

ERASMUS +

AC2 - Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche

KA203 - Partnership strategiche per l'istruzione superiore

Geomarketing come strumento di imprenditorialità

2017-1-IT02-KA203-036955

O1: ricerca imprenditorialità

Editors: Nunzio Casalino & Giuliana Pizzolo (LUISS)
Revisione: 2.0
**data di scadenza del
consegnabile:** 30 aprile 2018
data di inizio del progetto: 1 Ottobre 2017
Durata del progetto: 24 mesi

Contributori

Nikos Labrinos

Casalino Nunzio

Marques Ana

Mouratidis Antonios

Muñoz Nieto Ángel Luis

O'Hara Teresa

Pizzolo Giuliana

Prazeres Sergio

Rotrigues Paulo

Silva Marcia

Ultan Faherty

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno del programma europeo Erasmus +. Questa pubblicazione riflette il punto di vista degli autori, e la Commissione Europea non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

PROGETTO SCOPO E OBIETTIVI

la crescita economica e l'occupazione dell'Europa dipendono dalla sua capacità di sostenere la crescita delle imprese. L'imprenditorialità favorisce nuove società, apre nuovi mercati, e nutre nuove competenze. Le più importanti fonti di occupazione nell'Unione europea sono le piccole e medie imprese (PMI). L'obiettivo dell'Unione europea è quello di incoraggiare le persone a diventare imprenditori e anche rendere più facile per loro di creare e far crescere il loro business. Educazione all'imprenditorialità può fare la differenza, come i giovani che passano attraverso i programmi e le attività imprenditoriali iniziano più aziende e precedenti.

L'obiettivo principale del progetto GET UP è quello di fornire uno strumento di apprendimento per promuovere l'imprenditorialità per i giovani, utilizzando le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), che abilita ai partecipanti le conoscenze e meccanismi per progettare i loro modelli di business adeguati.

La componente innovativa di questo progetto è il Geomarketing supportato sui concetti di Location Intelligence che consente di trovare la migliore posizione geografica in base ai dati spaziali di intersezione e diversi fattori variabili supportati da una serie di tecniche per analizzare la realtà economica e sociale dal punto di vista geografico, che comprende la mappatura e strumenti di analisi spaziale su una piattaforma di mappatura basata su cloud, indirizzando le esigenze dell'imprenditore per la posizione con il più alto potenziale di successo e permette di attrarre investimenti per diversi e privare le regioni nei paesi partner. Infine, è prevista da sviluppare durante il corso di formazione, tra cui la definizione del prodotto e del finanziarie, materiali e risorse umane, che sarà un ottimo strumento per sostenere i giovani imprenditori un design business plan.

Il partenariato è composto da 6 organizzazioni provenienti da Italia / Università LUISS, Portogallo / AidLearn e ESRI, Grecia / AUTH University, Spagna / Università di Salamanca e Irlanda / WESTBIC. I partner sono stati scelti in primo luogo in base alla loro esperienza di fronte alle principali obiettivi definiti per il progetto e tenendo conto dell'interazione desiderabile tra ricerca e impresa campi; e in secondo luogo la maggior parte di essi presenta una elevata esperienza in progetti precedenti dell'UE, che arricchiscono anche la partnership. Infine, i partner sono stati scelti tenendo conto dei tassi di disoccupazione giovanile presenti nei loro paesi, la realizzazione del progetto GET UP sarà un valore aggiunto alle esigenze economiche e sociali competenti dei paesi partner.

L'obiettivo principale del progetto GET UP è di aumentare la consapevolezza degli utenti finali, i giovani sotto i 25 anni, disoccupati con la scuola secondaria o superiore diploma di istruzione e giovani secondaria o laurea Cerco primo lavoro, su come diventare un imprenditore utilizzando il Geomarketing e concetti di location intelligence per raggiungere i loro obiettivi e attuare le loro idee di business.

Il progetto GET UP è strutturato in 3 uscite:

O1: ricerca imprenditorialità: una ricerca dettagliata su imprenditorialità in grado di una comprensione più profonda su ciò che è un imprenditore in base alla politica dell'UE e le disposizioni nazionali per la creazione di una società.

O2: La ricerca sulle Geomarketing: una ricerca dettagliata sulle Geomarketing e Location Intelligence di conoscere i concetti, la loro applicazione sulle decisioni di business e dati da utilizzare.

O3: Get Up Learning Platform: sarà prodotto con aggiornato, di alta qualità, facile e contenuti interessanti.

The Get Up risultati del progetto sono:

- La ricerca sull'imprenditorialità
- La ricerca sulle Geomarketing
- GET UP Learning Package
- GET UP Learning Platform

The Get Up Learning Platform, che combina i corsi di alzarsi, di un Sistema Informativo Territoriale online (GIS) e del set di dati aperto spaziali, consentiranno una maggiore assistenza agli utenti finali per capire l'importanza di combinare dati geografici con dati aziendali e di mercato al fine di acquisire conoscenze critiche, prendere decisioni più informate, i processi di progettazione e migliorare l'efficienza operativa.

The Get Up Learning Platform sarà uno strumento utile per promuovere il lavoro autonomo e anche ripristinare la fiducia dei giovani disoccupati attraverso sfruttando al massimo le risorse disponibili nei loro paesi, conoscendo la comunità imprenditoriale, le tendenze del mercato e ottenere la conoscenza del territorio in cui vivere e segmentazione che, al fine di isolare i posti migliori per mettere le loro idee di business in pratica.

GET UP ambizione è quella di consentire e supportare una concreta attuazione di imprese innovative, consentendo ai partecipanti di diventare effettivamente imprenditori, diffondendo il concetto di imprenditorialità e di Geomarketing, come un nucleo essenziale di fare business, anche altri imprenditori potenziali. Il progetto GET UP sarà un'ottima occasione per rafforzare la crescita economica, aiutando a ricostruire le economie dei paesi partner e di raggiungere potenzialmente 1,4 milioni di giovani disoccupati (minori di 25 anni) nei paesi partner (in realtà il 36% dei giovani sono disoccupati nel EU28), massimizzando anche la più capitale umano creativo di quei paesi.

SOMMARIO

introduzione

1. imprenditorialità

- 1.1. Che cosa è un imprenditore e il suo ruolo
- 1.2. Caratteristiche di un imprenditore
- 1.3. Gli imprenditori di successo e insuccesso
- 1.4. attributi personali chiave
- 1.5. Pianificazione di essere un imprenditore efficace
- 1.6. pressioni di crescita e la gestione di un affare di famiglia
- 1.7 Analizzare e risolvere i principali problemi di imprenditorialità

Sviluppo 2. Affari

- 2.1. Il ruolo di un imprenditore e l'importanza dell'esperienza imprenditoriale
- 2.2. Comprendere l'impatto di imprenditorialità sulle decisioni
- 2.3. intrapreneurship Corporate
- 2.4. Il Piano Industriale
- 2.5. L'analisi di mercato
- 2.6. Aspetti finanziari e problemi
- 2.7. risultati organizzativi derivanti da azioni imprenditoriali

3. Gestione

- 3.1. Comprendere di base dei principi di gestione
- 3.2. I cinque componenti di base di un'organizzazione
- 3.3. Il compito di coordinamento e motivazione
- 3.4. Rischi e fallimenti aziendali
- 3.5. Migliorare la capacità di riconoscere le opportunità
- 3.6. scelte processo decisionale
- 3.7. Le abilità sociali per gli imprenditori
- 3.8. Strutturazione di un clima imprenditoriale

4. strategia di business

- 4.1. strategia imprenditoriale
- 4.2. strategia di business e le due approcci alla progettazione organizzativa
- 4.3. principi organizzativi in azione
- 4.4. promuovere l'innovazione
- 4.5. Orientamento marketing
- 4.6. costruzione di reti e alleanze strategiche
- 4.7. Strategie innovative per la crescita imprenditoriale
- 4.8. pratiche manageriali per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi

conclusioni

Riferimenti

allegati

- 1. Glossario**
- 2. I rapporti con i risultati di focus group (da ciascun partner)**
- 3. Statistiche e ulteriori dati provenienti da Paesi partner**
- 4. Questionari per l'analisi dei paesi partner**

INTRODUZIONE

Negli attuali congiuntura economica nuove e giovani con competenze imprenditoriali insieme con competenze di geo-marketing e di location intelligence concetti possono rappresentare un fattore chiave per lo sviluppo del business delle start-up, la creazione di nuovi posti di lavoro. Questi aspetti dovranno avere ripercussioni significative ai partner economie e tassi di disoccupazione giovanile, molto elevati nella maggior parte dei paesi partner. Questo progetto mira a sviluppare l'imprenditorialità e geo-marketing competenze da corsi di formazione che favoriscano la creazione di imprese in una posizione migliore, come via d'uscita dalla disoccupazione.

La ricerca O1 sull'imprenditorialità si propone di raccogliere e analizzare le informazioni su Aggiornamento di ricerca riferimenti, teorie e modelli per quanto riguarda l'imprenditorialità, lo sviluppo del business, la gestione e la strategia di business.

Il questionario includerà domande e sarà finalizzato ad indagare il livello di conoscenza del gruppo target, giovani disoccupati, circa GET UP temi di progetto, che darà spunti validi alla partnership circa il livello di approfondimento per lo sviluppo di moduli di apprendimento. Sarà anche analizzato le aspettative e le motivazioni per diventare un imprenditore e il concetto di gruppi target di "Cosa significa essere un imprenditore?"; sarà anche messo in dubbio le preferenze che si riferiscono apprendimento approcci, ambienti e tipo di attività di apprendimento. Si saranno raccolti, come minimo, 75 questionari per paese, con un impatto di almeno 375 giovani disoccupati (minori di 25 anni disoccupati con la scuola secondaria o superiore diploma di istruzione e giovani della scuola secondaria o persone in cerca di prima occupazione laureati) coinvolti.

I focus group da sviluppare con 5 a 10 importanti referenti / esperti, professori e formatori, esperti di business, pianificatori territoriali; professionisti del marketing, esperti di geo-marketing; per fornire un'informazione di esperti e la prospettiva negli argomenti più rilevanti, adeguate e innovative connesse con GET UP progetto. In termini di impatto, da 25 a 50 esperti saranno coinvolti in tutti i paesi partner.

ricerche a tavolino per raccogliere e analizzare le informazioni su Aggiornamento di ricerca riferimenti, teorie e modelli per quanto riguarda l'imprenditorialità, lo sviluppo del business, la gestione e la strategia di business. Questa ricerca permetterà la raccolta di informazioni di qualità per favorire la base di conoscenze sulle principali tendenze di mercato, in modo che i futuri imprenditori possono testare i modelli di business innovativi, che permetteranno di aumentare la qualità e il rendimento finanziario di progetti di start-up.

partner IT sarà responsabile per la compilazione delle informazioni raccolte dai partner in un rapporto di integrazione O1 e di riassumere in una sintesi da tradurre nelle lingue dei partners.

Le relazioni in inglese e sintesi in tutte le lingue saranno disponibili nel sito alzarsi e social media e saranno diffondere dalle mailing list, minimo a 1200 principali attori / parti interessate, vale a dire le organizzazioni più elevati di istruzione, occupazione Centro, impresa e innovazione , business Incubation Center (per le start-up) i fornitori di istruzione e formazione professionale, agenzie di sviluppo regionale e gli altri responsabili delle parti interessate e politici pertinenti saranno raggiunti e può essere la base per altre ricerche future l'imprenditorialità e la disoccupazione giovanile.

1. all'imprenditorialità

1. Che cosa è un imprenditore e il suo ruolo

L'imprenditorialità è un'attività che coinvolge la scoperta, la valutazione e lo sfruttamento delle opportunità di introdurre con successo nel mercato nuovi prodotti, servizi, processi, materiali o modelli di business.

Impegno organizzativo è la chiave per lo sfruttamento di queste opportunità.

L'attività imprenditoriale è generalmente finalizzata a realizzare un profitto, il che significa che qualsiasi decisione in giro per l'occasione sarà presa solo se i benefici attesi provenienti da esso saranno superiori ai suoi costi.

Gli imprenditori sono quelli pronti a cogliere una certa occasione, sviluppando l'idea di azioni pragmatiche, che mira a fornire un prodotto o un servizio ad un cliente.

Diverse industrie offrono diverse opportunità, soprattutto in specifico momento economico, alcuni sono più inutiles di altri. Al giorno d'oggi le industrie inerenti alla scienza sono i più ricchi in termini di opportunità, rispetto a quelle più tradizionali.

L'industria e la società tipo considerato, influenzano profondamente cui ha origine l'opportunità (il locus reale): in alcune aziende che possono venire dal di fuori della catena del valore, come accade nelle PMI e centri di R & S. In altre aziende, al contrario, le opportunità possono rimanere all'interno della catena del valore, coinvolgendo fornitori e clienti, anche. Per definizione l'imprenditore è colui che gestisce adeguatamente i fattori di produzione (capitale, strumenti di produzione, forza lavoro e materie prime) attraverso il quale, insieme agli investimenti, sviluppa nuovi prodotti, nuovi mercati o nuove tecniche, stimolando in tal modo la creazione di nuova ricchezza e il valore in termini di beni e servizi utili alla comunità / società.

Secondo teorie statiche, da un lato, l'imprenditore è considerato una figura passiva cui azioni sono mere ripetizioni di procedure o tecniche del passato già apprese e attuate. Nella letteratura economica, queste teorie definiscono l'imprenditore come colui che fornisce la capitale, o identificare come il business manager, il proprietario o colui che impiega i fattori di produzione.

Secondo le teorie dinamiche, d'altra parte, l'imprenditore è considerato colui che assume il rischio (incertezza) e prende le decisioni. Lui è un innovatore, un coordinatore di risorse economiche, ma responsabile della loro ripartizione tra usi diversi.

Il primo economista che ha evidenziato il ruolo economico dell'imprenditore era Richard Cantillon (1680-1734), che identifica l'imprenditore come uno dei tre principali operatori di mercato. L'imprenditore è l'attore centro economico, il vero organizzatore di tutto ciò che viene prodotto, l'iniziatore, il creatore, il responsabile del processo di produzione (Berta, 2004). Questo ruolo è interpretato da qualsiasi individuo che opera in condizioni tali che le spese sono noti e certi, mentre i ricavi sono sconosciute e incerte. La definizione di Cantillon, pertanto, è chiaramente dinamico.

Una definizione basata sul ruolo creativo e specializzata dell'imprenditore è stata fornita da Jean-Baptiste Say (1767-1832), che ha considerato l'imprenditore come colui che diventa necessario avere esattamente questo ruolo. Infatti, si imposta operazioni di produzione, organizza le attività necessarie, combina e coordina fattori produttivi, dà impulso al sistema economico e genera valore. L'imprenditore di Say è al centro del sistema economico, che impiega e remunerazione dei fattori produttivi, mantenendo solo il resto come il proprio profitto.

Secondo Mises, "il ruolo dell'imprenditore fornisce la chiave teorica per capire la natura del processo di bilanciamento di mercato" (Passarella, Baron, 2010). L'imprenditore, nel perseguire i suoi piani, offre prezzi diversi per i diversi fattori della produzione, che influenzano la loro richiesta. L'imprenditore offre i beni o servizi sul mercato da cui può ottenere un profitto maggiore, causando una tendenza alla riduzione dei prezzi. D'altra parte, egli riduce la fornitura di altri beni e servizi, causando scarsità e l'aumento del

prezzo. Questo meccanismo continua incessantemente e trova un equilibrio solo una volta raggiunte le condizioni di "economia rotazione uniforme".

Un'altra teoria importante sul ruolo dell'imprenditore è quella di Kirzner, che sottolinea quanto sia essenziale è la qualità che definisce la vigilanza, o di tempestività, attenzione, alle opportunità di mercato. Questa è la capacità di un imprenditore di riconoscere e sfruttare tutte le opportunità offerte da un mercato prima di qualsiasi altro operatore economico. Si materializza come la capacità di anticipare altri imprenditori nella produzione di un nuovo bene, rispondendo a una necessità non ancora soddisfatte, o la capacità di riconoscere le possibilità di arbitraggio derivante dalla possibilità di vendere un prodotto / servizio ad un prezzo superiore in un mercato diverso.

Il ruolo del imprenditore può quindi essere riassunta come risultato delle teorie visti sopra.

2. Caratteristiche di un imprenditore

David McClelland (1917-1998) nel suo libro "La società raggiungimento" delinea le caratteristiche psicologiche di imprenditori che li rendono capaci di diventare innovatori. Secondo l'autore, l'imprenditore è un individuo che traduce il suo bisogno personale per la realizzazione nello sviluppo economico (Roberts, 1991). Secondo il desiderio personale McClelland imprenditori per la realizzazione è legata al fatto che essi hanno una serie di atteggiamenti specifici. ad esempio, la necessità di realizzare lo porta a intraprendere azioni in situazioni di incertezza, al fine di ottenere un maggiore senso di realizzazione di quello che sarebbe forse ottenere da prendere decisioni in un contesto in cui il risultato è predeterminato. Inoltre, l'imprenditore tende a lavorare meglio in condizioni che permettono di ottenere risultati positivi precisi e prospettive a lungo termine (Palmer, 1971).

Gli elementi distintivi sono stati ricercati in diverse dimensioni, come ad esempio la ricerca del successo (come per McClelland), l'assunzione di rischi, il locus of control. Roberts (1991) descrive la visione di psicologo Jung sulle differenze tra individui. Le quattro dimensioni delineati dall'autore sono:

- estroversione / introversione;
- sensazione / intuizione;
- Riflessione / emozione;
- giudizio / percezione.

Le combinazioni delle preferenze lungo queste dimensioni creano sedici possibili prototipi. Roberts ipotizza che gli imprenditori sono estroverso, cioè, tendente ad interagire con altri individui, intuitive, cioè, innovativi, con una buona immaginazione, attratti da visioni e ispirazioni. Secondo l'autore, l'imprenditore preferisce prendere decisioni dopo attenta riflessione basata sulla logica, piuttosto che su una decisione emotiva, presa d'impulso. Inoltre, l'imprenditore per Roberts progetta e opere di fissare scadenze.

I tratti psicologici dell'imprenditore secondo Robert sono riassunti nella sigla "ENTJ", che sta per estroverso, intuitivo, il pensiero orientato e di giudicare.

Gartner (1985) sostiene che la ricerca che cerca di spiegare la figura dell'imprenditore sulla base di tratti psicologici, non è in grado di fornire una definizione né di spiegare il fenomeno dell'imprenditorialità.

Anche se numerose ricerche hanno cercato di delineare i tratti più comuni di questo argomento, i risultati ottenuti non consentono una chiara distinzione dei tratti psicologici di imprenditori rispetto agli altri dati economici. Infatti, sebbene la letteratura ha cercato di elencare le caratteristiche psicologiche della imprenditore di successo, non è facile da definire alcuni tratti psicologici come identificatori di una categoria e in grado di differenziare dal resto degli individui.

Tuttavia è possibile individuare, con riferimento alla figura imprenditoriale, quattro principali stili di guida situazionale secondo due parametri:

Ha il know how	Vuole farlo	stile di leadership appropriato
No	No	Direttiva
No	sì	consultivo
sì	No	partecipativo
sì	sì	Delegare

Pur considerando la natura schematica di questi stili, non è ovviamente così semplice da essere in grado di scegliere lo stile più appropriato e applicarlo nei singoli casi reali. Mentre l'interazione con le risorse, è necessario prendere in considerazione temperamento personale, cercando di adattare il proprio comportamento e le abitudini, a seconda delle esigenze della squadra da gestire. Sarà più difficile applicare la Leadership situazionale per quei project manager che, per esempio, hanno una personalità che non è incline a rapporti o emozioni, dal momento che non saranno in grado di dimostrare la loro attenzione e apprezzamento per il lavoro dei loro collaboratori, e viceversa. Secondo Will Schutz ", analizzando le interazioni tra le persone, è possibile identificare tre tendenze comportamentali fondamentali: Inclusionione, il controllo, l'affetto per ognuno su di essi, è possibile sia per esprimere (da noi verso gli altri) e il desiderio di ricevere (da altri verso di noi) in diversi gradi e a seconda della nostra personalità e la situazione". E 'quindi essenziale che il Project Manager considera non solo le capacità e le competenze della loro squadra, ma anche le relative attitudini, in modo da essere in grado di gestire al meglio sia le risorse che hanno un grande desiderio di autonomia (attraverso la delega compito), e le risorse che hanno bisogno di più attenzione, la fiducia e l'apprezzamento, per coinvolgere meglio ognuno di loro verso la meta finale.

Pertanto, per capire meglio come applicare la leadership appropriata al contesto in cui siamo immersi, dobbiamo fare riferimento a uno studio condotto da Kouzes e Posner sulla base di azioni di leadership, che delinea le caratteristiche comuni di un leader "buono" - visione, il coinvolgimento, la perseveranza - di avere una chiara visione della meta da raggiungere, come coinvolgere la squadra nelle attività del progetto per raggiungere l'obiettivo e perseverante per raggiungere tutti gli obiettivi.

3. Gli imprenditori di successo e insuccesso

Quando si parla di successi imprenditoriali o fallimenti, ci concentriamo sulla capacità di un imprenditore di gestire efficacemente le sue risorse per raggiungere l'obiettivo finale, che spesso si traduce in un utile adeguato. Ciò che permette un imprenditore per raggiungere il successo o il fallimento è ovviamente basato sul suo approccio comportamentale, che spesso vede la figura imprenditoriale distinti in due categorie: il leader o il "capo". Ci sono molti studi che parlano di differenze sostanziali tra un leader e un boss. Tra i vari studiosi che hanno analizzato questi aspetti nel dettaglio, i "fondamentali" che meglio esprimono queste differenze, sono stati identificati dai Ferrarelli e sono riportati nella tabella che segue:

CAPO	CAPO
Un capo insicuro gioca sulla paura	Il leader traspare fiducia ed entusiasmo
Un leader megalomane dice "io"	Il capo dice "WE"
Un boss "old fashion" si concentra solo su errori e trova il colpevole	Il leader aiuta i collaboratori a trovare soluzioni per i loro errori
Un capo insicuro ha paura dei "buoni"	Il leader non boicottare il talento, piuttosto che conduce
Un boss "vecchio stile" non celebra come raggiungere l'obiettivo "è parte del lavoro"	Il leader sa che i mezzi che celebrano creare coesione e l'alleanza
Un leader altero decide tutto da solo	Leader promuove il lavoro di squadra e coinvolge tutti nel processo decisionale
Un leader testardo si concentra su "avere ragione"	Il leader sul "fare la cosa giusta"
Un boss piccolo prende tutto il merito e accusa gli altri se va male	Il leader sa che l'onestà e l'integrità sono assolutamente essenziali per il successo
Un leader incerta controlla tutto	Il leader dà fiducia ai collaboratori a prendere l'iniziativa libera
Un boss sa "come fare"	Il leader mostrano come farlo
Un leader dice "che cosa fare"	Il leader è più interessato a chiedere e ascoltare
Un leader nasconde la sua insicurezza con superiorità e arroganza	Il leader sa la linea sottile tra l'essere fiduciosi e di essere arrogante
Un boss non celebra per evitare eccessivo entusiasmo	Il leader sa che il riconoscimento spinge le persone a dare il meglio
Un leader debole non ammette mai un errore (si tratta di una debolezza)	Il leader ammette i suoi passi falsi (è "vera forza")
Un boss miserabile tratta dipendente altrettanto lavoratori	Il leader si prende cura dei problemi del suo personale e aiuta equilibrate equilibrio tra lavoro / vita
Un leader meschino "usa" i suoi collaboratori	Il leader sa che i suoi collaboratori sono la chiave del suo successo
Un capo dice "Vai"	Il capo dice "ANDIAMO"

Per comprendere appieno le differenze sostanziali tra i due profili ed essere in grado di mettere questi comportamenti e ideologie in pratica, non è certo semplice. Cercando

di seguire questi suggerimenti e si impegnano a realizzare propria affermazione personale con empatia, energia e passione, è sicuramente la strada giusta da seguire al fine di diventare un leader "vero", in grado di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati e stabilire una collaborazione e di rispetto reciproco con la sua squadra: il fattore chiave per il successo o il fallimento di ogni singolo progetto.

4. attributi personali chiave

Tra le varie caratteristiche psicologiche di un buon imprenditore, uno dei principali attributi personali di un leader, riguarda sicuramente la lingua.

I leader tendono a usare il termine "noi" per coinvolgere adeguatamente la loro squadra verso un obiettivo comune, in quanto è chiaro che la "vittoria" è possibile solo insieme. I veri leader raramente usano l'espressione "io", se non per colpa delle mancanze o errori di gestione o di "difendere" le proprie risorse da eventuali attacchi esterni, in quanto non dare la colpa sui loro dipendenti, ma li proteggono come un "buon padre di famiglia a suo figlio che è sbagliato" farebbe. In questo modo, il leader non solo ottiene più fiducia dalle risorse, ora sentirsi parte di una squadra, ma anche fornire risultati attesi correttamente. Tuttavia, proprio come un "buon padre di famiglia" avrebbe fatto, non dovrebbe diventare troppo flessibile e permissivo per generare leggerezza eccessivo delle risorse: anche qui l'atteggiamento giusto è un perfetto equilibrio tra i due comportamenti, che deve essere completo e protettivo verso le loro risorse in situazioni esterne, ma anche altrettanto autorevoli e in grado di richiamare i loro dipendenti se incorrere in alcun errore.

Al di là di linguaggio, un piccolo ma grande aspetto da non trascurare è il tono che viene utilizzato nell'assegnazione di compiti e responsabilità, nell'esprimere apprezzamento, nel dare compiti e nel fare qualsiasi chiamata. Il modo in cui si esprime un concetto è spesso più importante del contenuto del messaggio stesso. Un altro aspetto fondamentale che un leader "buono" deve prendere in considerazione è il suo paradigma e preconetto per gli altri: questo dovrebbe essere evitato fino oggettivamente provata. percezione negativa porta atteggiamento negativo e comportamenti, mentre le alte aspettative in grado di fornire il successo attraverso le persone responsabilizzazione e la responsabilità.

Sicuramente l'applicazione di tutte queste azioni e comportamenti non è immediato nella vita reale, soprattutto perché è complesso da inquadrare perfettamente il profilo di una persona. Questo determina l'inadeguatezza consecutivo di un corretto approccio; di conseguenza, l'empatia svolge un ruolo sostanziale, che spesso determina un "profilo leader" da un "profilo titolo".

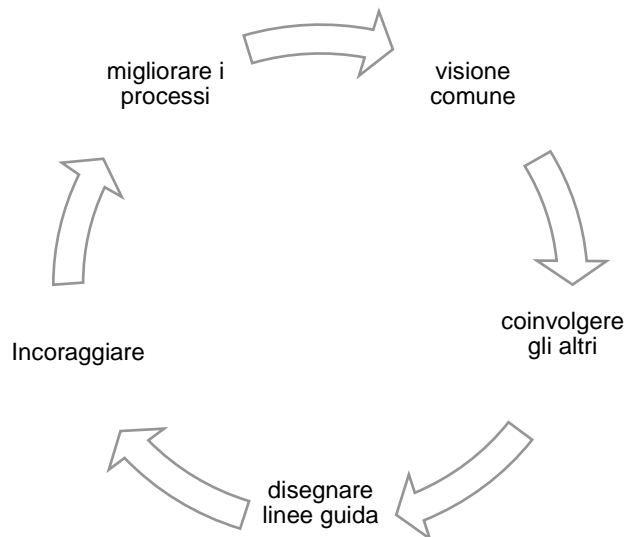
Questa è la capacità di incarnare i sentimenti altrui', sulla base di comprendere le loro segnali emotivi, prendendo il loro punto di vista soggettivo e condividere i loro sentimenti (Bonino, 1994), che determina la distinzione consecutivo tra un leader di successo e uno egocentrico e autoritario. Come precedentemente analizzato, anche in questo caso uno squilibrio eccessivo verso un profilo empatico: questo identificherà il coordinatore come una brava persona, ma non come un leader della squadra può contare su. E 'quindi essenziale per mescolare l'empatia con l'energia, cioè la capacità del leader di penetrare all'interno dei vari personaggi, a tremare e accendere l'entusiasmo del team di creare una propensione ad ascoltare e seguire il loro capo.

5. Pianificazione di essere un imprenditore efficace

Dallo studio delle diverse teorie, è possibile sintetizzare 5 regole d'oro che guidano gli imprenditori verso l'eccellenza:

- Migliorare continuamente i processi (cercare nuove opportunità, sperimentare e accettano rischi);

- Inspirare una visione comune (avere una visione del futuro, reclutare nuovi volontari);
- Mettere gli altri in condizione di contribuire (promuovere la collaborazione, rafforzare le capacità della squadra);
- Tracciare il percorso (essendo un esempio, la pianificazione anche le più piccole vittorie);
- Incoraggiare (riconoscere il contributo individuale, celebrare i successi).



Essere un imprenditore offre certamente un certo grado di autonomia professionale e un alto grado di soddisfazione personale, ma la maggior successo e quindi il raggiungimento degli obiettivi perseguiti, maggiore è il grado di percezione di questi aspetti positivi, mentre i più fallimenti, il maggiore è il senso di frustrazione e di responsabilità, che anche i professionisti non sempre sono in grado di sopportare. Uno degli aspetti più importanti da considerare in questa figura è la leadership e la capacità di condividere i suoi successi e sopportare i suoi fallimenti. Avere la capacità di raggiungere i vostri obiettivi e condividere il successo o sentire responsabile di un fallimento non è certamente una competenza comune. Allo stesso tempo, essere in grado di svolgere un ruolo nel modo migliore certamente richiede un alto grado di leadership. Ovviamente non è lo stile più efficace della leadership di un altro e non è possibile delineare i tratti e le caratteristiche del leader e di conseguenza dell'imprenditore perfetto, in quanto queste abilità e caratteristiche personali sono un giusto equilibrio tra i tipi di temperamento e stili di pensato, in grado di rendere la risorsa un "leader" flessibile, in grado di delegare, in grado di trascinare la sua squadra verso la porta e raggiungere il successo, anche al mutare delle circostanze, continuando a perseguire l'obiettivo impostato con perseveranza e determinazione.

Per raggiungere questo obiettivo, l'imprenditore deve innanzitutto fornire un obiettivo comune concordato dal tutto il gruppo, mettendo in evidenza i vantaggi che la conclusione ottimale di un progetto in grado di offrire, non solo per l'azienda, ma anche per il singolo collaboratore.

Si deve creare un ambiente di lavoro sereno basato sul rispetto e relazioni interpersonali efficaci, stimolando le risorse per lavorare al massimo e rendere tutti i dipendenti si sentono indispensabili per l'azienda.

Si deve finalmente dimostrare professionale e affidabile. Il leader è il risolutore problema all'interno del gruppo, il punto di riferimento tutti possono rivolgersi per chiedere consigli. Allo stesso modo in cui deve essere aperta a iniziative e suggerimenti da parte dei suoi collaboratori, lo sviluppo di una strategia di comunicazione mirata non solo a "parlare", ma anche in "ascolto".

Un imprenditore che è in grado di sviluppare questi tratti può davvero soddisfare il suo obiettivo e portare tutto il gruppo verso il successo.

6. pressioni di crescita e la gestione di un affare di famiglia

L'azienda di famiglia è stato introdotto nel 1975 dalla riforma del diritto di famiglia e sussiste quando un membro della famiglia presta il suo lavoro in una propria società su una base continua, a meno che un diverso rapporto può essere stabilito (articolo 230-bis del codice civile italiano). In realtà, i membri della famiglia possono essere considerati lavoratori dipendenti o partner commerciali anche semplici. L'azienda di famiglia è spesso adottata per attività commerciali (negozi, bar e ristoranti) e per la gestione delle imprese agricole.

L'attività lavorativa del familiare non può essere occasionale, ma deve essere regolare e costante nel tempo. Tuttavia, il membro della famiglia può anche svolgere attività diverse, l'unica cosa che è necessario è la continuità del contributo.

Il tipo di lavoro svolto nell'azienda di famiglia può essere di qualsiasi tipo, ma deve riguardare l'attività principale della società. Un certo numero di sentenze hanno stabilito che il lavoro svolto in esclusiva nazionale dal coniuge non costituisce titolo sufficiente per la partecipazione nell'azienda di famiglia.

Solo i familiari più stretti dell'imprenditore possono partecipare alla azienda di famiglia, vale a dire:

- Sposa;
- parenti entro il terzo grado (figli o discendenti, fratelli, zii e nipoti, nonni e bisnonni);
- simile entro il secondo grado (fratelli-in-law, e così via).

Tutte le decisioni riguardanti la gestione, la produzione, destinazione dell'utile e la cessazione delle attività di famiglia sono prese da tutti i partecipanti con un criterio di maggioranza "per la testimonianza", vale a dire con un voto per ogni dipendente, a prescindere dalla quota di sua partecipazione. Nessuna formalità sono necessari per le decisioni.

Si precisa che il membro della famiglia che prende parte alla azienda di famiglia deve essere limitato a collaborare e non lo gestisce. Infatti, se la famiglia ha gestito l'attività in comune, sarebbe una società di fatto e non un affare di famiglia, con l'effetto, ad esempio, che un eventuale dichiarazione di fallimento del titolare si estenderebbe a tutti i membri della famiglia gli operatori.

Secondo Compagno C. (2008), l'attivazione e la gestione efficace di adeguati meccanismi operativi volti a sostenere lo sviluppo competitivo dell'azienda di famiglia (pianificazione strategica, sistemi di pianificazione e controllo, misurazione e valutazione, gestione delle risorse umane), consente di realizzare pienamente una separazione efficace ed equilibrato tra famiglia e lavoro, una condizione indispensabile per "liberare" le potenzialità di sviluppo del business, aiutando a risolvere alcune criticità tipiche delle imprese familiari, come ad esempio: il necessario equilibrio tra cultura della famiglia e la cultura tecnocratica della società; la scelta e la valutazione delle possibili strategie di business; le strutture organizzative più opportune in presenza di modelli di leadership collegiale; La valutazione e premiare i criteri, etc.

Va notato, con riferimento alle imprese familiari, che quando si parla di "gestione strategica", si intende un approccio di pianificazione per la gestione aziendale volto a definire il suo impegno strategico (mission, gli obiettivi e / / strategia tecnologica del mercato del prodotto rispetto al ambientale la dinamica) e l'adeguamento della struttura organizzativa e, in generale, delle competenze manageriali e organizzative più adeguate per un'efficace attuazione della strategia stessa. Pertanto, si tratta di un approccio mirato non solo alla formulazione di piani strategici che definiscono la strategia aziendale più adeguata per raggiungere gli obiettivi di business, ma anche

per creare le condizioni gestionali e organizzative che consentono l'effettiva attuazione dei piani stessi, dando corretta attuazione della strategia prescelta .

Nell'azienda di famiglia, l'approccio di gestione strategica si scontra con alcune difficoltà tipiche di questo tipo di attività: la presenza di componenti psicologiche legate al tipo di rapporto che si instaura con la famiglia; difficoltà ad esprimere scelte strategiche in modo formalizzato; un rapporto che non è sempre facile tra famiglia e gestione esterna, ecc, tuttavia, ci sono almeno tre aree tipiche in cui l'approccio di gestione strategica pianificata sarebbe molto utile nelle imprese familiari:

- Il rapporto che si instaura tra le generazioni all'interno della relazione tra famiglia e attività e i processi di transizione generazionale;
- La volontà di mantenere l'autonomia finanziaria nelle mani della famiglia (anche se lo sviluppo della società richiederebbe un'apertura a nuovi membri);
- La visione "naturale" a lungo termine che di solito caratterizza l'azienda di famiglia, con le scelte proiettate in una prospettiva intergenerazionale.

7. Analizzare e risolvere i principali problemi di imprenditorialità

Al fine di analizzare e risolvere i principali problemi di business, è necessario analizzare i rischi aziendali ed essere in grado di attivare un sistema di controllo di gestione adeguati. I rischi aziendali possono essere classificati e divisi in:

- rischi puri da speculativa. Il primo tipo di rischi include tutti quegli eventi casuali che possono causare perdite o profitti. Questi ultimi invece possono solo verificarsi di perdita se manifestazione.
- rischi sistematici da quelli specifici. rischio sistematico, anche definito come residuo, si pone in relazione alle prestazioni aziendali rispetto al contesto economico generale. Invece, rischi specifici emergono in relazione delle attività che l'azienda svolge.
- rischi economici e non economici. Il primo è in grado di causare perdite monetarie, a differenza di quest'ultimo.
- rischi fisici, tecnici ed economici. Il primo è originati da eventi naturali, che non possono essere controllati da uomo, a differenza degli altri, legati invece alla attività della società. Nel dettaglio, i rischi tecnici derivano dalla struttura tecnica e tecnologica che caratterizza l'attività economica, mentre i rischi economici sorgono a causa delle relazioni che l'azienda ha con soggetti esterni, quali clienti, fornitori, o delle istituzioni.
- rischi statici e dinamici. Il primo è identificabile in eventi che si ripetono con una certa costanza nel tempo, come ad esempio eventi naturali ed errori o negligenze commessi da persone. In caso contrario, i rischi dinamici sono generati dal cambiamento di fattori che continuamente si evolvono e che influenzano l'attività di business, come ad esempio la situazione economica, le preferenze dei consumatori e il contesto tecnologico.
- rischi marginali, se i potenziali danni generati da essi possono essere coperti attraverso l'uso delle risorse finanziarie della società. rischio importante, se il rimborso delle passività da essi causate richiede l'uso di prestiti o la vendita dei beni. rischio insostenibile, se sono in grado di generare perdite tali da portare l'azienda al fallimento.
- rischi fondamentali e rischi speciali. I primi sono rischi impersonali, non essendo generati da una persona specifica, mentre per il secondo è vero il contrario. I rischi fondamentali sono tutti quelli derivanti dal contesto economico, sociale, politica e ambientale.

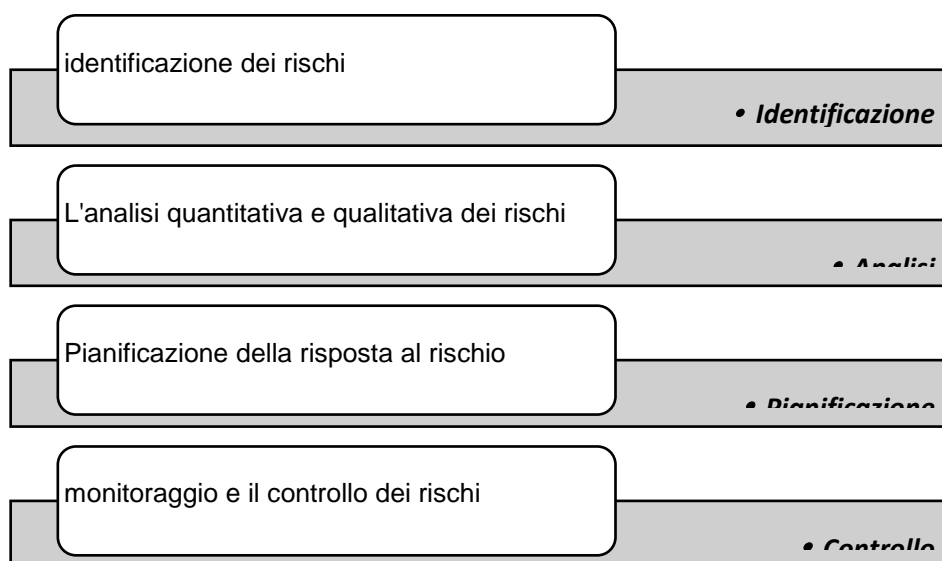
Un ulteriore elenco di rischi operativi, che non intende essere esaustiva, ma solo esemplificativa, viene proposto di seguito, secondo la distinzione in categorie suggeriti da Basilea 2:

- Risorse umane: perdite dovute a negligenza o incompetenza, attività non autorizzate, frode, appropriazione indebita o violazione di leggi, regolamenti e direttive aziendali da parte di individui all'interno della società;
- Procedure: perdite derivanti da carenze nelle procedure operative e dei processi o nel sistema di controllo interno;
- Eventi esterni: danni causati da eventi esterni di politica, regolamentare,, natura sociale ambientale, nonché da attività illecite commesse da soggetti esterni alla struttura aziendale;
- Technologies: perdite dovute a inefficienze e malfunzionamenti dei sistemi informatici e impianti di produzione.

Dopo aver effettuato l'identificazione della società rischi è necessario attivare un sistema di controllo del rischio adeguato. Un efficiente sistema di controllo permette, infatti, di una efficace gestione del rischio, che possono insorgere durante le attività aziendali e che possono influenzare il perseguimento dell'obiettivo stabilito. la gestione dei rischi adeguata di un'attività copre tutti i processi volti a ridurre la probabilità e l'impatto di eventi dannosi, aumentando la probabilità e l'impatto delle opportunità positive o eventi per l'attività commerciale. Il processo di gestione dei rischi consiste in una serie di passaggi fondamentali:

- Rischi identificazione;
- analisi dei rischi quantitativa e qualitativa: la frequenza e l'impatto di ogni tipo di evento, nonché le possibili interconnessioni tra eventi;
- Pianificazione della risposta ai rischi: le azioni che devono essere attuate al fine di promuovere o si oppongono opportunità o minacce precedentemente identificate;
- Monitoraggio e controllo dei rischi: si estende per tutta la durata della vita della società, per valutare lo stato attuale dei rischi, realizzazione di azioni di contenimento / prevenzione, l'aggiornamento del piano di rischio e / o business plan.

Processo di risk management



Partendo dall'analisi delle informazioni relative a un rischio, uno studio approfondito è effettuata sulla base della prevedibilità degli eventi, con l'obiettivo di valutare la probabilità di accadimento e l'impatto sugli obiettivi aziendali. Per poter confrontare i

rischi, è quindi necessario convertire il risultato dell'analisi in livelli di rischio, o potenziali danni, attribuiti oggettivamente.

Questo permetterà di concentrare l'attenzione imprenditoriale sia nella fase di progettazione e nella fase di controllo sui rischi più importanti. La quantificazione del livello di rischio richiede uno studio preliminare della probabilità di accadimento del rischio e il suo impatto. Analisi dei rischi e l'attivazione di un sistema di controllo e di gestione idoneo è il miglior strumento di lavoro per identificare i problemi di business e attivare le relative soluzioni appropriate.

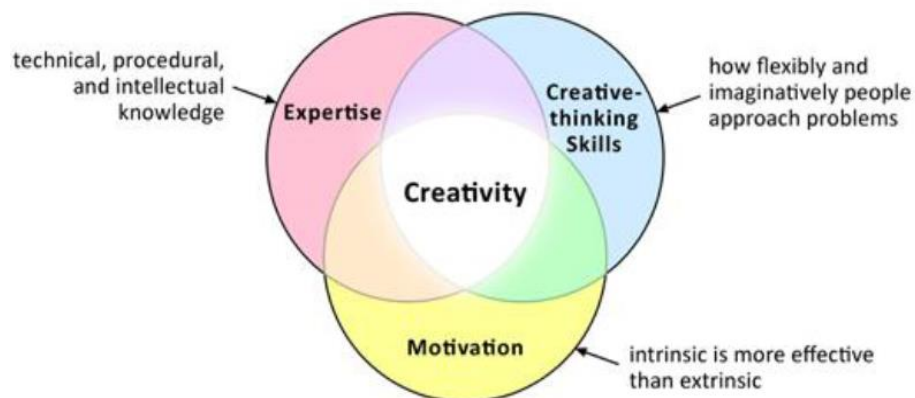
2. SVILUPPO DEL BUSINESS

2.1 Il ruolo di un imprenditore e l'importanza dell'esperienza imprenditoriale

Il ruolo dell'imprenditore è fondamentale per definire il successo o il fallimento del ramo d'azienda, così come le sue capacità di leadership, come lui deve gestire tutte le attività in atto, e anche a coinvolgere l'intero team di risorse, che dovrà essere coordinato congiuntamente al fine di creare un corretto allineamento e le prestazioni di tutte le attività.

È essenziale che l'imprenditore ha capacità di leadership, come l'esercizio di un potere autoritario difficilmente portare al raggiungimento dell'obiettivo aziendale e quindi al suo relativo successo. L'imprenditore, quindi, deve possedere tutte le caratteristiche di un leader e la diligenza di un "buon padre di famiglia", al fine di essere seguito dalla sua squadra nella sua missione e quindi sostenere e indirizzare le sue risorse al fine di perseguire il risultato atteso. competenze tecniche e personali forti e la capacità di coprire funzioni e ruoli diversi, se chiave per un imprenditore. La formazione, e soprattutto l'esperienza imprenditoriale, coltivare la conoscenza intellettuale, procedurale e tecnico e contribuiscono a sviluppare l'intuizione che permette di fare la scelta giusta tra le opzioni disponibili considerando il contesto sociale circostante.

Una seconda componente è la capacità di pensiero creativo. Koehler, uno psicologo tedesco, lo definisce come la capacità di riprodurre azioni o scelte assimilati per tentativi ed errori, in continua evoluzione modi e considerando diversi punti di vista. La capacità di pensare fuori dagli schemi permette un approccio diverso ai problemi che si presentano, e questo è essenziale quando non v'è alcuna soluzione nota e imparato in passato e si deve procedere per tentativi fino a trovare il risultato. La soluzione viene quindi trovata gradualmente nel tempo, come quando è necessario orientare in un nuovo ambiente di lavoro. Il problema dei tempi moderni è che grazie al progresso tecnologico e sociale realizzati negli ultimi anni, gli individui potrebbero vivere senza dover risolvere un nuovo problema: anche se non si conosce la soluzione è facile da trovare grazie al web che si diffonde l'esperienza della popolazione mondiale. L'uomo può essere meno creativo rispetto alle forme di vita animali costretti a procurarsi il cibo e quindi sempre inventare nuovi modi di farlo (Legrenzi, 2005).



Fonte: Adams, 2005, p. 5.

L'ultimo componente che si forma la creatività è la motivazione, che, come in altri momenti della vita ha un ruolo fondamentale. Può essere intrinseca o estrinseca a seconda delle motivazioni di ogni persona e di obiettivi personali. Lo sviluppo di questi e di altre qualità dipende dal sociale, familiare e culturale, oltre che sulle esperienze e le competenze acquisite nel corso degli anni, a partire dall'età scolastica. La creatività facilita la scoperta di nuove associazioni tra elementi registrati e conosciuti. Il filosofo Poincaré (1929) presuppone che nulla si crea dal nulla perché pur avendo una nuova idea, la base o relazioni sono sempre riportate elementi familiari e noti selezionati, modificati e combinati in un modo diverso e più appropriato. Tutto ciò che non è stato vissuto o non trova fondamento in un individuo è un elemento nuovo per lui. Quando una persona si trova di fronte un nuovo problema mai incontrato prima, che riesce a trovare soluzioni già note agli altri, ma senza essere a conoscenza di esso.

Ne consegue che il tasso di creatività è determinato da esperienze passate, il contesto sociale e familiare e il profilo di una persona. Per questo motivo, una società che esiste da diversi anni con il personale maturo richiede poca o nessuna creatività; le sue attività sono noti e diventare una routine. La stessa funzione per un nuovo arrivato sarebbe diventato un mondo pieno di incognite, i problemi e le scoperte (Legrenzi, 2005, p.41).

2.2 Comprendere l'impatto di imprenditorialità sulle decisioni

Le difficoltà di una società durante i primi anni di vita sono chiare. In questo periodo, l'imprenditore deve affrontare una serie di attività e prende le decisioni importanti, tra cui quelli descritti da vuoto in entrambi i modelli dei clienti e sviluppo del prodotto. Questi includono prodotto o servizio di sviluppo, la preparazione delle infrastrutture di produzione o la fornitura, il ritrovamento di risorse, la registrazione di attività, la ricerca del mercato di sbocco e molti altri. Una volta che la fase di start-up è finita, l'azienda è in grado di condurre il processo di business secondo tre diverse traiettorie. La fase di start-up può essere stato così produttivo che una crescita sostenuta della società potrebbe essere determinata in questa fase. In caso contrario, l'attività può semplicemente sopportare e sopravvivere, raggiungere lo stadio "adolescente", o se i risultati economici e finanziari rendono l'azienda insolvente, i membri possono decidere di porre fine all'attività (Allen, 2011).

Il ruolo della società che offre l'innovazione è quello di sfidare l'incertezza insita in ogni processo innovativo e prendere decisioni strategiche in merito all'utilizzo delle risorse. Il risultato di queste scelte può essere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti

o addirittura uno svantaggio competitivo (Lazonick, 2012). L'azienda innovativa, quindi, propone un prodotto / servizio differenziato dall'offerta dei concorrenti. A differenza della società ottimizzazione, una società innovativa non basta scegliere una strategia di investimento imposto dal mercato e delle tecnologie. Studiando e trasformando le condizioni di mercato e le tecnologie disponibili, piuttosto che accettare queste condizioni come vincoli, l'azienda innovativa supera l'azienda l'ottimizzazione (Lazonick, 2002), guadagnando quote di mercato e la garanzia di una posizione dominante, in cui le scelte sono corrette. La società innovativa è dinamica e basa le proprie strategie sulle competenze disponibili e le informazioni accumulate. Secondo Penrose, l'accumulo di esperienza tipica di imprese innovative consente loro di sfruttare le opportunità di mercato e superare il "limite gestionale" che, secondo la teoria della società ottimizzazione, ostacola la crescita (Fagerberg 2007). Se una società cresce più velocemente il manager, l'efficienza del business può essere influenzata. L'esperienza del team di gestione ha un ruolo fondamentale nell'espansione l'attività, in quanto può essere trasformato in servizi produttivi forniti dai gestori alla società (Penrose, 1995). Di conseguenza, le lacune in termini di conoscenze acquisite causano una limitazione alla crescita dell'azienda. Al contrario, l'impresa innovativa, utilizzando il processo di apprendimento organizzativo, in grado di sfruttare le opportunità di mercato e crescere. La strategia della società consiste nella scelta del mercato in cui la posizione di offerta e il via a strategie di mercato, delle risorse, delle tecnologie e delle modalità che devono essere utilizzati per la produzione. Il controllo strategico consiste nel determinare la divisione del lavoro, in termini di funzioni e responsabilità l'assegnazione, in modo che le competenze a disposizione della società sono strutturate in base alla strategia innovativa. Inoltre, il controllo strategico assicura che i decision-maker che controllano attrezzature della società fanno parte del processo di accumulazione di conoscenza che produce innovazione. In altre parole, i responsabili delle decisioni strategiche per l'azienda deve far parte delle reti del processo organizzativo che genera conoscenza e, di conseguenza, l'innovazione (O'Sullivan, 2000). Una strategia di successo per le aziende innovative può essere rappresentato da internazionalizzazione, un fenomeno spesso legato all'innovazione.

2.3 imprenditorialità aziendale

Misra e Kumar definiscono impresa imprenditoriale come la capacità di regolare e gestire il proprio comportamento al fine di rispondere in modo efficace alle situazioni difficili e stressanti. L'adattamento a situazioni ricorda la teoria dell'adattamento strategico, uno dei cardini della ricerca imprenditorialità.

soggetti diversi hanno diverse caratteristiche psicologiche; allo stesso modo, il livello di inventiva varia a seconda dell'individuo. impresa imprenditoriale è composto da tre capacità generali: cognitivi, affettivi e orientato all'azione.

INTRAPRENDEENZA

ELEVATA	MODERATA
<p>IMPRENDITORI</p> <p>ELEVATA INTRAPRENDEENZA,</p> <p>ELEVATA COMPETENZA</p>	<p>PROFESSIONISTI</p> <p>MODERATA INTRAPRENDEENZA ,</p> <p>ELEVATA COMPETENZA</p>
<p>ARTIGIANI/ COMMERCANTI</p> <p>COMPETENZA GENERICA,</p> <p>INTRAPRENDEENZA ELEVATA</p>	<p>AVVENTIZI</p> <p>COMPETENZA GENERICA,</p> <p>INTRAPRENDEENZA MODERATA</p>

COMPETENZA

Fonte: "Imprenditore si nasce o si diventa?" - L. Spadarotto

capacità cognitiva si riferisce alla direzione efficace dei processi di pensiero e le aspettative. E' costituito dalla capacità di analizzare e utilizzare una grande quantità di informazioni, sulla concorrenza, fornitori, clienti o mercati, prima di iniziare l'attività. La capacità cognitiva riguarda anche la capacità di rischiare e di tollerare l'incertezza. Ricordando l'idea di Schumpeter, la caratteristica principale di un comportamento imprenditoriale è l'innovazione, che è stato incluso dal Misra e Kumar tra i componenti della capacità cognitiva, insieme con la capacità di percepire le opportunità che gli altri non capiscono o non considerano redditizia , tipica dell'imprenditore Kirzner. Infine, la persona che possiede l'istinto imprenditoriale ha una forte relazione tra lo sforzo e le aspettative rispetto ad un risultato. In altre parole, le sue grandi aspettative lo portano a dedicare un grande sforzo per l'attività.

la capacità emotiva si riferisce alla gestione emotiva e include la possibilità di controllare le emozioni e il desiderio di eccellere competitivo. L'imprenditore deve essere in grado di controllare, in particolare, il livello di stress, quando, per esempio, gli sforzi non portano ai risultati attesi. La volontà di eccellere è tipico di imprenditori, li differenzia da "non-imprenditori" ed è essenziale per la persona a commettere nel cercare di raggiungere i loro obiettivi. Inoltre, l'imprenditore deve concepire la sua attività come il principale interesse della sua vita, che si traduce in un grande impegno. Infine, l'insoddisfazione o frustrazione causata da situazioni passate possono precedere un comportamento imprenditoriale di successo.

Con la terza componente di iniziativa imprenditoriale, la capacità di "action-oriented", Misra e Kumar si riferiscono alla gestione delle intenzioni e l'orientamento delle azioni. Si compone di quattro abilità. Prima di tutto, l'imprenditore deve saper essere un leader e un punto di riferimento per i suoi dipendenti e ispirare l'impegno e l'orgoglio nella realizzazione dei lavori. L'imprenditore deve anche sapere come influenzare e convincere gli enti esterni, quali le agenzie governative, i fornitori, venture capitalist e rivenditori. L'imprenditore deve sapere come ottenere e gestire le risorse e, inoltre, deve controllare solo le risorse strategiche per l'azienda, lasciando il controllo degli altri al gestore. La quarta abilità azione in materia è sulla creazione di reti di relazioni forti. Un gran numero di contatti e conoscenze ci permette di avere il punto di partenza per la creazione della nuova attività: la rete è uno degli elementi fondamentali per la creazione di aziende di successo.

2.4 Il Piano Industriale

Il Piano business plan o di fattibilità è un documento scritto, che serve ad indicare, in modo organizzato ed efficace, un'idea imprenditoriale, le possibilità tecniche finanziarie necessarie per la sua attuazione ed i possibili risultati che si possono ottenere. Inoltre, il Piano Industriale è richiesto anche da parte delle istituzioni finanziarie per le richieste di raccolta fondi e di prestito.

Questo strumento può essere definito come un documento previsionale contenente dati, e attraverso il quale è possibile acquisire una visione di insieme attività, in modo da ottenere gli obiettivi strategici e necessari per la sua realizzazione. Si tratta quindi di un progetto dettagliato di pianificazione che dovrà gettare le basi della nuova società, garantendo una maggiore possibilità di resistenza.

In realtà, un Business Plan offre un gran numero di idee di investimento: da investimento puramente finanziario al lancio di un nuovo prodotto, dagli investimenti in impianti di produzione per l'ingresso in un nuovo mercato, o per l'avvio di una campagna di marketing per la modifica e rilanciare di un precedente progetto.

Le ragioni che portano alla creazione di un business plan sono sostanzialmente due e dipendono sul suo utilizzo. Il primo metodo è legato alla possibilità di utilizzare il business plan come guida per l'attuale gestione del business, venendo così a costituire uno strumento di controllo utile con una funzione all'interno della società, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi economici fissati nella pianificazione e fase di programmazione. Il secondo metodo di utilizzare il piano industriale prevede invece l'occasione per presentare il progetto che è alla base di una nuova idea di business a utenti potenziali, istituti di credito o istituti. Infatti, in un ambiente di start-up, è in grado di fornire una stima della probabilità di successo e può essere utilizzato anche come strumento in grado di valutare l'opportunità economica e la fattibilità finanziaria del business idea. D'altra parte, l'avvio e l'esecuzione di un'attività di start-up imprenditoriale coinvolge anche la risoluzione e l'analisi dei due problemi di fondamentale importanza, vale a dire la definizione di obiettivi e gli obiettivi da perseguire e la costante guida della società verso il raggiungimento di tali obiettivi .

I risultati ottenibili dalla stesura di un piano di fattibilità sono:

- Comprensione del business, consentendo l'imprenditore di acquisire o perfezionare l'organizzazione della sua attività;
- Solievo dei rischi e delle opportunità del nuovo business, consentendo l'imprenditore di concentrarsi su obiettivi prioritari e di dare una direzione precisa per il business;
- La valutazione della capacità di iniziativa imprenditoriale e la sua capacità di remunerare il capitale di investimento;

Infine, attraverso l'analisi della situazione finanziaria della società, permette di orientare l'imprenditore verso il tipo più adeguato per il finanziamento da acquisire.

La stesura di un business plan, di conseguenza, si traduce nella trasformazione delle informazioni raccolte in numeri e la verifica economico-finanziaria del progetto.

Tale attività di controllo è possibile, tuttavia, solo se l'azienda utilizza un sistema di informazioni complete e continue. Così, da un lato, l'attività di pianificazione consente un'analisi precoce, dall'altra si tratta di un valido strumento per definire un sistema informativo aziendale, vale a dire l'insieme delle informazioni relative ai fenomeni aziendali ottenuti con diverse metodologie e processi di ricerca, ha inviato al organi decisionali attraverso vari canali di distribuzione.

Proprio il piano economico-finanziario è il centro di tutto il sistema informativo, in grado di riassumere le informazioni interne della società nel miglior modo possibile al fine di analizzare la fattibilità economica e finanziaria della nuova idea imprenditoriale.

La stesura di un business plan non è soggetto a regole o schemi precisi da rispettare, data la diversità sia del destinatario e lo scopo del progetto stesso. Tuttavia, un Business Plan di solito consiste in almeno tre parti di base e uno di una sintesi:

- Sintesi;
- parte introduttiva, in cui sono contenute informazioni circa l'imprenditore e l'idea di sviluppare;
- Tecnico-Operativa Part, che risponde alle domande: chi siamo? Quello che vendiamo? Dove lo facciamo? Come?;
- Quantitative-monetario Parte, che tradurrà le previsioni economico-finanziarie in numeri.

Le 10 parti di un Business Plan:

1.	Dati generali
2.	Descrizione del progetto imprenditoriale
3.	Analisi di mercato
4.	La strategia di marketing
5.	Struttura organizzativa
6.	previsioni economiche e finanziarie
7.	Fonti di copertura degli investimenti
8.	Promozione e pubblicità istituzionale
9.	Motivazione
10.	Possibilità di collegamento

Più nel dettaglio, per realizzare un business plan, è necessario avere:

- Dati generali: sarà necessario esporre, fin dall'inizio, sulla copertina di preferenza, ciò che i dati di un imprenditore. In particolare: data e luogo di nascita, residenza, numero di telefono, ufficio del business registrato.
- Descrizione del progetto di business: sarà necessario presentare l'idea di business, specificare il motivo per cui questo progetto è considerato importante e da prendere in considerazione (per un eventuale finanziamento), quali sono le competenze e gli strumenti disponibili nell'ambito della società che garantiscono, o che potrebbe garantire il successo. In questo contesto, l'uso di grafici esplicativi e video è anche utile.
- Analisi di mercato: si tratta di una fase molto importante, se è necessario richiedere il finanziamento, o per capire cosa e se l'azienda può offrire di più rispetto ai suoi concorrenti. I grafici sono molto utili anche qui.
- Strategia di marketing: la domanda a cui rispondere, in questo caso, è: "che cosa hai bisogno". Sulla base di queste considerazioni, la strategia di penetrazione del mercato deve essere spiegato. Analisi di mercato e strategie di marketing sono quindi profondamente intrecciate.

- Struttura organizzativa: le competenze necessarie per l'azienda per la fase di start-up e di seguire deve essere definito. Inoltre, eventuali corsi di formazione da attuare, piani di carriera, ecc devono essere definiti.
- previsioni economiche e finanziarie: è forse la parte più complicata di tutto il piano d'impresa, in quanto consiste nel definire i costi che l'azienda dovrà sostenere per avviare la propria attività in maniera solida.
- Fonti di copertura degli investimenti: sarà necessario specificare come saranno coperti investimenti, sia con capitale proprio o con un finanziamento (da richiedere).
- Promozione e pubblicità aziendale: come si fa avete intenzione di fare l'azienda conosciuta? Quali saranno i canali utili per diffondere il prodotto? Sulla base di questo, sarà anche necessario definire gli investimenti da effettuare. I grafici esplicativi sono anche molto utili qui.
- Motivazione: per concludere un business plan semplificato, sarà necessario specificare le motivazioni che motivano l'imprenditore di intraprendere questa attività.
- Possibilità di collegamento

2.5 L'analisi di mercato

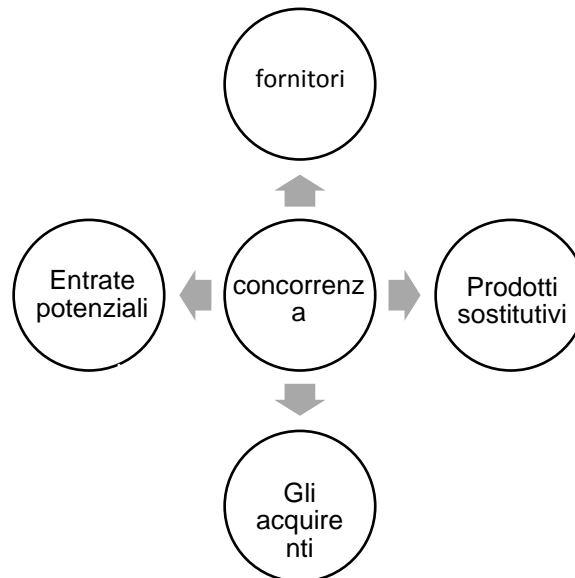
Eseguendo un'analisi del mercato si traduce nella individuazione e lo studio di tutte le variabili del contesto interno ed esterno della società, come i bisogni, le tendenze, la crescita, la concorrenza, i giocatori e la segmentazione del mercato.

Michael Porter sostiene che i punti di forza di una società fondamentalmente rientrano in una delle due categorie: vantaggio di costo e di differenziazione. L'applicazione di queste forze sia in un ampio e una sfera ristretta, ci sono tre strategie generiche: leadership di costo, differenziazione e di messa a fuoco. Queste forze vengono applicate al livello di business unit.

Uno degli strumenti più utilizzati per effettuare un'analisi mercato esterno è l'analisi 5 forze di Porter, che determinano l'attrattiva del mercato analizzando intensità competitiva. Cosa intende per un mercato particolarmente interessante è la sua redditività complessiva, che viene valutato osservando le potenziali opportunità e rischi.

"cinque forze" di Porter includono: la concorrenza tra le imprese esistenti, le barriere all'ingresso, le minacce da sostituto e prodotti complementari, il potere di contrattazione dei fornitori e la potenza del cliente contraente.

Cinque Forze di PorterModello



L'analisi di mercato viene effettuato anche attraverso la filiera, che descrive le attività all'interno e all'esterno di un sistema e li collega ad un'analisi della forza competitiva dell'organizzazione. Pertanto, valutare il valore che ogni attività specifica aggiunge ai prodotti o servizi dell'organizzazione. Questa idea è stata sviluppata da l'intuizione che l'organizzazione è più di un insieme casuale di macchine, attrezzature, persone e denaro. Solo se queste caratteristiche sono organizzati in sistemi e in un'attività sistematica l'impresa può essere possibile produrre qualcosa per cui i consumatori saranno disposti a pagare un prezzo. Porter sostiene che la capacità di completare e gestire la connessione tra queste attività è una fonte di vantaggio competitivo.

Infine, l'analisi SWOT è un analisi di business tecnica che un'organizzazione può eseguire per ciascuno dei suoi prodotti, servizi e mercati quando decide il modo migliore per raggiungere la crescita futura. Il processo prevede l'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e le opportunità e le minacce presenti sul mercato in cui operano. Le prime lettere di ciascuno di questi quattro fattori creano l'acronimo SWOT. Punti di forza sono fattori interni favorevoli al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; debolezze sono fattori interni che sono sfavorevoli al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; opportunità sono fattori esterni favorevoli al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; le minacce sono fattori esterni che sono sfavorevoli per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'applicazione di tutti questi strumenti aziendali consente un'adeguata analisi del mercato da effettuare e per identificare la migliore strategia di business da attuare per raggiungere il vantaggio competitivo.

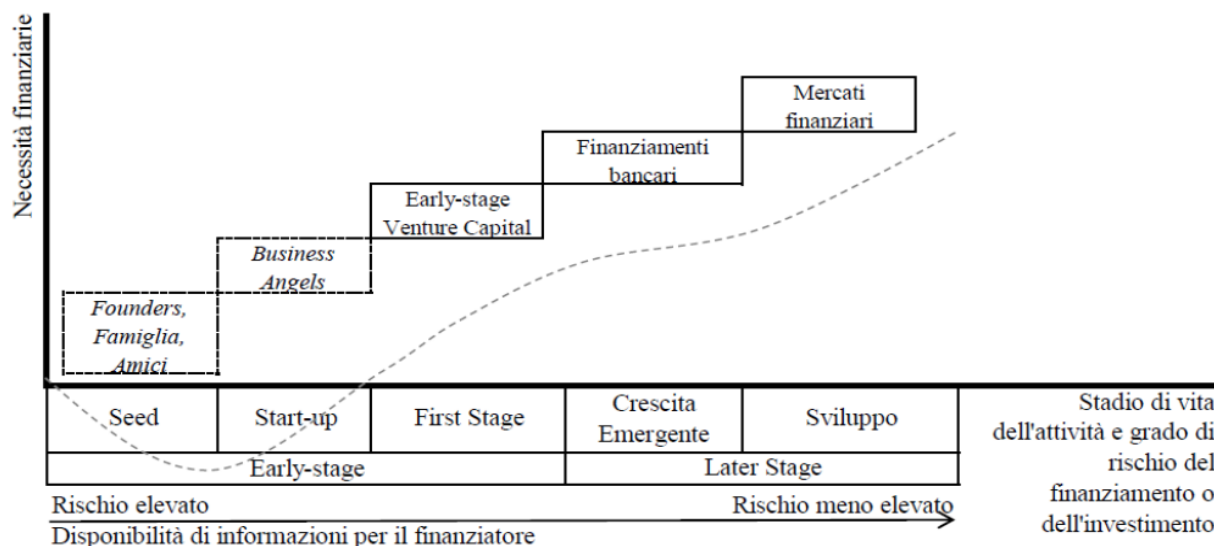
2.6 aspetto finanziario e le questioni

La fiducia nelle capacità imprenditoriali del fondatore influenza il vantaggio competitivo dell'azienda. Non solo può fare la squadra aziendale più coinvolta, colpisce anche le risorse finanziarie. Se il fornitore di queste risorse attribuisce un buon grado di fiducia per l'imprenditore, grazie alla valutazione positiva delle sue capacità personali, la qualità del team di business e la redditività dell'offerta, si possono ridurre i costi di transazione, limitando o eliminando l'opportunismo, selezione avversa e azzardo morale (Zaheer, Venkatraman, 1995). Di conseguenza, anche in questo caso, aumenta il vantaggio competitivo dell'azienda. Le risorse di qualità più l'imprenditore ha a disposizione, maggiore è il vantaggio competitivo, come ha dichiarato il resource-based view.

Il ritrovamento di risorse dipende dal contesto in cui l'azienda opera. Secondo la teoria del capitale sociale, infatti, le reti aziendali contribuiscono in modo significativo a questo (Wu et al., 2009). L'imprenditorialità è un'attività di rete che coinvolge soggetti diversi nella creazione della società. L'attività di networking consiste nello scambio di informazioni e di risorse tra individui, gruppi o organizzazioni, al fine di generare valore per tutti i soggetti coinvolti (Allen, 2011). Le reti sociali che si creano intorno all'attività permettono anche di entrare in contatto con investitori e finanziatori (Dubini, Aldrich, 1991).

Ricerca di risorse attraverso reti personali può essere vantaggioso sia in termini di tempo e costi rispetto alla ricerca istituzionale, soprattutto se si considera le risorse finanziarie. Le risorse finanziarie che le esigenze aziendali sono diverse a seconda del suo grado di sviluppo. Durante la definizione del concetto di business, vale a dire nella fase di semi, le esigenze finanziarie della società sono ancora ridotti e spesso sono compensati da risorse di proprietà della stessa dell'imprenditore o da prestiti alle famiglie (Papadimitriou, Mourdoukoutas, 2002). Durante le prime fasi seguenti la costituzione della società, durante il quale lo sviluppo del prodotto avviene spesso, l'azienda ha bisogno di più ampie risorse, come deve essere in grado di acquistare l'attrezzatura, la produzione finanzia, remunerare i dipendenti e pagare l'ubicazione dei locali. Dal momento che in questa fase in genere l'azienda non produce profitti, l'imprenditore spesso si ritrova con capitale esterno proveniente da, ad esempio, business angels. Nella terza fase, che in realtà è identificato come fase iniziale, esigenze di capitale crescere ulteriormente e possono essere affrontate attraverso l'investimento formale della società da venture capitalist o attraverso l'uso delle istituzioni finanziarie.

Nel periodo di stabilimento aziendale, sviluppo aziendale può continuare ad essere finanziato da istituti di credito o attraverso l'uso dei mercati finanziari attraverso offerte pubbliche iniziali (IPO) o collocamento privato. Una volta raggiunta questa fase, la società dovrebbe già essere in grado di auto-finanziarsi sfruttando risorse generate.



Fonte: elaborazione proprio dal Fondo europeo per gli investimenti (2012)

La capitale precoce può venire da risorse di proprietà di un imprenditore, di cui come auto-finanza, o dalla sua famiglia. I membri della famiglia, amici e conoscenti fanno parte della categoria dei singoli investitori.

Gli investitori istituzionali sono rappresentate da banche, agenzie statali e fondi di venture capital. investimenti di capitale di rischio, che fanno parte delle attività di private equity, in fase di start-up aziendale sono di tipo semi o fase iniziale e coinvolgere un venture capitalist meno impegnativo rispetto al finanziamento dell'espansione delle attività già consolidate. Il capitale di rischio, spesso organizzata

attraverso le associazioni, di solito finanzia idee imprenditoriali innovative che presentano una probabilità di successo, acquisendo azioni della società, prima che l'attività comincia a generare ricavi. I venture capitalist sono investitori professionali che non possono avere alcuna esperienza di business nel settore in cui l'attività viene investita. Le banche possono anche investire nel mercato dei capitali di rischio, anche se sono riluttanti a investimenti nelle prime fasi.

I business angel o business angels, d'altra parte, possono contribuire alla attività di business attraverso la consultazione e la condivisione di esperienze e informazioni, contribuendo alla generazione di valore per l'azienda. Fanno parte dei singoli investitori.

Infine, incubatori d'impresa possono essere inclusi tra i finanziatori di start-up nel caso in cui essi fungono anche da investitori diretti. Incubatori di questo tipo sono generalmente privati e orientati al profitto, mentre gli incubatori accademici e pubblici in grado di fornire finanziamenti per le attività di ricerca presso l'Università. La letteratura sul finanziamento imprenditoriale è generalmente concentrata sul finanziamento bancario e finanziamento azionario esterno. Tuttavia, negli ultimi anni, si è anche iniziato a rivolgere la sua attenzione a particolari fonti di finanziamento, come ad esempio il finanziamento di gruppo o il prestito di gruppo. I finanziamenti del Gruppo sono programmi che si svolgono soprattutto nei paesi in via di sviluppo, in cui i soggetti che hanno bisogno di finanziamenti, senza essere in grado di fornire alcuna garanzia formano piccoli gruppi a cui è riconosciuto questo prestito. Ogni soggetto sarà anche responsabile per il debito contratto da altri (Ghatak, 1999).

I metodi particolari di ottenere capitale in assenza di fonti alternative sono chiamati finanziamento bootstrapping, che Bhidé (1992) considera una dimostrazione della creatività dello spirito imprenditoriale. Il bootstrap finanziario consiste nell'utilizzare metodi per soddisfare le esigenze di risorse senza ricorrere a finanziamenti esterni a lungo termine. Esempi di questi metodi sono dilazioni di pagamento ai fornitori, la scelta dei clienti che pagano in modo rapido e rispettando le scadenze o anticipare i pagamenti sugli ordini ricevuti, l'acquisto di macchinari usati, l'impiego di amici e conoscenti, che offrono bassi salari e la condivisione di uffici, dipendenti o attrezzature con altre aziende.

2.7 risultati organizzativi derivanti da azioni imprenditoriali

La strategia migliore per ottenere buoni risultati di business è quello di avere le risorse che consentono di distinguersi dai concorrenti, al fine di sopravvivere e crescere, grazie al vantaggio competitivo, indipendentemente dalle modifiche esterne (Wu et al., 2009). Con questo in mente, l'accumulo e l'integrazione delle risorse generano vantaggi competitivi per le start-up.

Una volta che la fase di start-up è finita, l'azienda è in grado di condurre il processo di business secondo tre diverse traiettorie. La fase di start-up può essere stata così produttiva che una crescita sostenuta della società potrebbe essere determinata in questa fase. In caso contrario, l'attività può semplicemente sopportare e sopravvivere, raggiungere lo stadio "adolescente", o se i risultati economici e finanziari rendono l'azienda insolvente, allora i membri possono decidere di porre fine all'attività (Allen, 2011).

Mian mette in evidenza l'esistenza di diversi approcci per l'attuazione di comportamenti imprenditoriali finalizzate al raggiungimento di risultati organizzativi: approccio obiettivo, approccio al sistema delle risorse, stakeholder e approccio per processi interni. Il quadro proposto da Mian si basa su tre insiemi di variabili: risultati (sostenibilità e la crescita del programma, la sopravvivenza dopo la laurea, il contributo alla missione della struttura, l'impatto sulla comunità), modalità organizzative e relativa efficacia (obiettivi e la struttura organizzativa, la struttura finanziaria, le politiche di gestione, mercato di riferimento), il servizio e il relativo valore aggiunto (servizi offerti,

servizi legati alla struttura). Le tre variabili forniscono una panoramica completa delle prestazioni del programma.

La valutazione dei risultati organizzativi e le prestazioni proposte da Saidi-Mehrabad (2008) prende in considerazione un gran numero di variabili. Il primo gruppo di variabili riguarda l'aumento delle competenze e viene valutata in base a quattro aspetti: la prima riguarda l'attività di gestione, il secondo riguarda le misure in materia di risorse umane, la terza riguarda le attività organizzative e la quarta contempla attributi economiche. Un ambiente di lavoro cooperativo, positiva e piacevole, anche da un punto di vista estetico, può avere effetti positivi sui risultati aziendali. Un'ulteriore azione imprenditoriale che permette di ottenere risultati organizzativi positivi sta nella scelta strategica di internazionalizzazione. rilevanza internazionale, oltre a dare autorevolezza e credibilità alla società, permette di avere accesso ai mercati che sono in grado di sfruttare al meglio le iniziative imprenditoriali. Per ottenere risultati imprenditoriali, è quindi indispensabile:

- Avere un forte orientamento imprenditoriale, che rappresenta e valuta la prosperità dell'ecologia imprenditoriale all'interno dell'azienda, influenza la sua capacità di produrre e proporre innovazioni di successo.
- Il possesso di capacità imprenditoriali, vale a dire l'apprezzamento di una nuova opportunità, la sua valutazione e la decisione di perseguire (o proporlo) appartiene all'individuo (dipendente, dirigente, imprenditore). La società e il suo orientamento imprenditoriale esprimono il contesto e l'atteggiamento con cui vengono valutati, sviluppati e attuati queste idee.
- Lo sviluppo di un buon orientamento imprenditoriale significa che in presenza di idee vale la pena investire in, l'organizzazione avrà più possibilità di riconoscerle e sostenere il loro sviluppo.
- Infine, orientamento imprenditoriale deve essere sostenuto nel tempo e sostenuto da metodi e processi in grado di completare il processo di innovazione imprenditoriale all'interno della società, sebbene al di fuori della logica di efficienza e di esecuzione che governano le attività produttive già iniziate da compagnia. Solo in questo modo i progetti di innovazione avranno possibilità effettive per evolvere in modo sistematico in successi di mercato, e solo in questo modo l'orientamento imprenditoriale sarà nutrito nel corso del tempo.

3. GESTIONE

3.1 Comprendere di base dei principi di gestione

In ogni azienda, oltre alla poteri formali, l'autorità e la responsabilità attribuita alle varie persone, relazioni informali anche assumono importanza, in modo che le persone che occupano un minor numero di posizioni di rilievo possono infatti influenzare le decisioni di chi è gerarchicamente superiore.

L'organizzazione deve comunque:

- Identificare i comportamenti per raggiungere gli obiettivi aziendali;
- compiti dividere, le funzioni, le responsabilità, con l'attribuzione di autorità relativa tra le persone che lavorano in azienda;
- Stabilire connessioni tra persone o gruppi di persone, che costituiscono gli organi sociali in relazione alle loro funzioni;
- Stabilire i sistemi di comunicazione tra i vari enti per quanto riguarda gli ordini (da superiori ai subordinati) e in materia di informazione (sia tra persone dello stesso livello e tra le persone appartenenti a diversi livelli);
- Adeguare le strutture ai cambiamenti che si verificano in un ambiente in cui l'azienda opera.



Qualsiasi problema della gestione della società, in vista di una visione lungimirante, è molto complesso e la sua risoluzione richiede informazioni, esperienze, competenze, che sono difficilmente unico per un individuo. Di qui la necessità di organizzare un sistema di persone specializzate in diversi campi, facendo in modo che essi possono fornire una vasta gamma di informazioni e conoscenze nella soluzione di problemi. Il conoscenze utili per l'efficace svolgimento della attività di business non è concentrato nella parte superiore della struttura organizzativa; si diffonde attraverso i centri funzionali innumerevoli situati a vari livelli, che di loro competenza sono in grado di fare delle scelte. Questo rende sicuramente le strutture personali più flessibile e flessibile, che aumenta la qualità delle decisioni, la produttività e il morale dei dipendenti. La valutazione delle risorse umane è fondamentalmente incentrato su

modelli qualitativi, che si occupano delle ragioni per l'aumento o la diminuzione del capitale umano della società. Per mezzo di queste forme di valutazione sarà possibile giungere a conclusioni sull'efficacia, a seconda del contesto analizzato, di un particolare stile di direzione. Gli stili di direzione tendono a valorizzare il lavoro, le energie creative dei dipendenti e per esaltare la loro motivazione nello svolgimento dei compiti. Il concetto di dirigere in modo autoritario ora è stato superato, e infatti la funzione direzionale ha prevalso, come un processo di guida e favorire la crescita.

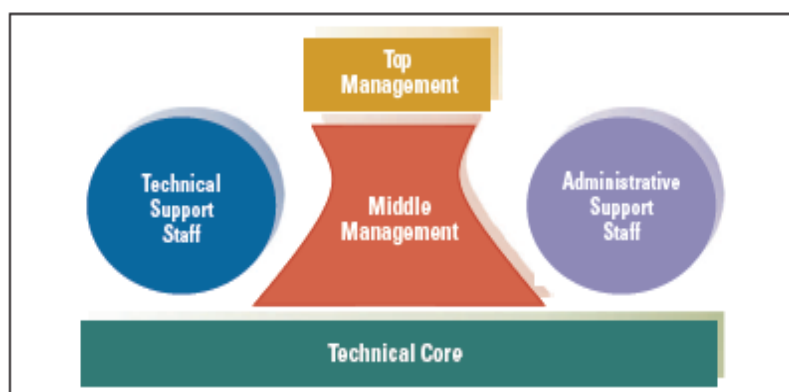
Ogni attività umana organizzata dà immediatamente luogo a due esigenze fondamentali: "la divisione del lavoro" in vari compiti ed il "coordinamento" di queste attività al fine di raggiungere gli obiettivi fissati. L'organizzazione può quindi essere definito come: "il complesso delle modalità con cui la divisione del lavoro avviene in compiti distinti e conseguentemente il coordinamento tra tali compiti". Le variabili ed elementi dell'organizzazione devono essere scelti e combinati in modo tale da ottenere coerenza interna ed esterna. L'organizzazione è in continua evoluzione; Pertanto, la combinazione degli elementi devono essere in grado di adattarsi ai cambiamenti in relazione alla società e il mondo economico, in particolare il settore in cui opera. Ci sono principi - una guida che, se seguita con attenzione, facilitare il successo dell'organizzazione:

- Definizione chiara: deve determinare, assegnare e informare tutti coloro che sono coinvolti circa i compiti, i limiti e le responsabilità di ciascun membro;
- Una singola unità direzionale che esercita autorità, in cui tutte le attività volte lo stesso obiettivo, coordina;
- Il potere decisionale deve essere localizzata in quei punti in cui è possibile decidere con maggiore competenza e preparazione;
- Autorità e la responsabilità devono essere coincidenti, nel senso che nessuno può ricevere autorità senza essere responsabile per il suo lavoro.

3.2 I cinque componenti di un'organizzazione

I 5 componenti di base di un'organizzazione in base al Mintzberg (Daft R., 2017) sono:

- Campo di funzionamento
- vertice strategico
- Intermedio linea
- tecnostruttura
- Personale di supporto



- Il nucleo operativo. Il nucleo operativo svolge l'attività fondamentale per l'ottenimento di prodotti e servizi ed è alla base dell'organizzazione. Nelle organizzazioni più semplici, le risorse coordinano il loro lavoro con adattamento

reciproco. L'aumento delle dimensioni richiede la standardizzazione. Gli operatori svolgono l'attività fondamentale legata all'ottenimento di prodotti e servizi e si occupano di: ingresso a trovare; trasformazione di input in output; distribuzione d'uscita; sostegno diretto alle funzioni precedenti.

- vertice strategico. Dato che l'aumento dimensioni, viene generata una più complessa divisione del lavoro; la necessità di supervisione diretta; più gestori sono necessari per coordinare e quindi impostare un vertice strategico, che ha la responsabilità generale per l'organizzazione. Svolge 3 funzioni principali: controllo diretto; gestione delle condizioni di confine (rapporti dell'organizzazione con l'ambiente); sviluppo di strategie di business. Tra i gestori, adattamento reciproco è soprattutto il meccanismo di coordinamento.
- linea intermedia. Come la dimensione aumenta, la complessità dell'organizzazione aumenta; si genera una divisione più articolata di lavoro; la necessità di un maggior numero di gestori sorge e la linea intermedia viene così determinata, cioè gerarchia di autorità tra il nucleo operativo e la parte superiore strategica. È il cosiddetto middle management: raccoglie informazioni di feedback e le trasmette ai superiori. Mantiene i contatti con i responsabili di altri, gli analisti, i membri del personale con le quali è interdipendente e contribuisce alla formulazione della strategia.
- Tecnostruttura. Al crescere della dimensione, il coordinamento viene ricercato attraverso la standardizzazione che viene attuata da un altro gruppo di persone che compongono la tecnostruttura, spesso di natura personale, al di fuori dell'autorità di linea. Gli analisti progettano, standardizzano, modificano i flussi di lavoro per renderlo più efficiente. In particolare:
 - Lavoro analisti = processi di standardizzazione
 - Pianificazione e controllo analisti = uscite normalizzazione
 - la standardizzazione del personale analisti = competenze

Tecnostruttura è composta da professionisti ed il coordinamento tra loro avviene mediante adattamento reciproco e standardizzazione capacità.

- Personale di supporto. Essi forniscono un supporto esterno e di eseguire funzioni specifiche che non hanno nulla a che fare con l'attività fondamentale dell'organizzazione (ad esempio, il servizio mensa, ufficio di spedizione, ufficio legale, etc.). In genere, questi sono i servizi che l'organizzazione potesse acquisire al di fuori, ma che spesso preferisce interiorizzare per un maggiore controllo.

3.3 Il compito di coordinamento e motivazione

Un'organizzazione può essere definita come il complesso dei modi in cui si svolge la divisione del lavoro fuori in compiti diversi e come si ottiene il coordinamento tra tali compiti. La formalizzazione di Mintzberg prevede che il coordinamento di un'organizzazione può essere realizzato con 5 meccanismi di coordinamento:

- adattamento reciproco
- Supervisione diretta
- La standardizzazione dei processi di lavoro
- Standardizzazione dei risultati
- Standardizzazione di professionalità

In dettaglio:

- adattamento reciproco. adattamento reciproco segue il coordinamento attraverso il semplice processo di comunicazione informale. Il controllo del lavoro rimane nelle

mani degli esecutori. Il successo dipende dalla squadra di specialisti che si adattano l'uno all'altro su un percorso non marcato. Dalle aziende più semplici alle organizzazioni più complesse questa forma di organizzazione sembra favorire situazioni di business estreme.

- Supervisione diretta. L'organizzazione cresce, ed è necessario che qualcuno si assume la responsabilità per tutti gli altri a: piano; allocare risorse; treno; controllare. La supervisione diretta segue il coordinamento attraverso una persona che si assume la responsabilità per il lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni (aziende di medie dimensioni e modello militare);
- La standardizzazione dei processi di lavoro. Le modalità di esecuzione dei lavori sono programmati e i processi diventano routine. processi standard permettono l'automatizzazione e richiedono supervisione limitata. Il coordinamento è delegata al "sistema" e di controllo di gestione.
- La standardizzazione dei risultati. I risultati, in uscita, sono predefiniti. L'adattamento tra le varie attività è predeterminata e può essere monitorato. Il coordinamento tra le attività è stabilito in anticipo. I risultati del lavoro possono essere specificati da parametri dimensionali, rapporti di conversione, la redditività e indicatori di costo / ora.
- Standardizzazione di professionalità. Alcune attività non possono essere facilmente standardizzate nei processi o risultati. Il coordinamento avviene attraverso la formazione e la condivisione di valori e standard etici.

Dopo aver fatto queste cinque distinzioni molto precisi, va detto che non bisogna trarre conclusioni sbagliate nel pensare che ogni organizzazione ha un meccanismo unico e preciso di coordinamento. Nella maggior parte dei casi, l'organizzazione della società combina alcuni di questi meccanismi insieme per arrivare al mix ideale che permette il miglior funzionamento della gestione. Un certo livello di adattamento reciproco e supervisione diretta è generalmente presente in tutti i casi, indipendentemente dal livello di standardizzazione.

Un'ulteriore caratteristica che distingue l'efficienza di un'organizzazione è dovuta alla motivazione, valore etico e personale che differenzia le varie società. La motivazione può essere intrinseca o estrinseca a seconda delle motivazioni di ogni persona e di obiettivi personali. Lo stimolo intrinseco che viene da dentro di sé è azionato da ragioni profonde autorealizzazione ed è un potente e un movimento difficile da sciogliere. Gli elementi esterni, invece, sono generalmente instabile e vulnerabile perché sono bisogni temporanei come retribuzione, notorietà e necessità. Il coraggio che nasce dalla motivazione, è una forza che permette di perseverare e raggiungere gli obiettivi, anche se sono lontano e difficile.

3.4 Rischi e fallimenti aziendali

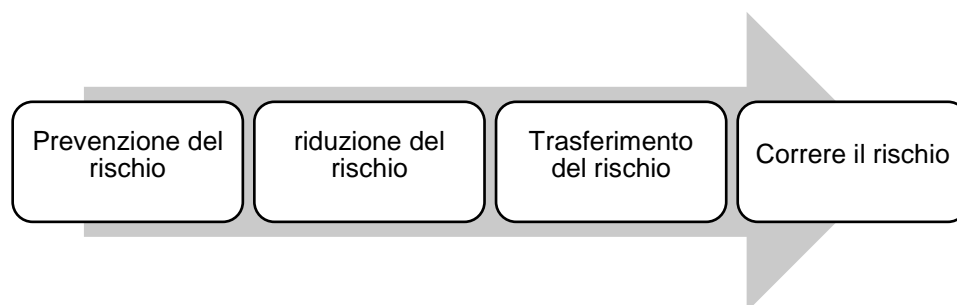
L'imprenditore ha confermato che tutta una serie di impedimenti crea difficoltà per lo sviluppo e la sopravvivenza della società, tra cui la burocrazia per l'avvio del business, la paura di fallire con il conseguente "spot professionale" collegato a un fallimento, i costi per esercizio di attività di start-up. Un ulteriore ostacolo in grado di bloccare in particolare le aziende che necessitano di un finanziamento è rappresentato dalla mancanza di fondi. L'impronta fortemente innovativa l'azienda offre, alla base delle frequenti difficoltà di ottenere finanziamenti e capitale di rischio, si traduce in carenze del mercato che impediscono alle imprese di avere i fondi per il proprio sviluppo. L'asimmetria informativa, la mancanza di track record, l'indisponibilità di garanzie, oltre alla inesperienza frequente e la mancanza di preparazione tecnica dei finanziatori e investitori, necessari per la valutazione dell'attività della società, sono alcuni degli elementi che bloccano l'inizio innovativo -up oppure determinare il fallimento di imprese esistenti. Le difficoltà di accesso al capitale, l'esposizione finanziaria,

eccessivamente la concorrenza aggressiva, una politica di prezzi al ribasso, mancanza di innovazione e differenziazione, uno squilibrio monetario tra debiti e crediti, così come la mancanza di un'adeguata esperienza imprenditoriale generano rischi potenzialmente disastrose. Per affrontare in modo adeguato le criticità analizzate, è utile per identificare tutti gli strumenti necessari per affrontare i vari problemi, attivando un controllo dei rischi e sistema di monitoraggio. Il processo di monitoraggio dei rischi consiste in:

- Rilevamento rischi conosciuti;
- Monitorare i rischi residui;
- Identificare i nuovi rischi;
- Attuare piani di risposta ai rischi e valutare l'efficacia di queste operazioni per tutto il ciclo di vita aziendale.

L'individuazione delle misure preventive permette una gestione efficiente dei rischi da effettuare e quindi la loro attuazione comporta un conseguente aggiornamento del piano rischio o piano industriale. Le azioni preventive sono effettuate prima che si verifichi il rischio e sono volte a ridurre il livello di rischio. L'imprenditore deve identificare l'azione e la persona responsabile della sua attuazione, verificarne l'attuazione e l'efficacia e ri-valutare il livello di rischio in seguito all'azione. Per i rischi che l'imprenditore non ritiene opportuno affrontare in modo preventivo, la necessità di pianificare azioni correttive da attuare dovrebbe essere considerato nel caso si verifichi il rischio. L'imprenditore ha il compito di nominare il responsabile dell'azione correttiva e il segnale di avviso o condizione che determina la necessità di eseguire l'azione prevista.

Le reazioni provenienti da un rischio possono essere:



- la copertura dei rischi: questa opzione non è accettata a causa di risultati potenzialmente sfavorevoli. Cambiamo la soluzione tecnica per evitare il problema o i requisiti che conducono al problema;
- mitigazione del rischio: vengono prese le misure necessarie per controllare il rischio, continuamente ri-valutare e sviluppare piani di emergenza. Azione sulla probabilità di accadimento o l'impatto;
- Trasferimento del rischio: per esempio, attraverso clausole contrattuali, assicurazioni, politiche, ecc
- l'assunzione di rischi: essere consapevoli dei rischi dell'esistenza e le possibili conseguenze. Si prevede, al fine di verificare le conseguenze e l'accettazione dei rischi se si verificano con spiegazione relativa delle azioni di emergenza.

La consapevolezza della presenza di vari rischi aziendali, le capacità e le competenze trasversali di un buon imprenditore, così come la sua esperienza, sono in grado di ridurre al minimo la probabilità del verificarsi di un fallimento.

3.5 Migliorare la capacità di riconoscere le opportunità

L'opportunità consiste nella possibilità di proporre una novità in un mercato esistente o in un mercato inesplorato, sia esso un prodotto, un servizio, un processo, un nuovo metodo di produzione, un nuovo modo di organizzare le tecnologie esistenti, il risultato di una scoperta spontanea o di un processo di ricerca. L'occasione può apparire come una necessità che non è ancora esattamente identificata o come un insieme di risorse che sono sottoutilizzate o non utilizzate affatto (Kirzner, cit Ardichvili et al., 2003). In questo secondo caso, la possibilità di sfruttare le risorse per produrre valore può essere identificato come capacità di creazione di valore. Il primo passo per lo sviluppo di un'occasione è il suo riconoscimento. Un'occasione riconosciuta non può diventare un'attività senza il suo sviluppo: il riconoscimento e lo sviluppo sono complementari. Individuazione e selezione di opportunità remunerative sono elementi essenziali per il successo dell'attività di un imprenditore di successo e la capacità. Attraverso il processo di valutazione, l'imprenditore decide sulla convenienza e la fattibilità di questa opportunità. Attraverso il suo contributo creativo, quindi, l'occasione si sviluppa. La capacità di intravedere una zona inesplorata del mercato, che gli altri non hanno percepito, è altrettanto l'atteggiamento verso l'attività imprenditoriale, una capacità personale. La prontezza di riflessi o la vigilanza dell'imprenditore è una caratteristica essenziale nella percezione di questa opportunità. La propensione di essere sensibile alle informazioni, ai bisogni non soddisfatti dal mercato e nuove combinazioni di risorse, si chiama consapevolezza imprenditoriale. Un altro tratto personale che influenza il riconoscimento della possibilità è l'ottimismo, che è la propensione ad aspettarsi risultati positivi in futuro. L'ottimismo non significa che la tendenza a prendere rischi significativi, ma un atteggiamento positivo circa la probabilità di raggiungere determinati obiettivi. Un imprenditore ottimista tende a credere nell'efficacia delle sue azioni, o di auto-efficacia e, quindi, aspettarsi loro di condurre alla meta desiderata. La creatività influenza anche atteggiamento nei confronti opportunità. Questo attributo consente all'imprenditore di innovare, a partire da un'opportunità di mercato, e di intravedere tutte le possibilità di sviluppo dello stesso. Dell'individuo creativo capisce tutti i possibili scenari che possono essere sviluppati come risultato di sfruttare le possibilità e sa prendere e sfruttare in modo innovativo. Shane afferma che il riconoscimento di un'opportunità è una funzione della distribuzione delle informazioni sul mercato. Attraverso la sua ricerca, Shane dimostra che gli imprenditori percepiscono opportunità in relazione alle informazioni in loro possesso. Dal momento che non tutti gli individui hanno la stessa informazione, allo stesso tempo, un'opportunità imprenditoriale non può essere percepito da tutti. L'esperienza del passato permette di ottenere una serie di informazioni relative a determinate caratteristiche dei metodi di mercato o di produzione. L'insieme delle esperienze passate e studi crea un corridoio della conoscenza, unica per tutti. Le esperienze che l'imprenditore ha avuto in altre società fanno parte di questo corridoio, che aiuta a riconoscere le opportunità che altri non vedono. Tutte queste azioni, comportamenti e atteggiamenti permettono di ottenere risultati organizzativi che consentono all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo.

3.6 scelte processo decisionale

Una decisione implica un comportamento volontario e intenzionale che segue un ragionamento. In generale, il processo decisionale sia messo in atto per risolvere un problema. In termini psicologici, tuttavia, v'è una certa differenza tra decidere e risolvere un problema. In problem solving, l'atto decisionale è sempre legato all'obiettivo da raggiungere, mentre nel processo decisionale l'atto decisionale è rappresentato dalla scelta della alternativa più adatta all'interno di una serie di opzioni (Pravettoni, Leotta, Russo, 2015).

In termini formali del processo decisionale può essere considerata come il risultato di processi mentali (cognitivi ed emotivi), che determinano la scelta di una linea di azione tra le diverse alternative. Ogni processo decisionale produce una scelta definitiva. Prendere decisioni di solito richiede la valutazione di almeno due opzioni che differiscono da caratteristiche ed elementi diversi. La selezione di un'opzione a scapito di un altro richiede l'imprenditore di effettuare una valutazione complessiva delle varie alternative, con metodi specifici di ricerca e di elaborazione delle informazioni e le strategie decisionali.

Nella maggior parte dei casi, di prendere decisioni significa ragionare in condizioni di incertezza: non è possibile prevedere con certezza il futuro esito delle possibili alternative disponibili, ma nel migliore dei casi è solo possibile stimare la probabilità di tali risultati.

I ricercatori nel campo della psicologia e dell'economia in generale concordano sull'importanza di due motivazioni fondamentali dell'uomo, come il desiderio di ridurre l'incertezza e il desiderio di ottenere un vantaggio (Bentham, 1948); queste motivazioni sono fondamentali nel processo decisionale. Contrariamente alle prime teorie, in cui la decisione era legata alla scelta razionale, teorie recenti affermano che le decisioni umane sono basate sia sulle motivazioni edonistiche ed emotivi, nonché sulle motivazioni razionali (Cabanac, 1992).

Diverse categorie di strategie decisionali sono stati identificati in letteratura. Una prima categoria di strategie "compensazione", per esempio il modello di vantaggi e svantaggi, secondo cui l'individuo valuta gli attributi positivi e negativi delle due alternative, e il modello delle differenze, secondo cui l'individuo valuta la differenza tra due opzioni. La seconda categoria di strategie decisionali consiste di modelli "non compensatori" in cui diversi attributi vengono analizzati secondo un criterio restrittivo ed eliminando: il primo aspetto negativo comporta l'eliminazione di tutto l'alternativa. In questa procedura, quindi, le alternative meno piacevoli sono gradualmente eliminate.

Il contesto sociale può essere un fattore che influenza il processo decisionale, come individui sono continuamente costretti a prendere decisioni per essere immersi in un contesto sociale. Inevitabilmente, le pressioni e la cultura sociali possono influenzare il comportamento del processo decisionale, in particolare all'interno di contesti sociali e organizzativi. L'appartenenza al gruppo può influenzare i comportamenti e le decisioni degli individui, al punto che in psicologia sociale si parla di conformismo nei gruppi: l'individuo è spinto a conformarsi alle decisioni di gruppo, anche se diversi dal loro modo di pensare e di agire.

Un altro fattore che influenza il processo decisionale è lo stress emotivo. Ad esempio, una causa di stress è dato dalla mancanza di tempo a disposizione per prendere una decisione. Secondo la teoria di Janis e Mann (1977) gli individui adottano comportamenti diversi a seconda del grado di stress a cui sono sottoposti. Ad esempio, se il grado di stress è intenso, un imprenditore può implementare un comportamento difensivo, quindi una strategia difensiva, che consiste nell'abbandonare processo decisionale rinviando ad un momento successivo, oppure può assumere atteggiamenti e comportamenti ipervigili.

3.7 Le abilità sociali per gli imprenditori

Da competenza sociale intendiamo un insieme di competenze consolidate e utilizzate spontaneamente / continuamente per avviare, supportare e gestire un'interazione a coppie o in gruppi. Le abilità sociali non sono innate, ma devono essere identificate e insegnate. Le abilità sociali sono in grado di determinare il livello di successo di un'organizzazione, come la comunicazione organizzativa inefficace non riguarda solo il clima degli affari, ma anche lo scambio di informazioni, lo scambio di risorse, l'efficacia di feedback per migliorare le attività. È possibile distinguere le abilità sociali in quattro categorie:

- Competenze che aiutano le risorse lavorare insieme come un gruppo (capacità di comunicazione e di gestione dei conflitti);
- Competenze che aiutano i gruppi funzionano bene, per quanto riguarda le attività assegnate (capacità di leadership);
- Capacità di apprendimento per comprendere gli strumenti e le risorse disponibili;
- Uno stimolo per l'approfondimento e la riflessione attraverso il quale le risorse umane stessi e gli altri incoraggiano a vedere le cose da una prospettiva multipla e per approfondire la questione.

Comoglio e Cardoso (1996) propongono un altro sondaggio di abilità sociali, che enfatizza le dinamiche di dimensione e di gruppo relazionale, piuttosto che cognitivo e di apprendimento. Secondo Comoglio e Cardoso "dalla psicologia sociale è possibile eseguire la scansione di un percorso curricolare per riferirsi a" che si esprime come segue:

- capacità di comunicazione interpersonale;
- Capacità di leadership;
- Capacità di problem solving (o problem solving);
- Abilità per una gestione positiva e costruttiva del conflitto;
- capacità decisionali (o il processo decisionale).



- capacità di comunicazione interpersonale sono la somma delle singole competenze legate sia al momento in cui si ascolta un messaggio (come destinatari), a quello in cui si risponde a un messaggio (come emittenti) e si nota che la comunicazione viaggia su due livelli, il quelli verbali e non verbali. Sono pertanto inclusi nella competenza comunicativa interpersonale:
 - Capacità di ascolto, come guardare negli occhi dell'interlocutore o parafrasando l'intervento dell'altro o facendo domande per approfondire un argomento;
 - capacità di comunicazione non verbale, come il posizionamento se stessi fianco a fianco quando si lavora in un cerchio, usando un tono di voce adeguato al lavoro che si sta svolgendo (sufficientemente bassa da non disturbare gli altri se molti gruppi lavorano contemporaneamente e sufficientemente elevato per essere

- ascoltato dai i membri del gruppo), indirizzamento con un gesto che comunica accogliente;
- capacità di risposta efficaci, come l'uso della comunicazione descrittiva e non valutativa, l'uso di espressioni legate alla propria esperienza emotiva (chiamati anche "comunicazione rappresentante"), l'attenzione alla strutturazione di frasi chiare e sintetiche.
 - Capacità di leadership sono la somma delle competenze individuali che permettono agli individui di gestire un gruppo diretto per l'esecuzione di un compito, in modo da raggiungere l'obiettivo richiesto con soddisfazione dei membri. Tra questi:
 - competenze introduzione di lavoro come ad esempio l'introduzione di un argomento e il riscaldamento dell'ambiente o distinguere i compiti / ruoli in un gruppo o chiarire l'ordine del giorno;
 - Pianificazione e progettazione, come la definizione del problema, chiarendo gli obiettivi del lavoro, stabilire una scala di priorità o azioni da attuare;
 - gestione dei percorsi di gruppo, come il controllo toni di voce, dando la parola, incoraggiare la partecipazione, dando istruzioni, l'impostazione dei tempi di lavoro, la condivisione di materiali;
 - quelli di apprendimento, come spiegare le idee e le procedure, prendere appunti, ricapitolando, controllare la comprensione, approfondimento.
 - capacità di gestione dei conflitti sono la somma delle competenze individuali che permettono di affrontare, gestire e risolvere un conflitto interpersonale, come distinguere le proprie emozioni, la gestione di emozioni attraverso l'autocontrollo e l'espressione verbale diretta, individuando un terreno comune per creare tutte le possibili soluzioni, accettando le differenze, riconoscendo il valore degli altri, valutare e scegliere di accettare, che sta negoziando, definendo modi concreti di attuazione delle soluzioni proposte.
 - Capacità di problem solving sono la somma delle competenze individuali che permettono di definire il problema, incoraggiano la generazione di idee e la scelta dell'idea più efficace, criticare le idee e non le persone, essere a conoscenza di errori, fare correzioni adeguate al livello dei discenti, sviluppare le tecniche di auto-correzione, utilizzare ausili peer-correzione, raggiungere un accordo.
 - competenze decisionali sono la somma delle competenze individuali che permettono ad un gruppo di persone di prendere decisioni insieme.

Lo sviluppo di tutte queste abilità sociali è essenziale per un buon imprenditore che vuole raggiungere il successo ed essere considerato un buon leader.

3.8 Strutturazione di un clima imprenditoriale

Il clima organizzativo può essere considerato come un insieme di percezioni condivise e interconnesse legate alla realtà di lavoro / organizzativo, che è il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche. E' la sintesi di vari fattori, come rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura in esso.

Il clima degli affari è una misura di come i vari fattori interni ed esterni sono in grado di ridurre o aumentare le probabilità di un'organizzazione di raggiungere il successo. Il clima degli affari non è basata su fattori di prestazioni o variabili di business reali, ma si basa su fattori sistemici, come i regolamenti e le politiche dei governi. Le valutazioni del contesto imprenditoriale, di conseguenza, si basano esclusivamente sulla

situazione reale delle imprese, a prescindere da come questo influenza la società nel suo complesso. Uno dei fattori che generalmente colpisce l'ambiente di business è la tassazione. In effetti, in genere si ritiene che l'abbassamento delle imposte aziendali favorisce lo sviluppo del commercio globale, come gli imprenditori sarebbero più inclini a imprese start-up e avrebbero avuto un profitto più grande per essere in grado di reinvestire nel business, avendo la possibilità di attrarre stranieri investimenti pure.

Un altro fattore che influenza il clima degli affari è certamente il sistema legislativo e politico del paese in cui per avviare un'impresa. La presenza o l'assenza di una significativa corruzione politica svolge un ruolo importante. Un sistema corrotto, infatti, può portare grandi benefici per alcune imprese, ma può generare diversi aspetti negativi per il business globale, perché riducono i benefici disponibili per le aziende che competere legalmente, produrre i migliori prodotti e hanno un marketing e pricing efficiente politica. Il clima degli affari dipende anche dalla disponibilità di risorse. In particolare, il numero di persone in età lavorativa sono disponibili, la loro formazione e l'istruzione, così come la presenza di un sistema che rende più facile o più difficile per attivare le pratiche legali per l'assunzione di personale.

Un altro aspetto riguarda la facilità di ottenere credito nel paese in cui si è deciso di avviare un'attività per l'acquisto di attrezzature o al pagamento dei costi di gestione fissi e variabili. Inoltre, il regolamento può anche svolgere un ruolo importante nel clima degli affari. Come regola generale, il paese che ha un minor numero di normative e la burocrazia è il paese migliore per iniziare la propria attività e le attività imprenditoriali. Queste norme riguardano la salute e la sicurezza, le norme ambientali, le licenze per particolari settori e problemi occupazionali.

Tutti questi fattori influenzano la strutturazione di un clima imprenditoriale, ma ovviamente non v'è alcuna misura oggettiva per definire il miglior clima aziendale. Tuttavia, secondo alcuni sondaggi effettuati, delle nazioni in grado di fornire una migliore clima economico per avviare una nuova attività sono: Stati Uniti, Giappone, paesi europei e più grandi membri del Commonwealth.

L'analisi del clima sottolinea come l'organizzazione e alcune delle sue caratteristiche sono percepiti dai suoi membri e, di conseguenza, permette di:

- per rilevare ed evidenziare eventuali criticità in un'organizzazione;
- progettazione e realizzazione di interventi di miglioramento appropriate;
- per valutare e monitorare i risultati ottenuti, di procedere ad una nuova analisi del clima.

La diagnosi risultante rappresenta il punto di partenza per iniziare un processo di cambiamento organizzativo che può coinvolgere atteggiamenti, metodi di lavoro interni, tipo di relazioni esistenti, ecc, e quindi possono costituire, da un lato, un punto di partenza per la gestione di riflettere, sulla D'altra parte, può essere uno strumento per il coinvolgimento del personale, in quanto è un segnale di approccio bottom up, che dimostra che sono interessati a conoscere l'opinione dei propri collaboratori sui temi oggetto di osservazione.

4. STRATEGIA D'AFFARI

4.1 strategia imprenditoriale

La strategia imprenditoriale può essere definita come "quel sistema di scelte e azioni che determina in modo dinamico (in continua evoluzione) il posizionamento di un equilibrio strutturale (consolidato nel tempo) e simultanea (raggiungibile a diversi mercati) della società verso le sue varie parti interessate e mercati".

Definire il concetto di strategia, in concreto significa dare vita ad un uso consapevole di processi, metodologie e strumenti che, insieme, contribuiscono a determinare gestione strategica, che a sua volta definisce sia l'insieme di attività che l'azienda mette in atto al fine di determinare le condizioni per l'attuazione della strategia, e l'insieme di attività volte a esercitare un controllo continuo sullo stato di avanzamento delle linee strategiche decise al fine di verificare l'efficacia e, se necessario, modificarli.

Ogni organizzazione ha una strategia, ma questo non significa che ogni azienda ha una gestione strategica, o di una gestione consapevole della strategia. Ciò può essere dovuto a diversi fattori: può succedere che la gestione è oberato dai gestione operativa o che rimane fedele alle strategie che hanno portato al suo successo, e che non intende rivedere. Così, possiamo affrontare una strategia reiterata su basi non codificato per cui tutti i meccanismi di controllo dell'evoluzione ambientale non funzionano o non sono attivati come dovrebbero. Pertanto, si può dire che attraverso la gestione strategica, è possibile definire una strategia della società che deve essere orientato a perseguire contemporaneamente il successo sul piano competitivo, sociale e di reddito. La valutazione della formula di business può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- Posizionando l'azienda sulla matrice di successo basato su indicatori sintetici;
- Spiegazione dei risultati raggiunti e dei nessi causali che li hanno determinato;
- Analisi della validità dell'approccio imprenditoriale in atto anche alla luce dei cambiamenti ambientali e societari attesi;
- Diagnosi di qualsiasi necessità di ridefinizione o riorientamento dell'approccio imprenditoriale.



Le principali strategie aggressive, che sono tra loro alternative, sono i seguenti:

- Strategie basate sulla specializzazione, che è sul tentativo di commercializzare "vecchio", non prodotti innovativi, in un mercato in cui tali prodotti sono già presenti; vendere prodotti non innovativi in un mercato in cui questi non sono ancora presenti; cercando di innovare i prodotti esistenti e spingere la nuova versione negli stessi mercati in cui le vecchie versioni sono.
- Strategie basate sulla diversificazione, cioè l'inserimento della società in altri settori produttivi attraverso la produzione di altri beni, anche profondamente differenti da quelli prodotti fino a quel momento. Per fare questo è necessario prima di tutto per rinnovare tutti i necessari fattori produttivi per sostenere il cambiamento nel settore e tutte le attività di marketing necessarie per commercializzare i nuovi prodotti;
- strategie di integrazione basata, cioè l'espansione della catena di distribuzione (a monte o a valle). Una società non si occupa di una intera fase di produzione, ma si trova in un punto preciso della catena che va dalla estrazione o la produzione di materie prime, per il magazzinaggio e la vendita del prodotto finito. Al fine di espandere la propria quota di mercato, l'impresa può decidere di fare per proprio conto le fasi a monte, diventare più competitivi sul mercato e ad ampliare la gamma di attività.
- Strategie difensive invece sono quelle attuate da un'impresa in posizione dominante che vuole mantenere la sua quota di mercato. Di solito queste aziende mirano a efficienza produttiva, che è il prezzo la riduzione grazie al controllo dei costi: queste aziende sono già ben noti sul mercato e non hanno bisogno di essere innovativo o cercare nuovi mercati, ma hanno solo bisogno di mantenere la loro quota.

La strategia più appropriata viene scelta per competere sul mercato e ottenere un vantaggio competitivo, a seconda della visione e l'approccio imprenditoriale.

4.2 strategia di business e due approcci alla progettazione organizzativa

L'essenza della strategia aziendale è nelle manovre e nelle azioni di mercato concrete volte a migliorare la performance finanziaria della società, a rafforzare la posizione competitiva a lungo termine e ad acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Una strategia di business originale e creativo è la risorsa più affidabile per raggiungere il profitto superiore alla media. Rispetto ai concorrenti penalizzati da una condizione di partenza sfavorevole, una società che gode di un vantaggio competitivo può contare su una maggiore redditività e profitti molto più alti. Il vantaggio competitivo è il segreto per performance finanziaria e la redditività superiore alla media, come la preferenza di una forte spesa per l'acquirente si traduce in maggiori volumi di vendita e / o la possibilità di praticare prezzi più elevati, con un conseguente incremento dei ricavi, l'utile sul capitale investito e altre prestazioni finanziarie indicatori.

Per ottenere una maggiore vantaggio competitivo, è necessario sviluppare una progettazione organizzativa adeguata, in base ai seguenti parametri:

- Progettazione delle singole posizioni. I parametri sono:
 - Ampiezza o la specializzazione orizzontale di compiti: il lavoratore esegue una serie di attività correlate all'ottenimento di prodotti e servizi;
 - Profondità o specializzazione verticale del compito: si separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro, che è l'esecuzione del controllo;
 - Formalizzazione di comportamento: può essere raggiunto attraverso l'attività, flusso di lavoro o regole. È implementato per prevedere e controllare il lavoro. Questa formalizzazione è più urgente nelle organizzazioni burocratiche che in quelle organiche, perciò è applicato più quando ci sono attività ripetitive (minori nel nucleo operativa);
 - Formazione: competenze e le conoscenze relative a un posto di lavoro;
 - L'indottrinamento: processo di acquisizione di regole organizzative specifiche a un'organizzazione.
 - Progettazione della macro-struttura: l'individuazione dei compiti e la loro aggregazione in posizioni avviene con una procedura top-down, mentre il disegno di come queste posizioni sono combinati in unità superiori avviene con un approccio bottom-up. I parametri sono:
 - Raggruppamento in unità: favorisce il diretto controllo e adattamento reciproco tra posizioni all'interno di un'unità. È la base per la standardizzazione uscite perché fornisce undici indici di prestazione. Differenziare le unità riducendo coordinamento.
 - Dimensioni dell'apparecchio: i fattori che spingono ad aumentare le dimensioni sono:
 - Standardizzazione
 - Somiglianza dei compiti
 - esigenze di autonomia dei dipendenti
 - Necessità di ridurre le distorsioni nelle informazioni che risale alla linea gerarchica.
- I fattori che spingono verso la diminuzione delle dimensioni sono:
- Esigenze di stretta supervisione diretta
 - Necessità di adattamento reciproco tra i compiti complessi e interdipendenti
 - Estensione dei compiti che la testa deve eseguire, oltre alla vigilanza diretta
 - Necessità di numerosi contatti tra capo e dipendenti.
- Le dimensioni più elevate si trovano nel nucleo operativo.

- Side progettazione connessioni. I parametri sono:
 - sistemi di pianificazione e controllo: sono progettati nel tecnostruttura analista.
 - meccanismi di collegamento: di solito sono incorporate nella organizzazione formale e tendono a favorire le relazioni tra le persone. Il loro utilizzo riduce la dimensione media delle unità. Dando luogo a più gestori. Essi sono tipici delle organizzazioni organici e soprattutto per orizzontale, complessa e attività specializzate molto interdipendenti. Essi sono ampiamente utilizzati a livelli intermedi della struttura.
- decentramento verticale ed orizzontale: una struttura sarà centralizzata se il potere decisionale è in un unico punto. La centralizzazione permette di coordinare il processo decisionale il più a lungo per ragioni locali o la motivazione non è più appropriato per decentralizzare e diffondere il potere. Il decentramento può essere selettiva se l'alimentazione è posizionato in punti diversi l'organizzazione, o parallele se le decisioni su molte questioni vengono assegnati allo stesso punto. Il decentramento è massimo quando il decisore controlla solo la fase di decisione; perde il potere a favore di coloro che si riuniscono le informazioni, elaborarlo di consigliare, autorizzare la sua scelta ed eseguire la sua volontà.

pianificazione organizzativa efficace richiede una coerenza tra l'insieme di parametri di progettazione e l'insieme dei fattori contingenti. Questo va sotto il nome di una configurazione allargata, una combinazione delle ipotesi tra i parametri configurati ei fattori contingenti e configurazione come coerenza tra i parametri configurati.

I principali parametri contingenti sono:

- Età
- Dimensione
- sistema tecnico
- Ambiente
- Energia

Le combinazioni degli elementi considerati (meccanismi di coordinamento, fattore contingenti, parametri di progetto) tendono a combinarsi secondo 5 tipologie ideali:

- Struttura semplice: il top management spinge per la centralizzazione, coordinamento avviene da una supervisione diretta;
- burocrazia meccanica: tecnostruttura spinge per la standardizzazione delle attività produttive, la limitata decentramento orizzontale selettiva;
- burocrazia professionale: il nucleo operativo promuove decentramento orizzontale e verticale di minimizzare l'influenza di gestione e di agire con autonomia;
- Soluzione divisionale: gestore della linea intermedia cercano autonomia spingendo per un decentramento verticale limitato e standardizzazione delle uscite;
- Adhocracy: personale di supporto spinge per l'organizzazione con le costellazioni, il decentramento del potere selettivo e di adattamento reciproco.

4.3 principi organizzativi in azione

Ogni azienda è un sistema complesso, che è un insieme di risorse strettamente interconnessi le cui attività dovrebbero convergere verso alcuni obiettivi comuni fondamentali.

Come un sistema, una società è molto più che la semplice somma dei singoli elementi, a causa delle forti relazioni che esistono tra di loro. Questa ricchezza di connessioni è estremamente prezioso, e quindi deve essere gestito e diretto.

Per portare l'eccellenza per l'organizzazione mezzi per garantire che tutte le risorse (persone, materiali, strumenti) sono coordinati tra loro (processi) al fine di orientare i risultati (output) verso gli obiettivi della società.

Per raggiungere l'obiettivo, è necessario impostare correttamente i fattori di successo dell'organizzazione, come ad esempio:

- La scelta della struttura organizzativa più appropriata;
- Il corretto dimensionamento delle risorse all'interno della struttura;
- Gestione dei processi;
- La standardizzazione dei flussi fisici e informativi;
- Le regole per il coordinamento tra le risorse;
- La gestione dei carichi di lavoro e dei vincoli;
- Monitoraggio delle prestazioni (di misura, incentive, feedback);
- Sistemi di comunicazione e di rendicontazione;
- Processi di miglioramento continuo.

In una realtà di successo, ognuna di queste variabili diviene oggetto di riesame e riprogettazione.



L'organizzazione aziendale è un universo di principi generali, approcci metodologici e delle tecniche specifiche che danno esattamente una risposta a questa esigenza. E' difficile da delineare esattamente i confini della organizzazione aziendale, in quanto è un vasto terreno con molte teorie che sembrano essere in contraddizione apparente. Tuttavia, è possibile delineare dieci principi fondamentali di organizzazione aziendale che dovrebbe essere il punto di riferimento di ogni imprenditore, che sono:

- Scegliere la struttura organizzativa più adeguata
- Definire chiaramente compiti e ruoli, di adottare la delega come principio
- Ricerca di innovazione di processo continuo, implementare processi efficienti e standardizzati
- Definire indicatori di prestazione e di controllo
- Stabilire e condividere obiettivi, dal generale al operativa, da sistemica a individuo
- Misurare e incentivare i dipendenti sulla base di obiettivi

- Implementare sistemi di comunicazione, coordinamento e rendicontazione, sviluppare sistemi di informazione
- Gestire le priorità e carichi di lavoro in modo corretto
- Adottare un approccio sistemico con un focus sui vincoli
- Perseguire il miglioramento continuo

Il vantaggio di avvicinarsi al campo di organizzazione aziendale è che le migliori pratiche da applicare sono indipendenti dal settore specifico dell'azienda: i principi ed i metodi utilizzati per impostare correttamente un'organizzazione non cambiano quando la natura di ciò che viene fornito o gestito dai cambiamenti aziendali.

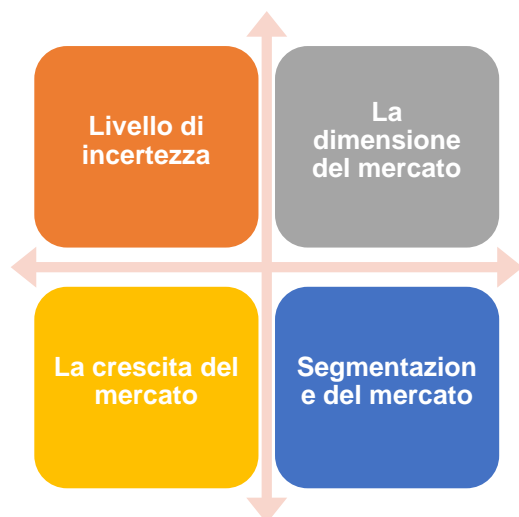
4.4 promuovere l'innovazione

Il tema dell'innovazione sta guadagnando crescente interesse tra gli operatori e gli studiosi interessati a comprendere e guidare i processi di sviluppo delle imprese e dei sistemi economici. I cambiamenti nell'ambiente in cui le imprese operano, con lo sviluppo di nuove tecnologie che hanno profondamente cambiato i paradigmi di produzione, la globalizzazione dell'economia, l'internazionalizzazione delle imprese, hanno messo in evidenza l'importanza dell'innovazione come condizione essenziale per l'acquisizione di vantaggi competitivi duraturi e sostenibili e come un elemento chiave per lo sviluppo dei territori.

In questa prospettiva, dunque, lo spirito imprenditoriale innovativo, che si basa su una continua innovazione, è sempre più visto come il motore principale in grado di rivitalizzare i sistemi economici evoluti e consentire alle imprese di competere con successo negli scenari emergenti.

Il tema di innovazione e impresa innovativa è quindi strettamente legato al concetto di opportunità imprenditoriali. Lo sfruttamento di un'opportunità imprenditoriale è tuttavia un processo intrinsecamente complesso, data la molteplicità ed eterogeneità delle risorse da mettere in atto e che richiede la formulazione di strategie appropriate relative innanzitutto la scelta del tempo e le modalità di entrata sulla mercato. In particolare, data la natura limitata tempo dell'opportunità imprenditoriale, che significa che non dura per sempre, ma solo per un limitato periodo di tempo durante il quale è possibile e conveniente per l'azienda l'ingresso nel settore, la scelta di tempo di ingresso diventa fondamentale in la strategia per sfruttare le opportunità emergenti.

Un'altra condizione importante di conoscenza che influenza il tasso di formazione di nuove imprese in un settore è la natura del processo innovativo. In effetti, in alcuni settori, l'innovazione richiede che operano su scala molto grande, il che significa che le grandi imprese presentano la maggior parte dei nuovi prodotti e servizi. In altri settori dove l'innovazione richiede organizzazione flessibile e rapida, è la piccola impresa che presenta la maggior parte dei nuovi prodotti e servizi. I settori in cui le piccole imprese tendono ad essere innovatori hanno un più alto tasso di formazione aziendale di altri. Al contrario, le opportunità che implicano significative economie di scala e che richiedono grandi quantità di capitale, in genere sono da grandi aziende, dato il limite delle risorse di nuove aziende.



Il livello di incertezza

Vari studi empirici hanno dimostrato che in settori particolarmente turbolenti piccole imprese sono svantaggiati, come grandi aziende con economie di scala e di varietà (scala e di scopo economie) possono diversificare le loro operazioni in molte attività e sono quindi meno esposta ad elevati livelli di incertezza.

La dimensione del mercato

Le grandi dimensioni del mercato dovrebbe migliorare la possibilità per la creazione di nuove imprese, come i mercati più grandi consentono di ammortizzare i costi fissi dell'organizzazione da ammortizzati in più vendite. Questo è naturalmente vero solo se le grandi aziende lasciano spazio per le piccole imprese. D'altra parte, se in un grande mercato v'è ancora capacità produttiva inutilizzata, è evidente che non v'è alcun incentivo per entrare in nuove imprese.

La crescita del mercato

La crescita del mercato favorisce la creazione di nuove imprese, in quanto offre l'opportunità di servire nuovo eccesso di domanda che ha stabilito le aziende non sono in grado di servire. Inoltre, in questi mercati le aziende in entrata non devono competere direttamente con le società stabilite per trovare clienti. Al contrario, esse possono trovare nuovi potenziali adottanti. Inoltre, mercati in forte crescita favoriscono la sopravvivenza, la crescita e la redditività delle nuove imprese.

La segmentazione dei mercati

La segmentazione del mercato aumenta l'opportunità per la creazione di nuove imprese, perché lo sfruttamento di nicchie richiede organizzazioni veloci e agili: queste sono le caratteristiche che permettono di nuove imprese di sfruttare le opportunità lasciate dalle grandi aziende, a cui piccoli mercati in genere non interessare. La ricerca empirica sostiene la tesi secondo cui la segmentazione del mercato aumenta la probabilità di formazione di nuove imprese. In particolare, alcuni autori hanno dimostrato che maggiore è il livello di segmentazione del mercato in un settore, maggiore è la velocità con cui i dipendenti delle grandi imprese si dimettono per fondare nuove imprese a sfruttare quelle nicchie.

4.5 Orientamento marketing

Perché i bisogni sono ampiamente noti a causa di un eccesso di domanda, marketing strategico si sviluppa spontaneamente. Quello operativo invece ha la sola funzione di vendita più, poiché la promozione è inutile data la scarsità dell'offerta e l'impossibilità di espansione del mercato. E 'facile dedurre come l'orientamento della società ruota inevitabilmente attorno al prodotto e le preoccupazioni interne di organizzazione e

funzionamento sono privilegiati, piuttosto che la soddisfazione del cliente. Tre tipi di orientamento al marketing si possono distinguere: Marketing Operativo, Direzione Marketing Strategico e Market-Driven.



- Marketing Operativo e l'orientamento delle vendite. Questo sistema si sviluppa attorno alla dimensione azione di orientamento al mercato. Nasce negli anni '50 quando la domanda è stata in aumento con forza, e la capacità di produzione è stata in grado di sostenerlo, quindi in una situazione di forte crescita e di espansione del mercato. Da questo punto di vista la missione prevalente diventa quello di creare a tutti gli effetti una struttura commerciale efficiente. Marketing si sta lentamente trasformando in un sistema meno passivo e alla ricerca di sbocchi commerciali per i prodotti. Ciò che viene proposto è l'organizzazione di tutti i compiti relativi alla organizzazione commerciale, secondo il punto di vista delle vendite.
- Marketing Strategico e orientamento al cliente. Mentre la crescita rallenta e il mercato è segmentato in gruppi, l'innovazione accelera e aumenta la conoscenza, l'azienda ha bisogno di spostare il suo campo orientamento al mercato. L'obiettivo principale dell'analisi diventa identificare quei segmenti con potenziale di crescita. Tutte queste condizioni erano vere a partire dagli anni '50 quando ci fu una saturazione della domanda di bisogni di base prodotti di soddisfazione (nucleo centrale del mercato) e dei prodotti più specifici cominciarono ad apparire per soddisfare le esigenze specifiche dei diversi gruppi di clienti. Pertanto, la frammentazione del mercato orientate alle aziende di conseguenza di spostare il loro campo di analisi sulla segmentazione dei mercati e questo tipo di analisi possono scaturire soltanto nello studio attento e l'orientamento alla figura del cliente. Dal punto di vista di orientamento al cliente, l'obiettivo del marketing non è più vendere è ma diventa quello di aiutare il cliente a comprare, in quanto l'attività di vendita si basa inizialmente su esigenze del cliente. A seguito di questa nuova tendenza di marketing, grandi aziende adottano la struttura organizzativa del Product Manager, in cui la posizione di product manager è allo stesso livello gerarchico come la funzione di vendita. In questo modo i responsabili di prodotto sono responsabili per il medio termine e le responsabili delle vendite per il breve termine e il coordinamento dei due effettuata dal Dipartimento di Marketing. In questo disegno organizzativo, il marketing manager assume quindi il ruolo di coordinatore tra i vari responsabili di prodotto e tra di loro, reparto vendite e altre funzioni. Il piccolo e medie imprese, invece usare uno speciale comitato multifunzionale responsabile del marketing strategico, composto dai responsabili

delle principali funzioni e presieduto dal direttore generale responsabile per il marketing strategico. Questa commissione può essere ad hoc o permanente.

- Market-Driven Management. Questo tipo di orientamento al mercato considera tutte le funzioni della società e tiene conto di tutti gli attori del mercato che influenzano direttamente o indirettamente, la decisione di acquisto del cliente e quindi partecipano al mercato più ampio (ambiente). Ci sono 5 diversi tipi di operatori nei mercati, e due diversi tipi di indicatori, utilizzati per misurare l'orientamento al mercato di un'azienda, indicatori di analisi e di azione.
 - Il cliente finale e il cliente diretto: la soddisfazione di questi due giocatori nel mercato è il primo obiettivo del concetto tradizionale di marketing. In un mercato di consumo, la diretta e il cliente finale sono generalmente molto vicini o coincidere, mentre nel mercato prodotti industriali possono anche essere molto distante nella filiera industriale.
 - Distributore clienti: tra produttori e distributori Ci deve essere utilizzato una relazione lunga e chiaro con interessi comuni definiti. Poi, con la crescita del potere del settore della distribuzione dei prodotti di consumo, questi rapporti sono cambiati, e la figura del distributore ha iniziato ad assumere l'aspetto della concorrenza, partner e clienti intermedi. In questa prospettiva di trasformazione della distribuzione, il Trade Marketing è nato, che consiste nel utilizzando l'approccio di marketing per i distributori, non più considerandoli come intermediari ma come clienti, applicando l'approccio orientamento al cliente pure.
 - Concorso: figure I concorrenti hanno un ruolo fondamentale nei mercati, perché in relazione ad essi una società costruisce il proprio vantaggio competitivo su cui si orienta il suo percorso di sviluppo. Pertanto, in questa prospettiva, all'interno dell'azienda sono sviluppati specifico apparato per il controllo della concorrenza e rendere le informazioni relative a tale flusso.
 - Clienti I medici: sono quelle figure di mercato che hanno acquisito l'importante ruolo di consulenti che suggeriscono, raccomandano e prescrivono marchi, prodotti e servizi ai clienti e distributori. Nel mercato B2B il ruolo dei medici prescrittori è coperto da aziende di design, esperti o consulenti che raccomandano o certificano piante e pubblicano approvati elenchi di prodotti (Opinion leader).
 - L'ambiente macro-marketing, le parti interessate: include tutti i fattori del,, ecologico, contesto socio-tecnologica economica politica e che partecipano direttamente o indirettamente, lo sviluppo del mercato. Da un punto di vista del business, possono rappresentare opportunità, minacce o vincoli. Un orientamento al mercato corretta e funzionale quindi richiede anche un monitoraggio costante di questi fattori per predire gli effetti ed essere in grado di adattarsi in modo reattivo ai loro incidenza sul mercato. Il principio alla base di questo approccio è che l'orientamento al mercato investe e coinvolge tutte le funzioni della società e non solo la funzione di marketing altrettanto. I vari settori e le varie funzioni della società hanno diversi clienti che sono diversi dai clienti diretti e quindi ci possono essere conflitti di interesse o scelte controverse da effettuare tra le varie parti. comunicazione formale e informale di informazioni di mercato, il processo decisionale per i gruppi inter-funzionali, il coordinamento delle attività e dei contatti regolari con i clienti ad ogni livello, sono strumenti per coordinare le varie funzioni, diffondendo l'orientamento al mercato tra tutti loro. Queste funzioni costituiscono anche indicatori di misura orientazione mercato. Con l'avanzamento di orientamento al mercato, sono in discussione due elementi di marketing tradizionale: organizzazione, product manager del marchio e il ruolo del marketing visto come una funzione separata.

4.6 costruzione di reti e alleanze strategiche

Formare un'alleanza strategica è un processo per stabilire e mantenere collaborazioni tra le due diverse società, o tra una società e le università, istituti di ricerca o centri tecnologici. La creazione di queste alleanze dipende più fiducia tra le parti che su accordi contrattuali, anche se in pratica i contratti sono spesso utilizzati anche a programmi di collaborazione. Un'alleanza strategica è un rapporto formale che si forma tra due o più soggetti che, pur non perdendo la loro identità di organizzazioni indipendenti, insieme realizzano una serie di obiettivi concordati o rispondono alle esigenze di business importanti. Un'alleanza strategica in grado di supportare in modo significativo l'innovazione aziendale, attraverso la condivisione con altri partner conoscenze e competenze specifiche. Ciò è particolarmente importante in molte piccole e medie imprese, che non dispongono di risorse sufficienti per gestire i dipartimenti di ricerca e sviluppo da solo. Oltre alla conoscenza, la proprietà intellettuale e le competenze specifiche, le aziende possono anche condividere i prodotti, canali di distribuzione, capacità di produzione, il finanziamento di progetti e risorse. L'obiettivo è quello di ottenere più vantaggi, rispetto a quelli che potrebbe essere realizzato individualmente, lavorando insieme per condividere conoscenze, risorse e rischi.

Un'alleanza può essere considerato come un'unione di forze e risorse, per un periodo determinato o indeterminato di tempo, al fine di raggiungere un obiettivo comune. Le alleanze strategiche consentono alle aziende di condividere le competenze, le risorse, le informazioni e le competenze specifiche. In alcune situazioni, una società potrebbe prendere in considerazione un'alleanza un modo per ottenere aiuto o un modo per ottenere la professionalità da altre società. Ci sono anche situazioni in cui l'Alleanza è al centro dell'interesse delle organizzazioni coinvolte: hanno in comune la realizzazione di un prodotto o la fornitura di un servizio e nessuna azienda è direttamente responsabile.

Le alleanze strategiche sono legati alle tendenze in ambiente aziendale in cui si trovano le singole aziende, e le loro caratteristiche principali sono:

- Delaying (appiattimento della gerarchia);
- Licenziamento di alcune attività e la concentrazione sull'attività principale (core business);
- Analisi delle competenze chiave;
- Aumento della complessità tecnologica e accelerare i cicli di sviluppo.

Le alleanze strategiche sono un approccio di business che può essere gestito come un metodo di lavoro, mentre nuove alleanze può essere considerato un nuovo modello di struttura di business. Essi consentono alle organizzazioni di:

- Migliorare ed ampliare le proprie competenze e non solo concludere o rispettare gli accordi contrattuali;
- Acquisire le conoscenze per le esigenze future;
- In modo proattivo attuare la strategia tecnologica della società.

Le organizzazioni possono creare alleanze strategiche per risolvere i problemi legati alla pianificazione e risorse ottenendo, con un metodo appositamente creato; alcune organizzazioni formano associazioni solo per questo scopo.

Da un punto di vista del business, l'analisi delle varie forme di aggregazione è finalizzata a mettere in luce i vincoli e legami stabiliti da relazioni inter-aziendali e la posizione che ogni azienda deve assumere.

L'obiettivo generale delle aggregazioni, comune a tutte le aziende coinvolte, consiste nel desiderio di preservare e migliorare la loro capacità funzionale. Il concetto di aggregazione include qualsiasi forma di unione tra imprese, giuridicamente distinta, classificabili in base a criteri che evidenziano la diversa origine, la durata e

l'estensione. Ogni aggregazione presenta caratteristiche che influenzano l'autonomia delle singole società che vi partecipano.

Per raggiungere l'autonomia economica, che è una caratteristica dell'impresa necessaria per finalmente nel mercato e raggiungere lo scopo di creare ricchezza, ogni impresa deve raggiungere le condizioni di funzionamento equilibrato. Da un punto di vista soggettivo, questo vincolo si ottiene attraverso la capacità della società. L'azienda diventa un sistema completo se è in grado di esprimere la capacità di dirigere e governare le risorse, al fine di ottenere le condizioni di funzionalità economica. Questa capacità dell'entità economica a cui è responsabile per la definizione e l'attuazione delle scelte strategiche ed operative, così l'autonomia della società può essere considerato come l'autonomia di un'entità economica all'interno dell'azienda stessa.

L'entità economica, nella sua gestione, sono soggette ad una serie di limiti e vincoli che derivano sia dalla macro-ambiente in cui opera, e il microambiente, costituito dalle organizzazioni e individui con cui l'azienda interagisce e dalla la struttura patrimoniale e organizzativa dell'impresa stessa.

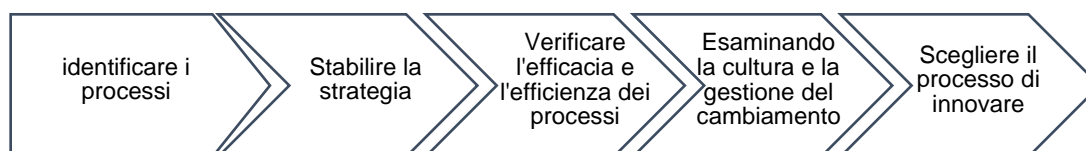
L'autonomia è un principio legato al fatto che ogni azienda deve essere in grado di formulare un percorso di decisione al fine di orientare il sistema verso il raggiungimento dei propri obiettivi. Dipendenza rappresenta il numero di alternative strategiche e operative all'interno delle quali fare delle scelte. Il concetto di dipendenza è utile per comprendere l'impatto delle aggregazioni sulle singole aziende.

Il contenuto di relazioni inter-aziendali contribuiscono a definire le opportunità ei vincoli a cui è subordinato l'autonomia decisionale delle aziende, perché è delimitata da condizioni interne ed esterne. E 'più di una relativa autonomia.

4.7 Strategie innovative per la crescita imprenditoriale

L'innovazione di processo deve necessariamente iniziare con l'identificazione dei principali processi di business e la successiva analisi la loro approfondita per individuare quelli che, al fine di incrementare il business della società, richiedono innovazione. Una scelta accurata dei processi da innovativi dovrebbe essere fatto rispettando il seguente percorso:

- Identificare i processi principali da loro enumerazione
- Determinare e classificare l'importanza strategica dei vari processi
- Controllare lo stato di efficacia ed efficienza dei singoli processi esaminati
- esaminare attentamente la cultura e la propensione a cambiare le risorse umane delegate ai vari processi
- Scegliere il processo da innovato applicando metodologiche procedure operative /



Il primo passo cruciale e particolarmente importante è quindi l'identificazione del numero preciso dei processi aziendali; spesso manager e consulenti tendono a elencare un gran numero di processi considerando processi che sono effettivamente sottoprocessi completamente dipendente e inseparabili dal processo principale.

Si può dire che in una società di medie dimensioni il numero di processi in genere non supera i dieci, mentre nelle grandi aziende può raggiungere fino a venti.

E 'possibile individuare alcuni processi tipici: analisi di mercato / ricerca; prodotto / servizio di marketing; progettazione e manutenzione; gestione della produzione;

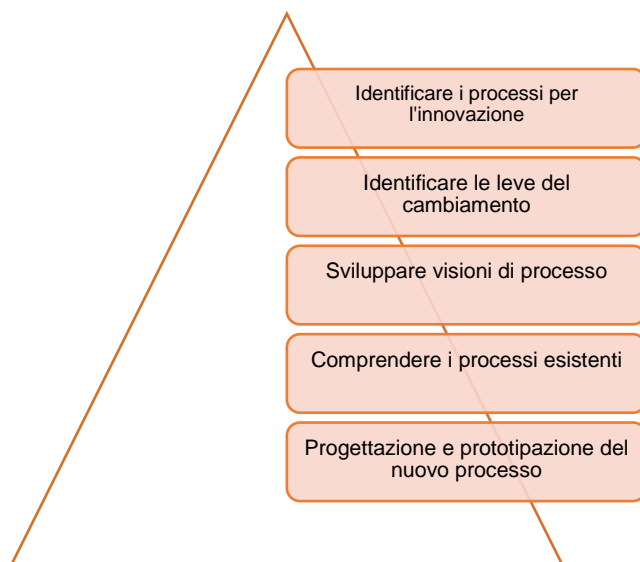
gestione dei fornitori; logistica e gestione del magazzino; direzione vendite; la gestione dei clienti e servizi post-vendita; sviluppo delle infrastrutture tecnologiche: hardware e software; contabilità e servizi connessi (analisi finanziaria, analisi dei costi, Consulenza fiscale, etc.).

Una volta che i processi sono stati identificati a un livello elevato, il passo successivo è quello di determinare i confini e limiti, al fine di concentrarsi sulle funzioni e delle risorse coinvolte nel processo di essere innovato.

La scelta del processo da innovato è abbastanza "semplice", anche se dobbiamo ancora considerare i possibili vincoli per il successo: le risorse umane, risorse finanziarie e di tempo.

Inoltre, la scelta del processo da innovato molto spesso dipende da ciò che gli strumenti di sostegno sono; infatti, accade che l'innovazione di un processo è influenzato da:

- Nuova tecnologia informatica
- L'innovazione di macchinari per sostenere la produzione
- Nuove tecniche manageriali



L'identificazione delle leve del cambiamento deve considerare allo stesso tempo cosa si può fare e ciò che può essere un ostacolo per il successo del progetto. Le leve del cambiamento devono poi essere analizzate per determinare quanto la libertà di una società è in implementazione di nuove tecnologie o sistemi organizzativi data la situazione attuale; questo è anche essenziale per verificare i costi e i benefici dell'iniziativa e di pianificare correttamente le azioni da intraprendere. Le attività chiave per identificare le leve del cambiamento può essere identificato in quanto segue:

- Identificare potenziale tecnologico per sostenere l'innovazione
- Individuare i possibili ostacoli tecnologici e umani
- Identificare le possibilità di innovazione in materia di processi specifici.

4.8. pratiche manageriali per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi

Lo sviluppo di nuovi prodotti e la manutenzione di quelli esistenti è il processo di partenza per la società di espandere la propria linea di business. I punti chiave per i processi di sviluppo prodotto sono:

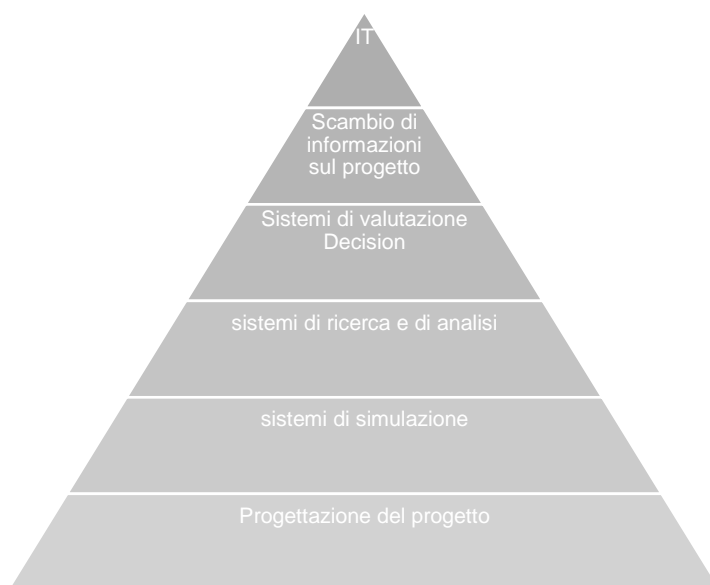
- Aumento della velocità di progetto

- Costruzione di prototipi il più possibile a seconda del prodotto da produrre
- Simulazione dei tempi e delle modalità di esecuzione dei processi
- posizionamento qualitativo del prodotto fabbricato

Le leve / motivazioni dell'innovazione nei processi di produzione sono i seguenti:

- gestione in tempo reale della configurazione del prodotto richiesto dal cliente
- gestione automatizzata di materie prime, semilavorati e prodotti magazzino
- Robotica
- diagnostica automatizzata per la manutenzione
- Informazioni sulla qualità del prodotto e le prestazioni di produzione.

Questi risultati possono essere ottenuti utilizzando le seguenti principali applicativi informatici:



- Progettazione del progetto. Questa è la possibilità di ridurre al minimo i tempi di progettazione e costruzione del prototipo per mezzo di entrambi gli strumenti informatici bidimensionali e tridimensionali. Poi v'è la possibilità di utilizzare sistemi esperti in grado di valutare la migliore alternativa nel caso ci sono diverse possibilità di progettazione; altri sistemi, d'altro canto, sono in grado di progettare autonomamente solo sulla base di alcuni parametri tecnici passati dal progettista.
- sistemi di simulazione. Si tratta di una tecnologia che permette ai progettisti di prodotto (e processori di produzione) per simulare l'esecuzione di progetti in un ambiente dinamico più vicino alla realtà.
 - simulazione prodotto: impatti che il prodotto può avere sulle parti meccaniche o sugli altri prodotti in cui è incorporato, vengono valutati attraverso la simulazione del movimento del prodotto progettato. È possibile studiare le implicazioni meccaniche (attriti, surriscaldamento, punti di rottura, stabilità meccanica, ecc) utilizzando strumenti in grado di simulare i movimenti del pezzo destinato.
 - Simulazione di processo: le implicazioni derivanti da una scarsità di risorse umane o conseguenze sul prodotto correlato al tipo di macchina utilizzata nel processo di produzione. In questo senso ci stiamo muovendo verso una "impresa olonico", una società che è stata progettata e costruita su situazioni non reali.
- sistemi di ricerca e di analisi. Durante la fase di sviluppo di un prodotto, il suo lancio in produzione e la sua prima commercializzazione, gestione aziendale e dirigenti nominati devono avere la possibilità di monitorare in modo continuo: stato di

progettazione e prototipazione, il feedback su eventuali problemi di produzione, la scarsità delle risorse (uomo e macchina) delegato alla produzione, ritorno commerciale del mercato di riferimento.

- sistemi di valutazione della decisione. Si tratta di un sistema di analisi che, dando il ritorno economico degli investimenti effettuati per lo sviluppo del nuovo prodotto, fornisce un sostegno quando si decide di applicare ulteriori risorse per il progetto, quando per posizionare un prodotto sul mercato o quando ad abbandonare il progetto; tutto è visto e analizzato tutto il ciclo di vita del prodotto.
- Gli scambi di informazioni di progettazione. Per molte aziende, e in particolare per le piccole e medie imprese, un elemento chiave del progetto è lo scambio di informazioni relative al nuovo prodotto nel modo più veloce e più integrato possibile. In questa prospettiva, le "banche dati di progettazione" sono davvero utili, in quanto sono archivi del progetto reali che considerano in modo rigoroso e scientifico tutte le informazioni relative al nuovo prodotto. L'informazione è spesso non è omogeneo e difficile da esprimere e formalizzare, se non attraverso le descrizioni e commenti; questo tipo di banche dati sono migliori se ha una conformazione scientifica (un esempio è offerto dalla possibilità di misurare la soddisfazione dei clienti o le cause di non conformità del prodotto attraverso numeri o formule).

CONCLUSIONI

La realtà aziendale è così arduo, e dei suoi risultati derivano da una tale molteplicità di fattori che per dare un giudizio conclusivo è estremamente complessa e forse neppure appropriato. In ogni caso, questa ricerca ha sottolineato le caratteristiche salienti di un imprenditore, chiamati a gestire una società, che delinea gli aspetti sociali e psicologici che un buon leader deve possedere. Il profilo imprenditoriale riferito sembra disposto a coprire un ruolo di "nuovo", caratterizzata da un forte coinvolgimento in (aperti) attività d'innovazione e processo di internazionalizzazione. Questo coinvolgimento è costituito da ruoli in compagnia di crescente responsabilità per la gestione e la gestione, fino a, in molti casi, assumendo il ruolo di leader. Il suo coinvolgimento è guidata da un insieme di valori, pervaso anche da nuovi elementi: non c'è più il desiderio di mantenere la proprietà e il controllo "a tutti i costi" sulla società, che è giustamente considerata un'entità separata, con i propri diritti; maggiore distacco emotivo e professionalità motivato, il che non significa meno l'impegno in azienda; estrema cura per le relazioni con gli stakeholder, oggi più che mai considerata una fonte di vantaggio competitivo; attenzione al profitto a lungo termine. Professionalità, decisioni motivate, ma anche bisogno di promuovere l'innovazione per rendere i loro prodotti / servizi più percepibili, sono dunque i principali tratti di imprenditori leader attuali.

I valori dei leader, a loro volta, contribuiscono a determinare l'orientamento imprenditoriale delle realtà che gestiscono. Un buon leader è infatti legata ad un orientamento imprenditoriale che mette la creatività, l'innovazione e la propensione ad avviare progetti di investimento, ragionate, ma impegnativo.

RIFERIMENTI

- Adams, K., “The Sources of Innovation and Creativity”. Washington: National Center on Education and The Economy, 2005.
- Alberti, F. “Le opportunità imprenditoriali”. Castellanza: Entrepreneurship - Regional Development center, 2010.
- Anthoey, R.N., Hawkings, D.F., Macrì, D.M., Kenneth, A.M., “Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali”, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Baraldi S., Devecchi C., “I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo”, GIAPPICHELLI EDITORE, Torino, 1994.
- Bertero, P., “Business plan: aspetti metodologici e operativi”, CELID, Torino, 2004.
- Casalino N., Ciarlo M., "Dalla competizione alla collaborazione sui servizi: valutazione e formulazione di strategie a sostegno dell'innovazione", Proceedings of XXXIV Convegno di Economia Aziendale - AIDEA 2011 "Aziende di servizi e servizi per le aziende - La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi", 13-14 ottobre, Università di Perugia, 2011.
- Casalino, N., Ciarlo, M., “ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs”, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, June 28 - July 1, 2012, Wroclaw, Poland, a cura di Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, ISBN 978-989-8565-11-2, 2012.
- Casalino, N., Ciarlo, M., De Marco, M., Gatti, M., “ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs”, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.
- Casalino, N., D'Atri, A., Manev, L., “A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs”, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.
- Casalino, N., D'Atri, A., Braccini, A.M., “A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)”, Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012.
- Casalino, N., “Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovative”, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino, N., “Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale”, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006.
- Casalino, N., Ivanov, S., Nenov, T., “Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

- Casalino, N., “Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation”, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.
- Casalino, N., “Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione”, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012.
- Casalino, N., “Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, 2012.
- Commissione europea impresa e industria. “Il segreto del successo, consigli dagli imprenditori europei”, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2009.
- Consolini, M., Di Saverio, M., Loasses, C. & Richini, P. “Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità”, Roma, ISFOL, 2013.
- Edwin, E. Gerloff, “Strategie organizzative”. McGraw-Hill, Milano, 1989.
- Finaf s.p.a - “Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001”
- Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V., “Lezioni di Economia Aziendale”, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., “Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali”, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Giacomazzi, F., Camisani Calzolari M., “Impresa 4.0 – Marketing e comunicazione digitale a direzioni”, Financial Times - Pearson, Milano, 2010.
- Gjergji, R., Lazzarotti V., Visconti F., “Innovazione, internazionalizzazione e performance: Il contributo di noi giovani imprenditori”, 2016.
- Legrenzi, P., “Creatività e innovazione”, Bologna: Il Mulino, 2005.
- McGraw Hill - Daft “Organizzazione aziendale” Apogeo, 2004.
- Mintzberg, H., “The structuring of organization”, Englewood Cliffs – Prentice Hall, 1979.
- Parolini, C., “Business Planning - Dall'idea al progetto imprenditoriale”, Milano-Torino: Pearson, 2011.
- Potito, L., “Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese”, Giappichelli Editore, Torino, 2006.
- Spadarotto, L., “Imprenditori si nasce o si diventa? I Fattori critici di successo per la creazione di un'impresa”, 2015.
- Thomas, H. Davenport, “Innovazione dei processi - Progettare il lavoro attraverso l'Information Technology”. Franco Angeli, Roma, 1995.