



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

COMUNICAZIONE D'IMPRESA  
Anno Accademico 2021/2022

MODELLI DI GOVERNANCE E  
SVILUPPO DELL'IMPRESA  
(CAP. 8)

Unit 11 – Slide 11.2.1

T.H. Byers – R.C. Dorf – A.J. Nelson – R.Vona

# Technology Ventures

## Capitolo 8

Modelli istituzionali di governance e  
sviluppo dell'impresa

- Varietà di modelli di governance
- Imprese familiari
- Spin-off aziendali e strategie di corporate venturing
- Dilemma dell'innovatore

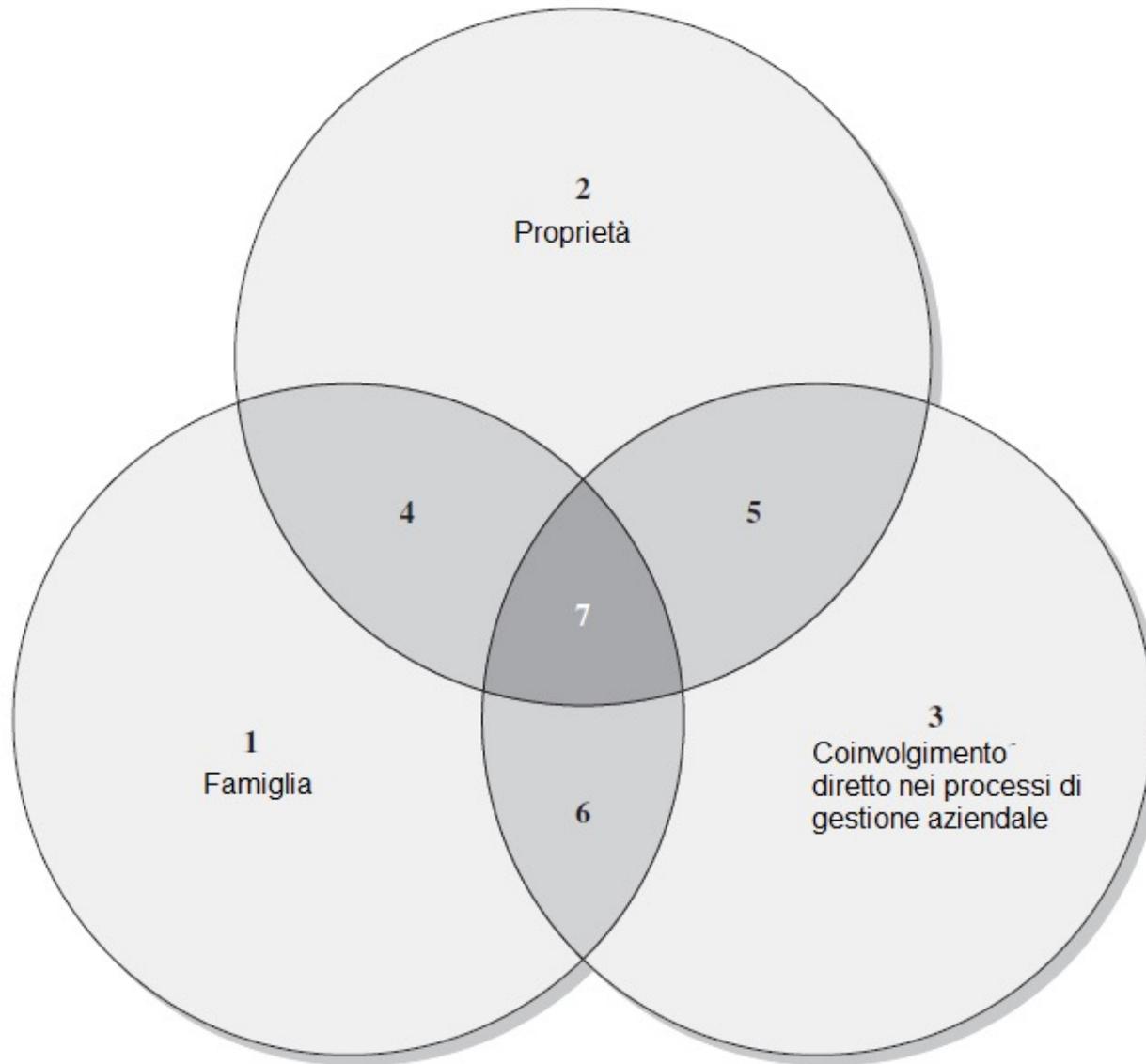
# Varietà di forme istituzionali (1)

Modello di governance	Caratteristiche distintive e finalità strategiche	Principali qualità e debolezze
Imprese familiari	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Controllo proprietario e manageriale concentrato nelle mani di un nucleo proprietario</li> <li>•Massimizzazione del valore aziendale e del profitto di lungo periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientamento allo sviluppo delle attività imprenditoriali</li> <li>•Mancanza di adeguate risorse finanziarie e direzionali</li> <li>•Eccessi di protagonismo della componente proprietaria</li> </ul>
Imprese manageriali (public company)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Controllo strategico e operativo da parte di manager professionisti indipendenti</li> <li>•Capitale frazionato e tendenzialmente instabile nella sua componente proprietaria</li> <li>•Massimizzazione del profitto e del valore aziendale di breve periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientamento allo sviluppo del valore delle attività aziendali</li> <li>•Presenza di qualificate risorse manageriali</li> <li>•Privilegio della componente finanziaria del business</li> <li>•Eccessiva evanescenza e mutevolezza del controllo proprietario</li> </ul>



# Varietà di forme istituzionali (2)

Modello di governance	Caratteristiche distintive e finalità strategiche	Principali qualità e debolezze
Aziende senza finalità di lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllo proprietario e strategico da parte di un nucleo proprietario ristretto di emanazione pubblica o privata</li> <li>• Massimizzazione del valore sociale delle attività svolte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento allo sviluppo del valore sociale dell'iniziativa</li> <li>• Mancanza di adeguate risorse finanziarie e direzionali</li> <li>• Scarsa considerazione delle problematiche di governo efficiente ed equilibrato del sistema aziendale</li> </ul>
Imprese spin-off	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllo proprietario e strategico da parte di un nucleo proprietario ristretto di emanazione aziendale o accademica</li> <li>• Massimizzazione del valore aziendale e del profitto di lungo periodo perseguita attraverso lo sviluppo di innovazioni di frontiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento allo sviluppo delle innovazioni di frontiera</li> <li>• Mancanza di adeguate risorse finanziarie e direzionali</li> <li>• Presenza di possibili comportamenti opportunistici</li> </ul>
Imprese e aziende pubbliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllo proprietario e strategico di matrice pubblica</li> <li>• Presenza di manager professionisti ideologicamente convergenti</li> <li>• Massimizzazione del valore politico dell'iniziativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento allo sviluppo delle attività d'impresa</li> <li>• Mancanza di adeguate risorse direzionali</li> <li>• Eccesso di protagonismo della componente politica della proprietà aziendale</li> <li>• Scarsa considerazione per le problematiche di governo efficiente ed equilibrato del sistema aziendale</li> </ul>



Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento alla massimizzazione del valore aziendale e del profitto in una prospettiva di sviluppo di lungo termine votata alla costruzione, manutenzione e miglioramento continuo di un sistema di valori destinato a perdurare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà nel preservare l'equilibrio nei rapporti affettivi, nella gestione del potere e degli interessi economici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione di processi operativi flessibili, efficienti e reattivi incentrati sulla componente fiduciaria delle relazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccessi di protagonismo della componente familiare</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizzazione del rapporto con gli stakeholder (clienti, fornitori, sindacati, comunità ,ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematiche di governo del passaggio generazionale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanzia di impegno e passione nella conduzione dell'iniziativa imprenditoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di adeguate risorse finanziarie e patrimoniali</li> </ul>

- Spin-off aziendale o coporate new venture: impresa creata e avviata da una società già operante al fine di sperimentare percorsi di sviluppo innovativi attraverso modelli di management e soluzioni tecnologiche originali e meglio rispondenti alle necessità di contesti particolarmente complessi e mutevoli
- Caratteristiche:
  - Focalizzazione sull'innovazione
  - Flessibilità strategica e operativa
  - Esperienza e risorse della “casa madre”
  - Condizionamenti da parte della “case madre” nelle scelte di investimento



# Sviluppo del corporate venturing

- 
- Bilanciare la formulazione di una strategia trial and error con rigore e disciplina
  - Progettare sistemi efficaci di incentivazione, analisi e valutazione della creatività
  - Sperimentare in laboratorio le innovazioni più interessanti
  - Implementare con gradualità le innovazioni più promettenti
  - Misurare adeguatamente la performance realizzate
  - Valutare la congruità delle scelte strategiche e del management
- 
- Bilanciare l'esperienza operativa con il talento creativo
  - Creare gruppi di lavoro in cui siano bilanciate competenze creative ed esperienza manageriale
  - Valorizzare la tradizione senza ostacolare la sperimentazione
  - Individuare adeguatamente i fabbisogni di risorse e le problematiche organizzative per la gestione del talento
  - Gestire il cambiamento organizzativo
- 
- Bilanciare il fabbisogno di autonomia con la necessità di sviluppare le sinergie
  - Coordinare e responsabilizzare i gruppi di lavoro dedicati allo sviluppo dell'innovazione
  - Chiarire obiettivi e modalità di gestione dei gruppi di lavoro dedicati allo sviluppo dell'innovazione
  - Sperimentare nuovi modelli di gestione delle attività dei gruppi di lavoro dedicati allo sviluppo dell'innovazione
-

<b>Compatibilità operativa</b>	Alta	4. Sostenere iniziative “a basso costo” finalizzate a monitorare la valenza strategica di un determinato percorso innovativo	1. Investire in adeguamenti strutturali e direzionali finalizzati a valorizzare il potenziale imprenditoriale di un determinato percorso innovativo
	Bassa	3. Rischi elevati e avviamento modesto che rendono più complesso ed oneroso lo sviluppo di un determinato percorso innovativo	2. Incentivare il corporate venturing
		Bassa	Alta
		<b>Compatibilità strategica</b>	

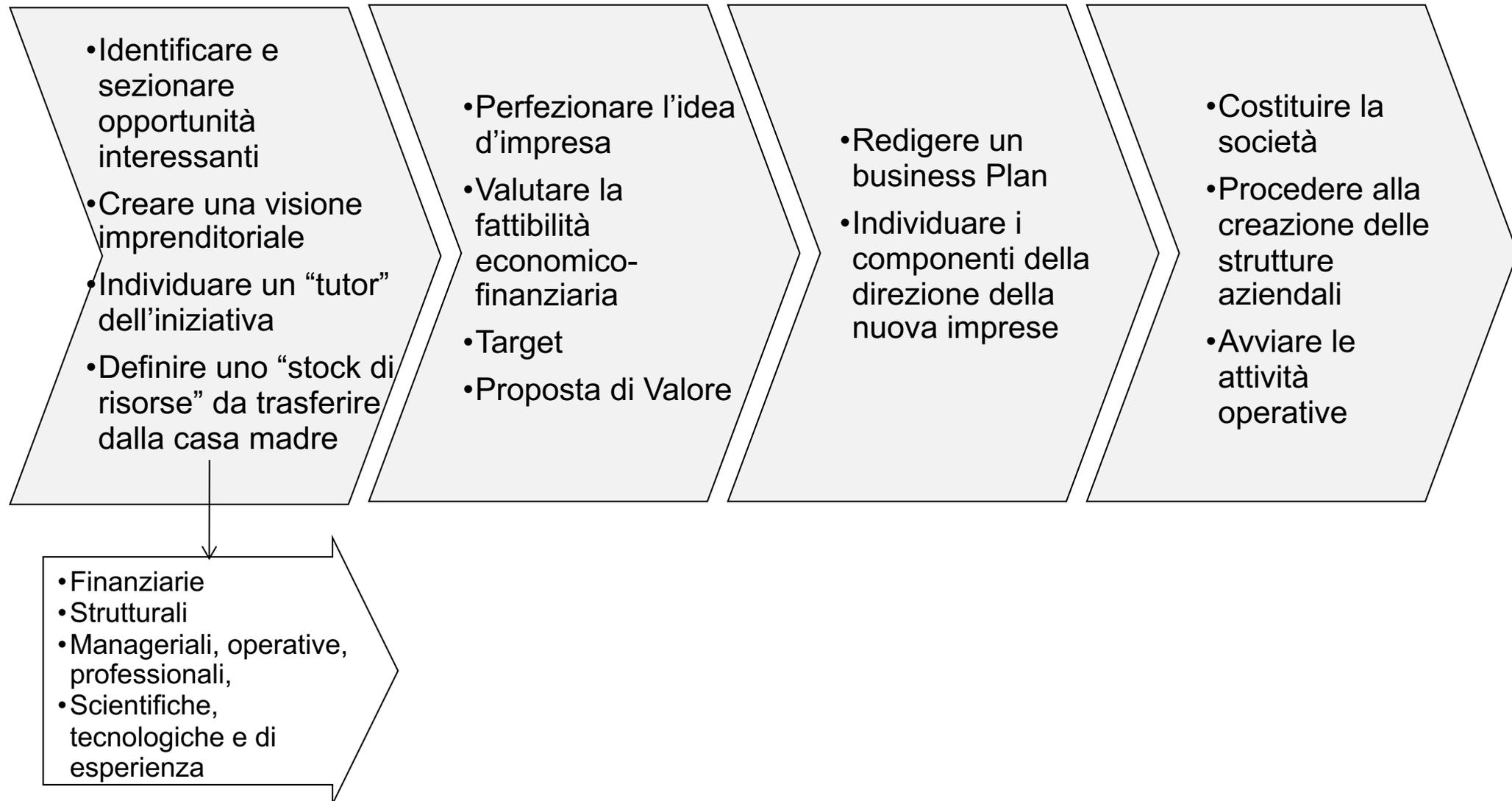
## IL PROCESSO

- Attivare il maggior numero possibile di fonti di innovazione (*scouting*)
- Definire una metodologia di selezione, analisi e valutazione del prodotto delle attività di *scouting*
- Proteggere i comportamenti innovativi e sperimentali

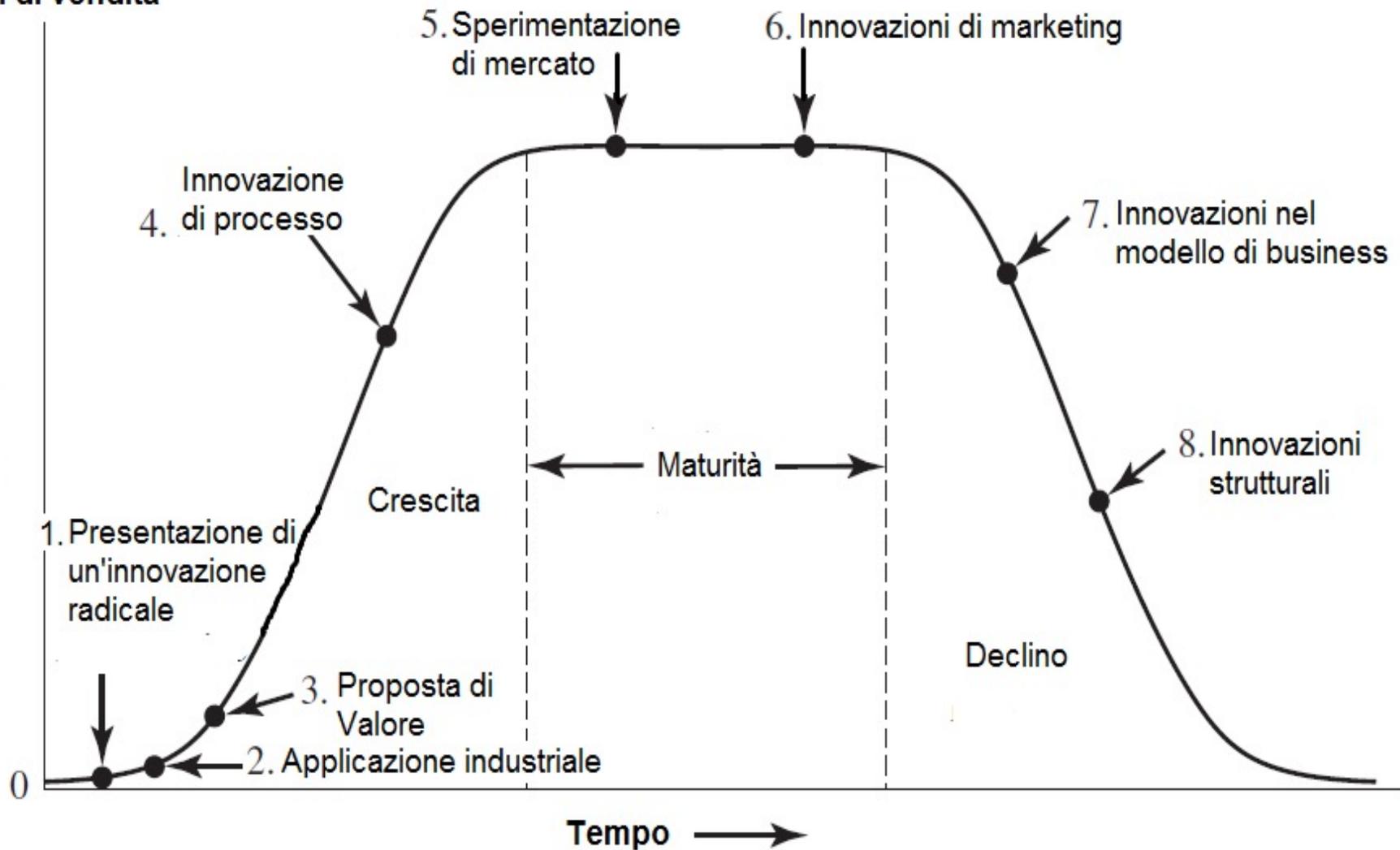
---

## LE CONDIZIONI PER SURPLUS DI VALORE

- Difendere gli spin-off aziendali dalla miopia di aspettative reddituali impazienti
- Sezionare le risorse umane per ridurre il rischio di comportamenti opportunistici
- Attribuire agli spin-off obiettivi aziendali specifici che tengono conto delle esigenze della casa madre
- Prepararsi a gestire il cambiamento
- Attivare idonei sistemi di trasferimento e condivisione delle conoscenze ed esperienze



Ricavi di vendita



# Valenza di mercato delle innovazioni

Tipo di innovazione	Fase del ciclo di vita	Descrizione
Perfezionamento di innovazioni capaci di creare cambiamenti radicali e distruttivi degli equilibri esistenti	Presentazione scientifica	Discontinuità tecnologica
Sviluppo di applicazioni industriali	Introduzione nel mercato	L'applicazione tecnologica crea il mercato
Innovazioni di "prodotto"	Inizio della crescita	Si definisce la proposta di valore da lanciare sul mercato
Innovazioni di "processo"	Fine della crescita	Si sviluppano innovazioni finalizzate ad ottenere migliori performance della gestione dei processi operativi
Sperimentazioni di mercato	Maturità	Si sviluppano innovazioni finalizzate a migliorare il livello di "aderenza" delle proposte commerciali alle aspettative della clientela di riferimento
Innovazioni di marketing	Maturità	Si sviluppano innovazioni finalizzate a migliorare l'efficacia delle politiche di marketing rispetto alle azioni della concorrenza
Innovazioni nel modello di business	Declino	Si sviluppano innovazioni finalizzate a migliorare il sistema di creazione e gestione del valore
Innovazioni strutturali	Declino	Si sviluppano innovazioni radicali finalizzate a fronteggiare al meglio i cambiamenti imposti dall'evoluzione delle tecnologie, della concorrenza e dei comportamenti sociali, politici e istituzionali