovi modelli di business hanno profondamente influenzato il modo in cui le aziende si organizzano e gestiscono le proprie operazioni. Un cambiamento che riguarda la struttura gerarchica decisionale delle aziende. Si passa da strutture rigide e centralizzate a strutture sempre più piatte che riducono i livelli gerarchici, ora più tendenti all'orizzontale. Le unità e i team godono quindi di maggiore indipendenza. I processi diventano più "lean" e agili, permettendo un'operatività più veloce ed efficiente. I ruoli dei soggetti sono più fluidi e dinamici, permettendo ai dipendenti di rispondere velocemente alle esigenze aziendali.

## *Sezione 2.6: Marketing e comunicazione corporate*

Se c'è un aspetto che è divenuto fondamentale per le aziende di oggi, quello è il *brand image*. Gestire come il brand appare, dove viene inserito e come viene percepito dai consumatori è cruciale per il successo di un'impresa. I tratti fondamentali che devono essere presenti nella costruzione dell'immagine di un'impresa sono la (1) la coerenza, visiva (di loghi, colori e scritte) e di messaggio (nelle campagne, sui social e sul sito). (2) Il posizionamento, quindi la vera identità del brand, i suoi valori e la sua missione. Nonché la capacità di mantenere (3) una forte presenza online, ben curata e gestita. I due strumenti con i quali le aziende gestiscono la propria esposizione al pubblico sono il marketing e le comunicazioni corporate. Simili sotto alcuni aspetti ma molto differenti sotto altri.

- *Il Marketing*: ovvero l'insieme di attività e strategie utilizzate per promuovere prodotti e servizi al mercato di riferimento, è una sezione che ha visto il suo campo d'azione ampliarsi in modo importante nell'ultimo ventennio. Divenendo una parte fondamentale per il successo dell'impresa. I social media sono diventati il primo punto di contatto tra le aziende e i consumatori, ancor prima che le sedi fisiche. I contenuti diffusi online sono divenuti la prima forma di pubblicità, insieme agli *ads* e alle campagne pubblicitarie online. Le imprese ora utilizzano i social media come strumenti di comunicazione primaria, per diffondere notizie su cambiamenti, innovazioni e informazioni rilevanti. Oggi tutte le aziende hanno nel loro portafoglio una importante pagina Instagram o Facebook, che contribuisce alla formazione e al sostentamento dell'immagine del Brand. Questi strumenti permettono alle aziende di condurre analisi di mercato più dettagliate e di osservare il riscontro su prodotti e campagne. Oltre che, a permettergli di raggiungere una quantità di clienti molto più estesa, rispetto ai metodi tradizionali. Un prodotto può andare virale grazie ad un trend o una moda e registrare incassi da record, solo grazie ai social network. Le aziende spingono molto per essere presenti su tutti i social, riconoscendo il potere intrinseco di queste piattaforme. Al giorno d'oggi tutto ciò che attira attenzione attira inevitabilmente visibilità, e le aziende possono sfruttare questa situazione per trasformarla in profitto.
- *Le comunicazioni corporate*: o anche detta sezione PR delle aziende, è invece "l'insieme delle attività finalizzate a sviluppare la credibilità di un'organizzazione sia

nell'ambiente esterno che interno, sostenendone l'immagine e la reputazione”<sup>20</sup>. È un sistema finalizzato a guidare in modo proattivo i sistemi relazionali con gli stakeholder. Può essere interpersonale o mediato. Di solito viene incaricato un responsabile PR, che mantiene rapporti con il mercato, i fornitori, il top management, gli azionisti etc. I pilastri su cui si basa la comunicazione corporate sono relazioni con i media, partecipazioni ad eventi, pubblicazioni e sponsorizzazioni. “L'obiettivo è quello di creare un legame diretto con gli eventi a cui i mass media dedicano attenzione, a cui le persone tengono”<sup>21</sup>.

Mai come oggi è divenuto fondamentale per un brand mantenere intatta la propria reputazione, che può essere minata da scandali, controversie e *fake news*.

*Le fondazioni:*

Un altro importante metodo usato dalle società per promuovere inclusione, sostenimento delle cause, filantropia e impatto sociale sono le fondazioni. Definite come “organizzazioni di diritto privato senza scopo di lucro costituite per promuovere politiche sociali”<sup>22</sup>. Hanno duplice natura, possono essere erogative, cioè quindi che erogano risorse per finanziare progetti. O operative, che realizzano quindi loro stesse i progetti. Sono dei soggetti con personalità giuridica e vengono spesso fondate dai fondatori delle società.

### *Sezione 2.7: I cambiamenti nella Corporate Governance*

Con il cambiamento dei valori cardine della società, ora più incentrati sulla trasparenza, sulla condivisione e sull'inclusione, sono cambiati anche gli approcci che le aziende hanno con la propria direzione. Si è assistito ad un vero e proprio mutamento delle strutture di governance delle aziende, o meglio del modo in cui sono gestite.

Se prendiamo in considerazione un'azienda del dopoguerra, riscontriamo un consiglio di amministrazione fortemente influenzato da pochi soggetti ritenuti importanti. Spesso familiari e fondatori, che raramente includevano membri esterni. Vi era sicuramente

---

<sup>20</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

<sup>21</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

<sup>22</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

questa chiusura verso l'esterno, con il mantenimento del nocciolo duro dell'azionariato. Le decisioni strategiche erano centralizzate e fortemente influenzate dai proprietari dell'azienda. La regolamentazione delle imprese, d'altra parte, era fortemente limitata. Vigevano meno obblighi di trasparenza e di *disclosure*. Le aziende, specialmente quelle più potenti, potevano operare senza limiti e senza doversi preoccupare di vigilanze esterne e *compliance*. La governance, inoltre, era fortemente incentrata alla massimizzazione del valore per gli azionisti, non tenendo in considerazione gli stakeholder. Si tratta di dinamiche in cui, all'epoca, era sottoposto qualsiasi settore. Vigeva una sorta di monopolio centralizzato di poche aziende che detenevano in mano tutto il mercato occidentale. Ricordiamo "Standard Oil" o "Ford Motors" tra le più famose. Un capitalismo oligarchico incentrato alla massimizzazione del profitto e del potere, almeno per ciò che riguardava Europa e Usa.

Guardando invece al panorama attuale, è noto come le aziende siano sottoposte a innumerevoli obblighi di compliance, di trasparenza, di operatività, di governo etc... Le startup di oggi, specialmente quelle che cercano investimenti significativi, devono aderire a standard di trasparenza e rendicontazione molto più elevati, per mantenere la fiducia dei finanziatori. È richiesta una stretta aderenza alle normative, in tutti gli ambiti. Al giorno d'oggi, è diventato veramente difficile nascondere qualsiasi irregolarità, specialmente quando vi è una visibilità pubblica e importante. Gli stakeholder ora sono ampiamente presi in considerazione, con le aziende che sono più vicine che mai ai propri clienti e non solo. I consigli di amministrazione sono diversificati e includono esperti del settore e consulenti esterni. La sostenibilità e l'impatto sociale sono posti tra le priorità per le aziende, insieme all'etica e principi di base.

### *Sezione 2.8: CSR, ESG e Sostenibilità:*

Negli ultimi decenni, concetti come la *Corporate Social Responsibility*, *l'Environmental Social Governance* e la Sostenibilità ambientale sono divenuti elementi fondamentali nella strategia delle aziende. Questa sezione mira ad analizzare come le imprese debbano integrare questi principi nelle loro operazioni e nelle loro politiche, e l'impatto che questi stanno avendo sulla loro reputazione e sul successo di lungo termine.

- La CSR: è definita come la responsabilità sociale d'impresa. È una filosofia gestionale che parte dalla "consapevolezza per l'impresa del suo impatto in ambito economico, sociale e ambientale, rispetto ai suoi stakeholder" <sup>23</sup>. In termini di ambiente, si tratta di gestire in modo sostenibile le risorse di cui dispone nel rispetto dell'ambiente. In termini economici si tratta del perseguimento del profitto per soddisfare le esigenze degli azionisti, in modo sostenibile. Ed infine in termini di sociale, si tratta di creare condizioni ottimali di lavoro all'interno dell'azienda. Il cuore della CSR è sicuramente il bilancio di sostenibilità. Un report economico e contenutistico stilato dall'impresa stessa, che mira a dimostrare l'impegno e i progressi che quest'ultima ha ottenuti in termini di sostenibilità ai suoi stakeholder. Questo porta all'azienda diversi vantaggi in molteplici aree. Infatti, si potrebbe ottenere una diminuzione dei costi, un miglioramento della reputazione, una maggiore fidelizzazione e un rafforzamento dei rapporti economici. Nel corso del tempo, il bilancio di sostenibilità è diventato più uno strumento competitivo che un strumento filantropico.
- L'ESG: i criteri ESG rappresentano un insieme di standard utilizzati per valutare le pratiche e le azioni delle aziende in ambito ambientale sociale e di governance. Il primo determina come l'impresa gestisce il suo impatto nell'ambiente e come risponde al cambiamento climatico o la gestione dei rifiuti. L'aspetto sociale riguarda come l'azienda tratta i propri dipendenti, affrontando questioni relative ai diritti dei lavoratori, alla diversità e all'inclusione. L'aspetto di governance osserva come l'azienda mette in atto le pratiche di leadership, ma anche la trasparenza e la conformità normativa. L'implementazione di questi criteri sta diventando fondamentale per le imprese sia per osservare la propria gestione, che per attirare investitori esterni.
- La Sostenibilità: ogni azienda dovrebbe puntare ad ottenere un successo sostenibile, ovvero la risoluzione di un problema sociale, traendone profitto. "Un business sostenibile è un business che genera valore rispetto al capitale finanziario, sociale ed ambientale" <sup>24</sup>. Si parla quindi di finanza ad impatto sociale, *social impact investing*, e altre pratiche che stanno caratterizzando le azioni delle imprese nel panorama

---

<sup>23</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

<sup>24</sup> Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari, Fabio Corsico

odierno. L'azienda può decidere di sostenere questi valori di sostenibilità con azioni filantropiche, fondazioni, sponsorships, ricerche etc... Le pratiche eco-compatibili invece riguardano l'uso di energie rinnovabili, l'efficienza energetica, la riduzione delle emissioni di carbonio e le tecnologie pulite. La sostenibilità è inclusa anche nella pressione normativa crescente da parte di governi e organizzazioni internazionali. I consumatori, inoltre, fanno molta più attenzione a come i marchi dimostrano impegno concreto verso la sostenibilità. Stiamo assistendo ad una transizione verso un'"economia verde", che vede le grandi "corporate" protagoniste di questo cambiamento.

É facile osservare dunque come si sia sviluppato un mix di principi, regolamentazioni, pressioni e giudizi a cui vengono sottoposte le aziende moderne. Molto diversamente dalle aziende tradizionali, le imprese di oggi operano in un ambiente caratterizzato da una complessità generale e aspettative sociali molto più elevate. É forse questa la differenza più grande che si è riscontrata durante questo lavoro. Una transizione che va oltre le questioni tecniche o di funzionamento, un cambiamento nell'anima delle aziende. Si tratta inoltre di un approccio diverso che gli imprenditori di oggi hanno, o devono avere, nei confronti di un'impresa. Se per certi versi questo potrebbe rendere l'inizio di un'impresa molto più difficile, bisogna ricordarsi di come lo sviluppo delle tecnologie odierne stia facilitando in modo impressionante l'avvio di nuove attività. Un bilanciamento equilibrato di difficoltà e agi che incontrano gli imprenditori al giorno d'oggi.

## *Sezione 2.9: Cambiamenti Epocali*

Le società sono cambiate molto nel corso degli ultimi decenni. Sono cambiati l'approccio e l'intenzione dietro all'avvio un'attività. In principio, esisteva questa considerazione dell'uomo d'affari, dell'indipendentismo, dell'individualismo. Del sapersi fare strada partendo dal nulla, solo con i mezzi di cui si disponeva. Era una mentalità molto diversa. La civiltà operava diversamente rispetto ad oggi e la figura dell'imprenditore ancora non esisteva. I prodotti venivano creati per contribuire al benessere della società in modo molto basilico ed intuitivo. Gli uomini d'affari seguivano logiche semplici, e si potrebbe dire che sono stati loro a porre le basi per l'imprenditoria odierna, nonostante i molti difetti e limiti. Ciò su cui vorrei porre particolare attenzione sono i cambiamenti epocali. Quando si fa riferimento nel testo alle "aziende tradizionali" si tratta perlopiù delle società nate durante l'epoca della rivoluzione industriale.

È stata proprio questa a dare l'incentivo per la nascita e la crescita delle più grandi aziende di quel periodo, alcune delle quali sopravvissute fino ai giorni d'oggi.

La rivoluzione industriale ha segnato un punto di svolta cruciale nel modo in cui le imprese venivano concepite e operate. Con l'introduzione di nuove tecnologie, dei nuovi processi produttivi e dei macchinari, gli imprenditori hanno potuto espandere la produzione di beni da piccoli stabilimenti a grandi fabbriche, incrementando la capacità produttiva e raggiungendo un pubblico più ampio. Gli individui che sapevano cogliere le opportunità offerte divennero i pionieri del nuovo modo di fare impresa. Questi imprenditori non erano più semplici commercianti, ma divennero industriali e visionari, che comprendevano il potenziale di crescita e di innovazione. La rivoluzione industriale ha trasformato l'economia e la società, portando numerosi benefici per le generazioni future.

La seconda grande rivoluzione è stata quella dell'internet, che ha segnato il passaggio da un'economia di produzione a una di informazione e conoscenza. L'avvento di internet ha radicalmente mutato il modo in cui le imprese operavano.

La digitalizzazione ha permesso la globalizzazione dei mercati facendo in modo che anche le piccole e medie imprese avessero accesso ad un pubblico internazionale.

È stata una svolta epocale, esattamente come la rivoluzione industriale diversi decenni prima, dove gli individui che ne hanno saputo cogliere l'essenza, sono entrati nella

storia. Fino ad arrivare ai giorni d'oggi, dove forse stiamo assistendo ad un altro grande cambiamento epocale con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale. Esattamente come le rivoluzioni prima di lei, l'IA sta cambiando per sempre le imprese, l'economia e le società nel suo complesso. Sta fornendo metodi per ridurre i costi, creare nuovi prodotti e servizi, agevolare le transazioni e molto altro. Aspetti che, se ripensiamo al passato, risuonano profondamente.

I nuovi algoritmi di machine learning stanno cambiando radicalmente gli standard operativi delle aziende, e l'unico timore è che non si riesca a decifrare quanto possa crescere questa tendenza, o più semplicemente, che non si riuscirà a fermarla.

Il punto su cui bisogna porre l'attenzione è che ogni volta che accadono questi cambiamenti epocali si ridistribuisce la ricchezza all'interno della società. Coloro che riescono a cogliere le occasioni prima degli altri, entreranno nella storia, molti altri invece, falliranno.

Quindi la domanda che viene spontanea è: Chi riuscirà a cogliere le migliori occasioni?

## CAPITOLO 3: L'INTERVISTA

Prima di iniziare questo capitolo vorrei ringraziare di cuore il Professor Matteo de Angelis per aver reso questa ambiziosa idea possibile, il Dott. Christian Toscano per il prezioso supporto fornitomi durante la stesura di questa intervista, e un ringraziamento speciale a Marco Lavazza, Vicepresidente del gruppo Lavazza, per il suo tempo inestimabile e la gentile disponibilità dedicatami nel realizzare questo grande sogno, sia personale che accademico.

*Intervista a Marco Lavazza, Vicepresidente di Lavazza Group*

*(Luigi Lavazza S.p.A.):*

**La prima domanda che vorrei porle è: come si mantiene il DNA aziendale nel tempo? Anche e soprattutto in termini di valori e cultura aziendale?**

«Lavazza è un'azienda familiare fondata nel 1895, oggi - a quasi 130 anni di distanza - naturalmente è molto cambiata, ma alcuni elementi sono rimasti invariati: anzitutto i valori che la animano. All'inizio Lavazza non era che una piccola bottega nel centro di Torino che vendeva caffè e altri articoli provenienti dall'estero (che all'epoca venivano definiti "coloniali"). Il fondatore, Luigi Lavazza, comprese quasi subito che le potenzialità del caffè, cominciando ad approfondire e sperimentare. Fu lui a introdurre il concetto di "miscela", ovvero mischiare diverse qualità di caffè per ottenere profili di gusto unici, caratteristica ancora oggi presente nei nostri prodotti. Già solo questo primo episodio racconta la curiosità, l'inventiva, la capacità di innovazione, tratti che sono parte del DNA dell'azienda. Il contributo del fondatore Luigi non si ferma a questo, fu lui a imprimere i valori che ancora oggi ci guidano: la cura per i prodotti della terra e l'attenzione per le persone. Oggi per fortuna nel mondo in cui viviamo la sostenibilità si è affermata in molte imprese, ma in Lavazza questi principi hanno sempre fatto parte del nostro approccio.

Essere un'azienda familiare è stata la chiave per preservare e far evolvere questi insegnamenti nel tempo, in tutti i passaggi generazionali – oggi Lavazza è guidata dalla quarta generazione – l'eredità più importante che veniva trasmessa era costituita proprio

da questi valori: prima ancora che numeri e bilanci, l'azienda è fatta di persone. Questo ci è stato insegnato e questo trasmettiamo ai nostri figli.

Abbiamo sempre mantenuto il nostro approccio, anche in tempi in cui sembrava impossibile. Quando negli anni '80 e '90 del secolo scorso la globalizzazione era al suo apice, di pari passo si affermavano le tesi economiche di quello che potremmo definire "ultra-capitalismo" che dipingeva come vincenti solo le grandi Corporation spesso senza cuore. Oggi questi paradigmi hanno perso vigore e le imprese familiari che sono state capaci di conservare i propri valori, vengono premiate da un consumatore evoluto, attento, esigente e che nelle proprie scelte d'acquisto cerca un prodotto o un'azienda vicina ai propri principi.

Essere riusciti a mantenere nel tempo questo nostro modello è ciò che ci ha premiato. Anche la crescita dimensionale che oggi ci vede tra i più grandi player del settore a livello globale, non è mai avvenuta a scapito dei valori, così abbiamo conservato la nostra identità. Il nostro modo di fare impresa è dettato da correttezza, prudenza, lungimiranza e sappiamo che le nostre scelte potenzialmente hanno un impatto sul futuro dell'azienda e su quello degli oltre 5mila dipendenti che oggi lavorano con noi. Sentiamo molto questa responsabilità, uno dei valori più importanti che caratterizzano la nostra storia.»

### **Qual è, ad oggi, il pericolo più grande per Lavazza?**

« Per tutte le aziende oggi i problemi sono tanti. Per quanto riguarda un'industria agroalimentare come Lavazza, l'impatto che i cambiamenti climatici stanno avendo sulle coltivazioni di caffè è il rischio più grande per il futuro, è un problema di tutto il comparto. I fenomeni atmosferici più intensi, la desertificazione, l'abbandono delle campagne e tanto altro ancora, sono elementi che mettono a repentaglio la sopravvivenza stessa del caffè. Con l'obiettivo di coordinare e realizzare progetti di sostenibilità sociale, ambientale, economica nelle comunità di coltivatori di caffè, è nata nel 2004 la Fondazione Lavazza, impegnata in oltre 30 progetti in 20 Paesi di tre continenti, a beneficio di circa 190.000 persone. A livello mondiale, i progetti puntano ad aiutare i piccoli coltivatori di caffè e a favorire l'autonomia delle comunità locali attraverso la condivisione di buone pratiche agricole che favoriscano la qualità e la resa del caffè. Nella maggior parte dei casi, i contadini sono affiancati fin dai primi germogli

della pianta e poi per un periodo minimo di tre anni, ossia il tempo necessario affinché diventi produttiva.

Proviamo a fare la differenza con tutte le risorse che riusciamo a mettere in campo, ma ovviamente quello dei cambiamenti climatici è un problema molto più ampio che necessita dell'impegno di tutti, lungo la filiera del caffè come in ogni altro ambito. Noi sappiamo di fare la nostra parte e speriamo di dare un esempio positivo così che si possano presto avere dei risultati nella grande battaglia contro il *global warming*.

Questo non è l'unico problema con cui dobbiamo fare i conti: negli ultimi anni sono avvenute molte crisi che hanno colpito le economie di tutto il mondo. Penso alla pandemia, alle tante, troppe guerre che tragicamente imperversano nel pianeta, gli alti prezzi dell'energia e la relativa ondata di inflazione. L'elenco potrebbe andare avanti, ma è più interessante notare come oggi i pericoli principali che minacciano il futuro delle aziende hanno una caratteristica in comune: sono tutti esogeni, ovvero originano dall'esterno del sistema economico del nostro Paese, spesso nascono persino in altri continenti. Questo ci fa comprendere quanto oggi i mercati siano globali e interconnessi, tanto che le ripercussioni di un evento a migliaia di chilometri di distanza può minacciare la stabilità di un'azienda ovunque si trovi. Il concetto di mercato locale è superato: nessuna impresa può pensare al proprio modello di business senza tenere in conto gli equilibri internazionali, il nostro sguardo ormai deve essere sempre attento al mondo.

Certamente il sistema economico italiano ha i suoi difetti, tuttavia negli ultimi anni i problemi che maggiormente hanno causato instabilità nascevano da vicende di carattere globale. E in futuro gli scenari internazionali incideranno sempre di più. Se questo è vero è anche vero che abbiamo poche possibilità di difenderci o di risolvere un problema quando ha un carattere così globalmente diffuso, le aziende dunque devono investire sulla stabilità: cercare la solidità finanziaria, puntare su un equilibrio intrinseco che possa preservare il più possibile dagli scossoni. Noi l'abbiamo sempre fatto e aver puntato sulla prudenza ci ha premiati, certamente non è facile. Ma oggi ogni imprenditore deve sapere che oltre ai problemi quotidiani, prima o poi sarà costretto a fronteggiare crisi imprevedibili e su cui non c'è possibilità di intervento immediato. All'aumentare dei rischi globali dobbiamo rispondere con ancora maggiore prudenza.»

**Dove vede Lavazza nei prossimi trent'anni? In termini di quotazione in borsa, diversificazione e altri fattori che potrebbero essere inseriti in azienda?**

« Lavoriamo ogni giorno per preservare quanto ci è stato affidato dalle generazioni precedenti e ci impegniamo per lasciare qualcosa in più alle successive. Il nostro purpose “*Awakening a better world every morning*” è l'espressione più alta dell'impegno del Gruppo a contribuire nel rendere il nostro mondo migliore. Un approccio che caratterizza Lavazza e tante altre aziende familiari, un atteggiamento che ci permette di avere maggiore lungimiranza rispetto alle aziende quotate che devono invece settare i propri obiettivi molto più a breve termine.

Guardare ai prossimi trent'anni resta comunque un esercizio molto teorico: difficile dire come e se cambierà la struttura aziendale. Negli ultimi 15 anni ci sono stati tanti cambiamenti: i membri della famiglia hanno rinunciato ai ruoli manageriali e aperto il CDA a membri esterni, professionisti di alto profilo con conoscenze diverse che hanno contribuito a una visione più strategica dell'azienda. Inoltre, è stato nominato Antonio Baravalle amministratore delegato dell'azienda, che è riuscito da subito a trovare la giusta armonia tra le esigenze del business e la visione familiare. Questo vuol dire davvero mettersi in gioco e mettere al primo posto il bene dell'azienda. È stata una decisione del tutto volontaria, che ci ha permesso di crescere, adattandoci velocemente ai cambiamenti del mercato e rispondendo con efficacia alle nuove sfide. Grazie a questa gestione in 10 anni (dal '10 al '20) l'azienda ha raddoppiato il fatturato, portando a termine acquisizioni di prestigiosi marchi di caffè in Francia, Danimarca, Canada, e Stati Uniti, fino a diventare tra i più grandi player del caffè nel mondo. Trent'anni fa in pochi avrebbero potuto prevedere un cambiamento simile, per questo sbilanciarsi sul futuro è un azzardo. Quello che so con certezza è che la famiglia Lavazza è fortemente motivata a continuare questo appassionante cammino, conservando lo spirito e i valori che finora ci hanno guidati: il desiderio di crescere e di diventare sempre più forti nel mondo del caffè non prende mai il sopravvento rispetto alla nostra visione etica di fare impresa. Lavazza continuerà a operare per creare profitto, come è giusto che sia per un'azienda sana, cercando al contempo di portare valore in tutte le comunità in cui è presente.»

**Quando pensa alla sua azienda, qual'è la priorità assoluta?**

« La qualità. Non abbiamo mai avuto alcun dubbio su questo. Grazie al nostro impegno portiamo il meglio del Made in Italy nel mondo e i nostri prodotti devono essere all'altezza delle aspettative dei consumatori, aspettative oggi, sempre più elevate. Ogni anno nel mondo vengono consumate oltre 30 miliardi di tazze di caffè del Gruppo Lavazza e per noi è fondamentale che la qualità si senta in ogni sorso. Per questo non scendiamo mai a compromessi nella scelta delle materie prime, anche se questo vuol dire dover affrontare costi di produzione più elevati. Effettuiamo controlli sul 100% delle partite di caffè che acquistiamo e durante tutto il processo di trasformazione seguiamo gli standard più stringenti. Una curiosità che testimonia il nostro impegno in tal senso: nonostante la famiglia Lavazza non svolga più ruoli operativi in azienda, abbiamo comunque l'ultima parola su ogni nuovo prodotto che lanciamo. Attraverso l'antico rituale degli assaggi è la famiglia a concedere l'approvazione finale. Come tutte le altre aziende portiamo avanti progetti interessanti, ci avvaliamo delle leve del marketing, siamo impegnati sul fronte della sostenibilità, individuiamo nuovi mercati e cerchiamo di crescere attraverso progetti specifici guidati da principi economici e finanziari, ma alla base di tutto c'è la qualità del prodotto che offriamo ai nostri clienti. Senza questa viene meno la bontà di ogni altra iniziativa.»

### Sezione 3.1: Riflessioni

- Si riscontra come per le aziende sia fondamentale rimanere ancorati ai valori e ai principi cardine che le hanno fondate, anche in tempi in cui risulta difficile. La *purpose* dell'azienda guadagna un ruolo fondamentale nel guidare il percorso in cui questa si sta dirigendo e nella definizione della visione a lungo termine. Tramandare questi valori di generazione in generazione è quindi un aspetto essenziale, che va rispettato e custodito. L'essenza imprenditoriale deve essere compresa e implementata, mantenendo un giusto rapporto con l'evoluzione e lo sviluppo. Marco Lavazza inoltre sottolinea come sia importante considerare l'aspetto umano delle imprese, il rispetto dei dipendenti, dell'inclusione e della priorità del benessere umano, prima del profitto.
- Ritorna protagonista, inoltre, la sostenibilità e i pericoli posti dal cambiamento climatico. Ogni azienda deve contribuire e fare la sua parte, in questo lungo e difficile processo, che vede coinvolte tutte le popolazioni del mondo. Avere una piattaforma a disposizione per diffondere *awareness* risulta molto importante, e Lavazza lo sta facendo al meglio.
- Ancora una volta, viene evidenziata l'ampia influenza che la globalizzazione esercita sulla maggior parte delle organizzazioni mondiali. Stiamo assistendo alla formazione di un "quartiere globale" in cui tutti i partecipanti risentono uniformemente dei problemi che emergono. Diventa quindi essenziale per un'impresa rimanere al passo con i tempi, tenersi aggiornata sulle notizie e anticipare gli eventi, per evitare un fallimento imprevisto.
- Infine, viene sottolineata l'importanza intrinseca della famiglia nelle *Family business*, nonostante un abbandono delle posizioni esecutive di alcuni discendenti. Lavazza è un esempio perfetto di come una grande società, nata a cavallo del secolo scorso, che ha attraversato tutti i grandi cambiamenti epocali, sia riuscita a mantenersi forte e competitiva nel tempo. Una dimostrazione di come, se si affrontata l'evoluzione con modestia, spinta al cambiamento e forte conoscenza delle proprie basi imprenditoriali, si può sopravvivere a lungo nel mercato.

Conclusa questa intervista vorrei ringraziare nuovamente Marco Lavazza,  
Vicepresidente di Luigi Lavazza S.p.A., il Dott. Christian Toscano e il Professor Matteo  
De Angelis per avere reso questo progetto possibile.

## *Conclusioni*

Si è voluto analizzare, con questo lavoro, il grande processo di cambiamento che vivono le aziende e le società del mondo ogni giorno. Sia grandi che piccole, sia locali che internazionali. È molto importante capire perché le aziende cambiano e rimanere al passo con le evoluzioni delle industrie, sia da un punto di vista economico che personale.

Il mondo in cui viviamo oggi non ci permette di rimanere indietro e richiede un costante adattamento alle nuove realtà.

Le dinamiche globali influenzano in modo costante il modo in cui le aziende operano e continueranno a farlo nel lungo periodo.

Le innovazioni, i cambiamenti normativi, i mutevoli gusti dei consumatori e l'alta competitività sono solo alcuni dei fattori di cui le aziende devono preoccuparsi quotidianamente.

Un'impresa che non riesce a stare al passo con i tempi è un'impresa che rischia di fallire, lasciando spazio ai nuovi entranti.

Il cambiamento non è mai facile, ma è una componente fondamentale per la sopravvivenza delle aziende e soprattutto per il loro successo.

La continua evoluzione e la ricerca assumono quindi ruoli di primo grado per le imprese, insieme ad etica e sostenibilità.

È stato interessante capire come sono cambiati i valori delle aziende nel corso di un secolo. Come sia emersa questa necessità di adeguarsi sempre per rimanere competitivi sul mercato, e di come siano cambiati in modo radicale sia i modi di fare impresa che i valori degli imprenditori stessi.

Dunque, con uno sguardo al futuro, ci aspettiamo di osservare dinamiche ancora più complesse e intricate nei prossimi decenni, che metteranno a dura prova le società sotto più punti di vista. È imperativo, per queste, adottare una mentalità aperta e farsi trovare sempre pronte, sia per cogliere nuove opportunità, che per ripararsi da eventuali pericoli.

## **Bibliografia:**

- [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13] Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini, *Economia Aziendale*, Terza Edizione (2020); Cap: Gestione aziendale, Corporate Governance, Organizzazione Aziendale
- AiroidiG., Brunetti G. E Coda, *Economia aziendale* (1994)
- di Donato F. (2012), *Gli amministratori indipendenti. Corporate governance, earnings management*, Roma, Luiss University Press.
- Blackstone Jr J.H (2010) , *APICS Dictionary*, Chicago.
- [17, 20, 21, 22, 23] *Il Family Business, Manuale di gestione delle imprese familiari*, Fabio Corsico
- Agrawal A. (2018) “Impact Investing: Framework and future research avenues”
- [18, 19 ] *Dizionario Treccani, etimologia delle parole Tecnologia e Digitalizzazione*
- Beckard R. , “Managing continuity in the family-owned nusiness” (1983).
- [16] J.A Schumpeter. “L’impresa e la storia dell’impresa” (1993)
- Vulpiani (2014) “Special Cases in Business Evaluations
- [14, 15] H.H Stevenson, *Perspective on Entrepreneurship* (1983)
- Schoenberg “ Mergers and Acquisitions” (2005)
- Bastia, “Principi di economia aziendale” (2013)
- Freeman, “The Economics of industrial innovation”, Londra.

- Fontana, “Economia e gestione delle imprese”
- Ansoff H.I, “Strategia aziendale”, Milano.