

19 NOVEMBRE 2025

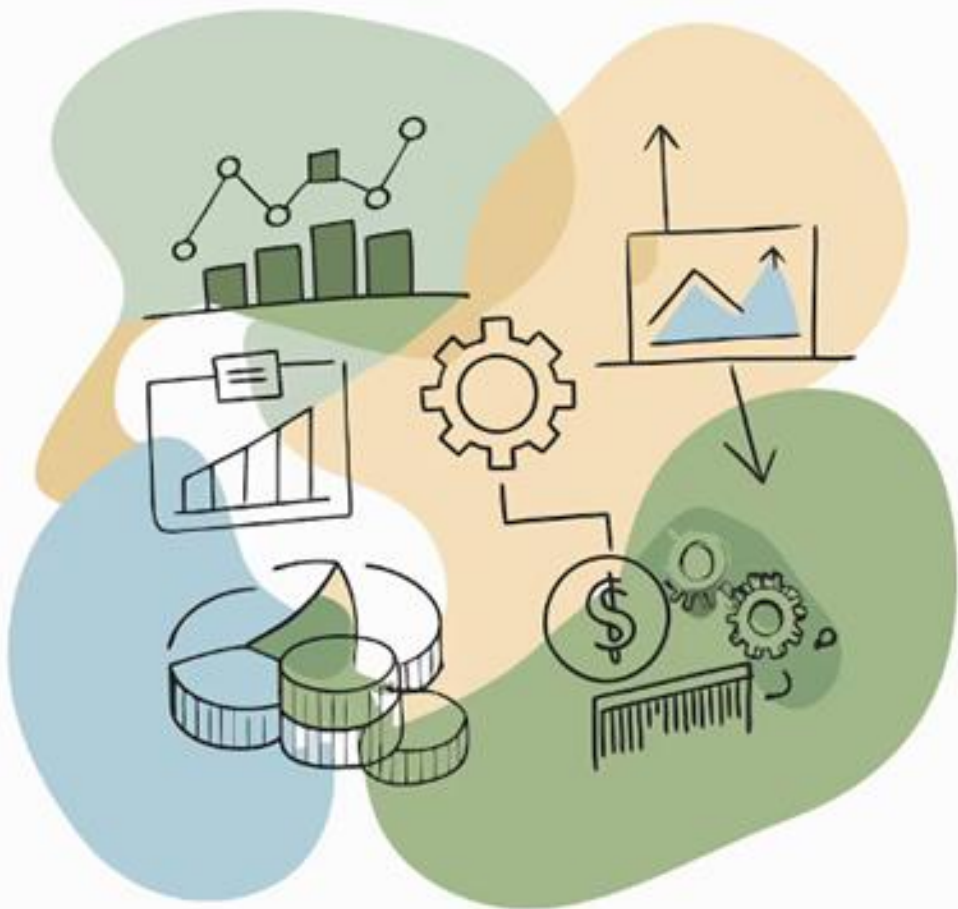
WEBINAR – «Capire l'Economia e la Finanza»

**L'IMPRESA: CHE COS'E' E QUALE
E' IL SUO RUOLO NELL'ECONOMIA
E NELLA SOCIETA'**

a parlarne: Umberto Bertelè

Webinar via Teams

Apertura room virtuale ore 18:00 - **Inizio Sessione ore 18:30**





UMBERTO BERTELE'

**Professore emerito di Strategia
Chairman Osservatori Digital Innovation**

**SCHOOL OF MANAGEMENT
POLITECNICO DI MILANO**






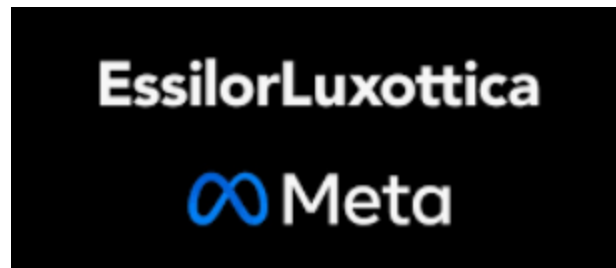
L'IMPRESA: CHE COS'E' E QUALE E' IL SUO RUOLO NELL'ECONOMIA E NELLA SOCIETA'

- L'IMPRESA VISTA ATTRAVERSO UNA SERIE DI MINICASI DI SUCCESSO E DI FALLIMENTO (ESSILORLUXOTTICA, FERRARI, APPLE, KODAK, NOKIA, ..)
IMPRESSE "PUBLIC" E "PRIVATE" – STARTUP
 - LA NATURA MULTIFORME DELL'IMPRESA:
ENTITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA, ENTITÀ ORGANIZZATIVO-TECNOLOGICA,
ENTITÀ GIURIDICO-ISTITUZIONALE, ENTITÀ SOCIO-POLITICA
 - LA CONNOTAZIONE GEOPOLITICA/GEOECONOMICA
- I RAPPORTI CON GLI "SHAREHOLDERS" E GLI "STAKEHOLDERS"
GLI OBIETTIVI



OGGI PARLERO' SOLO DI ENTITA' **FOR-PROFIT**
USERO' SEMPRE IL TERMINE **IMPRESE** E NON QUELLO PIU' AMPIO **AZIENDE**

	EssilorLuxottica EL.PA	\$ 171.60 B
	Intesa Sanpaolo ISP.MI	\$ 117.06 B
	UniCredit UCG.MI	\$ 114.39 B
	Enel ENEL.MI	\$ 105.12 B
	Ferrari RACE	\$ 75.73 B
	Generali G.MI	\$ 59.03 B
	ENI E	\$ 56.95 B



LE **NOSTRE** PRINCIPALI
IMPRESE PER
CAPITALIZZAZIONE
[14 nov.]





Leonardo

LDO.MI

\$33.83 B



Poste Italiane

PST.MI

\$31.92 B



Banca Monte dei Paschi di Siena

BMPS.MI

\$30.66 B



Stellantis

STLA

\$30.17 B



Prysmian Group

PRY.MI

\$28.28 B



Exor

EXO.AS

\$28.24 B



LE NOSTRE PRINCIPALI
IMPRESE PER
CAPITALIZZAZIONE
[14 nov.]





I giganti dell'energia in cima alla classifica delle aziende italiane che fatturano di più: sul podio Eni, Enel e Gse



Utili e perdite



Enel
ENEL.MI



ENI
E



Poste Italiane
PST.MI

 **TIM**
GRUPPO TIM

ESSILORLUXOTTICA

REVENUE IN EUR (TTM)

27.24bn

INCORPORATED

1993

NET INCOME IN EUR

2.38bn

EMPLOYEES

200.08k



Ray-Ban Meta
Wayfarer...



Occhiali Ray-
Ban Meta...

Luxottica had its IPO on the New York Stock Exchange in January 1990, becoming **the first Italian company to list directly on the NYSE**

Prima grande scelta: Del Vecchio ha puntato su **acquisizione reti distributive (a partire da quelle US)**, diventando poi il produttore e distributore per **grandi marche**

Seconda: **integrazione verticale** (fusione paritetica) **con Essilor**, ottobre 2018, con Delfin primo azionista con il 32%

Terza: **alleanza strategica con Meta** per occhiali con *AR/augmented reality* (Meta ha acquisito poi quota minoranza 3%)

\$53.79B
31 Dec 2018



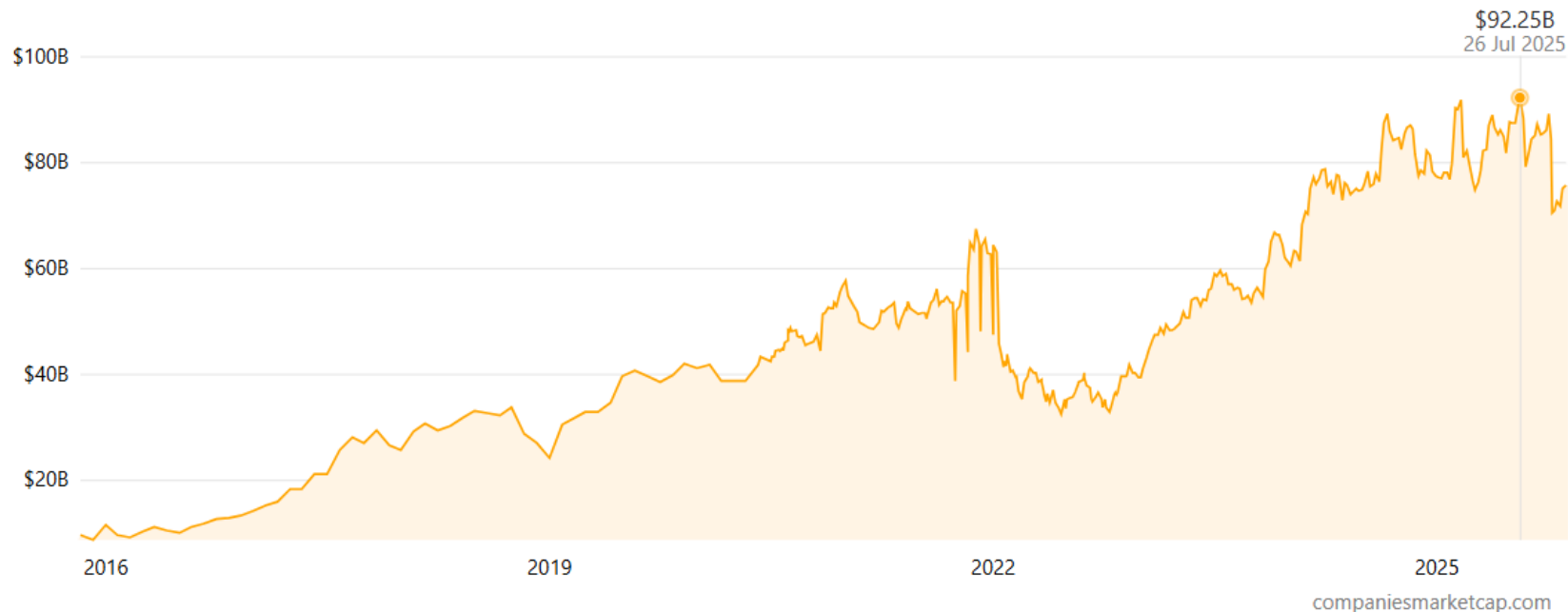
2020

2025

Market cap

148.16bn EUR

Market cap history of Ferrari from 2015 to 2025



REVENUE IN EUR (TTM)

6.96bn

INCORPORATED
2015

NET INCOME IN EUR

1.59bn

EMPLOYEES
5.48k

Market cap

70.10bn EUR

Ferrari NV, known as Ferrari, is an Italy-based designer, manufacturer and retailer of sports cars that is incorporated in the Netherlands. It operates under the Ferrari brand. The Company also offers financing services through Ferrari Financial Services. It also produces limited series and one-off cars. The Company is active in over 60 markets worldwide through a network of authorized dealers.

FERRARI

l'Hermès dell'auto



Tesla

TSLA

\$ 1.344 T



Toyota

TM

\$ 270.46 B



BYD

002594.SZ

\$ 125.24 B



Ferrari

RACE

\$ 75.73 B



Mercedes-Benz

MBG.DE

\$ 66.64 B



General Motors

GM

\$ 65.78 B



BMW

BMW.DE

\$ 57.34 B



Giugno 2009 **Fiat e Chrysler** siglano un accordo strategico non vincolante che prevede l'acquisizione da parte di Fiat di una quota iniziale del 35%.

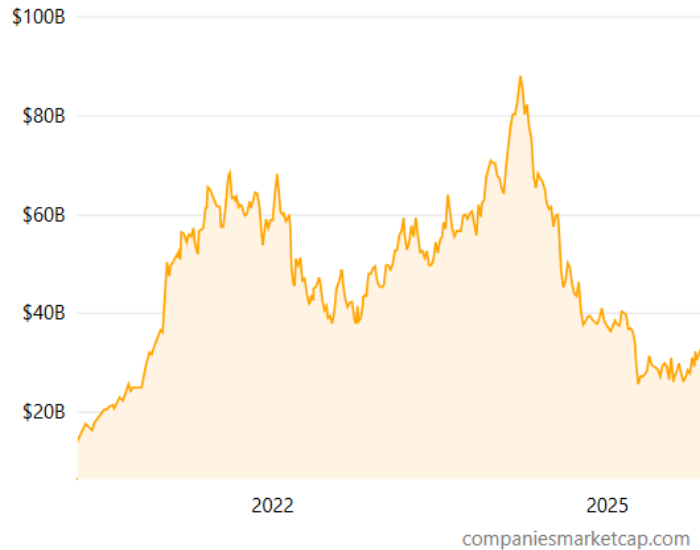
Ottobre 2014 Fusione Fiat-Chrysler. **Nasce FCA** Fiat Chrysler Automobiles

Gennaio 2016 **Scorporo Ferrari**

Gennaio 2021 **Fusione paritetica FCA-PSA** (Peugeot, Citroen ..)



Stellantis



Market cap

26.89bn EUR

REVENUE IN EUR (TTM)

146.12bn \$169,5bn

NET INCOME IN EUR

-2.39bn

INCORPORATED

2014

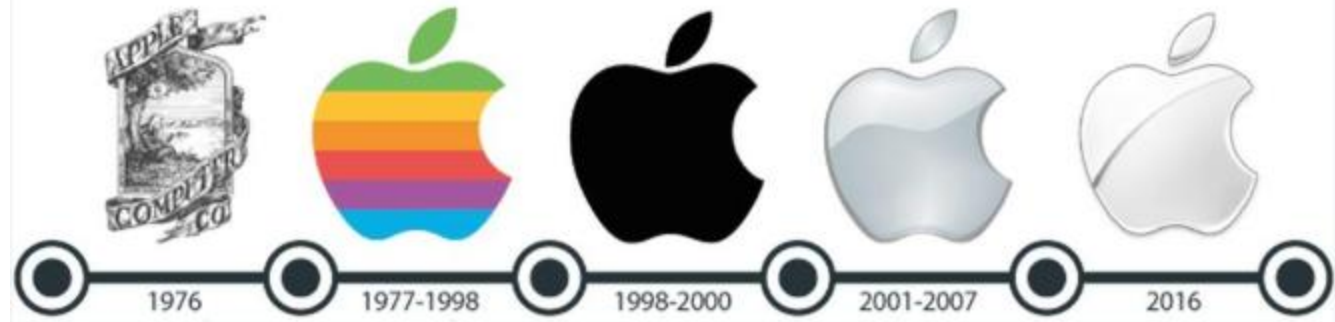
EMPLOYEES

248.24k

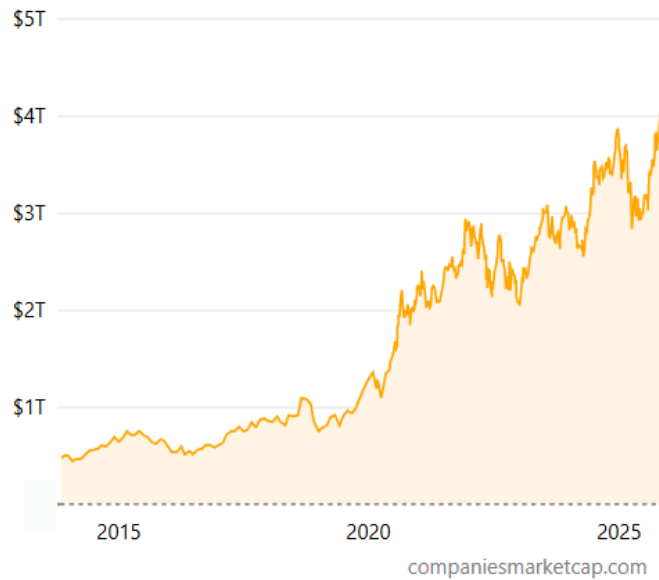
About the company

Stellantis N.V., formerly Fiat Chrysler Automobiles N.V., is a holding Company based in the Netherlands and operates as an automaker and a mobility provider. The Company is engaged in designing, engineering, manufacturing, distributing and selling vehicles, components and production systems. The Company has industrial operations in more than 30 countries and sells its vehicles directly or through distributors and dealers in more than 130 countries. The Company designs, manufactures, distributes and sells vehicles for the mass-market under the Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia and Ram brands. In addition, the Company designs, manufactures, distributes and sells luxury vehicles under the Maserati brand. The Company's brand portfolio also includes Peugeot, Citroen, DS Automobiles, Opel and Vauxhall. It offers a wide variety of vehicle choices from luxury and mainstream passenger vehicles to pickup trucks, sport utility vehicle (SUVs).

April 1, 1976, Los Altos, California,
United States



Apple



Market cap 4.04tn USD

REVENUE IN USD (TTM)

416.16bn

NET INCOME IN USD

111.52bn

INCORPORATED

1977

EMPLOYEES

166.00k

About the company

Apple Inc. designs, manufactures and markets smartphones, personal computers, tablets, wearables and accessories, and sells a variety of related services. Its product categories include iPhone, Mac, iPad, and Wearables, Home and Accessories. Its software platforms include iOS, iPadOS, macOS, watchOS, visionOS, and tvOS. Its services include advertising, AppleCare, cloud services, digital content and payment services. The Company operates various platforms, including the App Store, that allow customers to discover and download applications and digital content, such as books, music, video, games and podcasts. It also offers digital content through subscription-based services, including Apple Arcade, Apple Fitness+, Apple Music, Apple News+, and Apple TV+. Its products include iPhone 16 Pro, iPhone 16, iPhone 15, iPhone 14, iPhone SE, MacBook Air, MacBook Pro, iMac, Mac mini, Mac Studio, Mac Pro, iPad Pro, iPad Air, AirPods, AirPods Pro, AirPods Max, Apple TV and Apple Vision Pro.

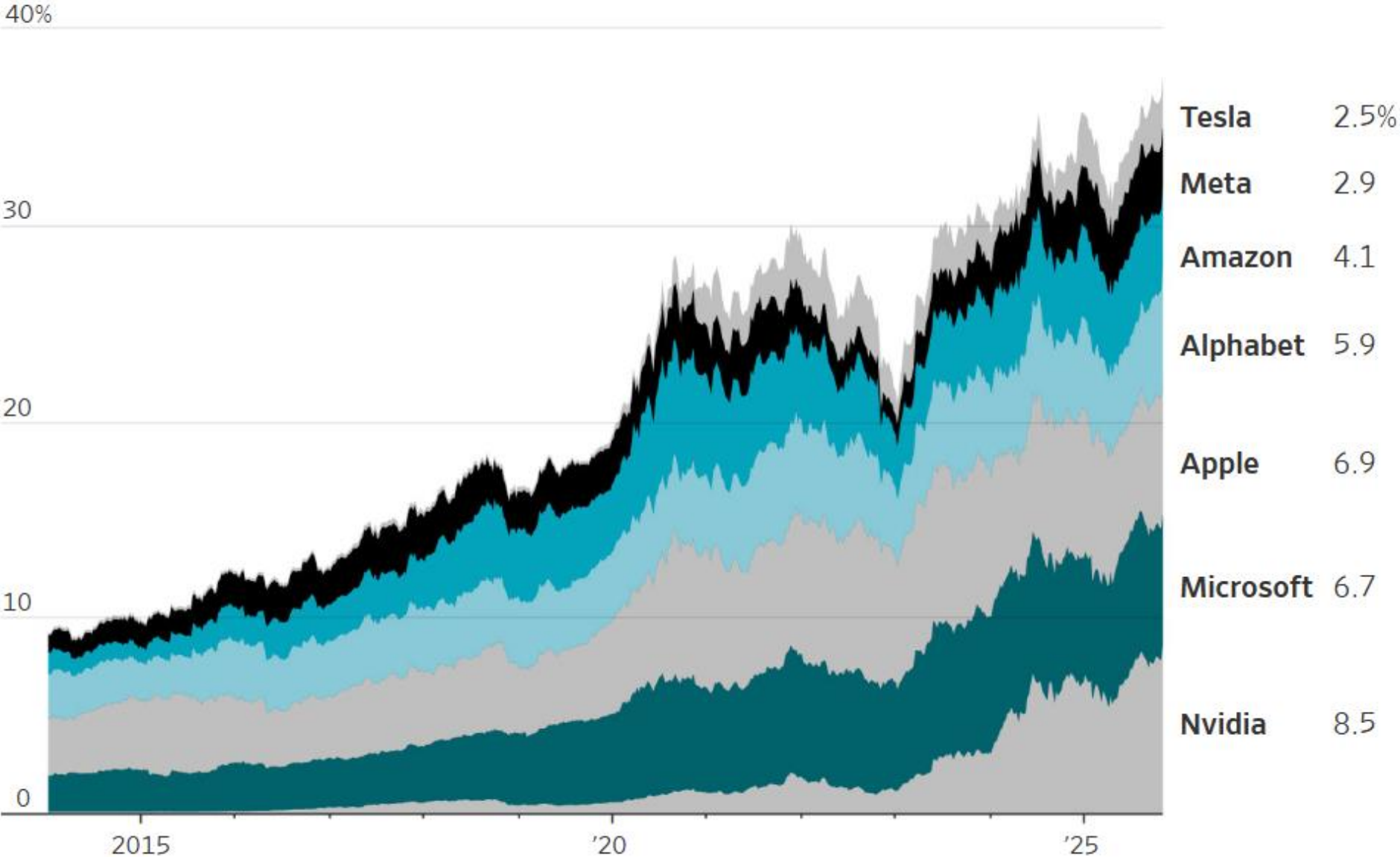
Foxconn, formally known as **Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.**, is a **Taiwanese multinational electronics contract manufacturer**. It is the world's largest electronics manufacturer and a major original equipment manufacturer (OEM), **producing devices for global brands like Apple, Dell, Microsoft, and Amazon**. Founded in 1974, the company has expanded beyond its traditional electronics manufacturing into areas like electric vehicles, digital health, and AI.



Number of employees

▼ 767,062 (2022) (Taiwan employee data only)^[2]

Market values as a share of the S&P 500's total value



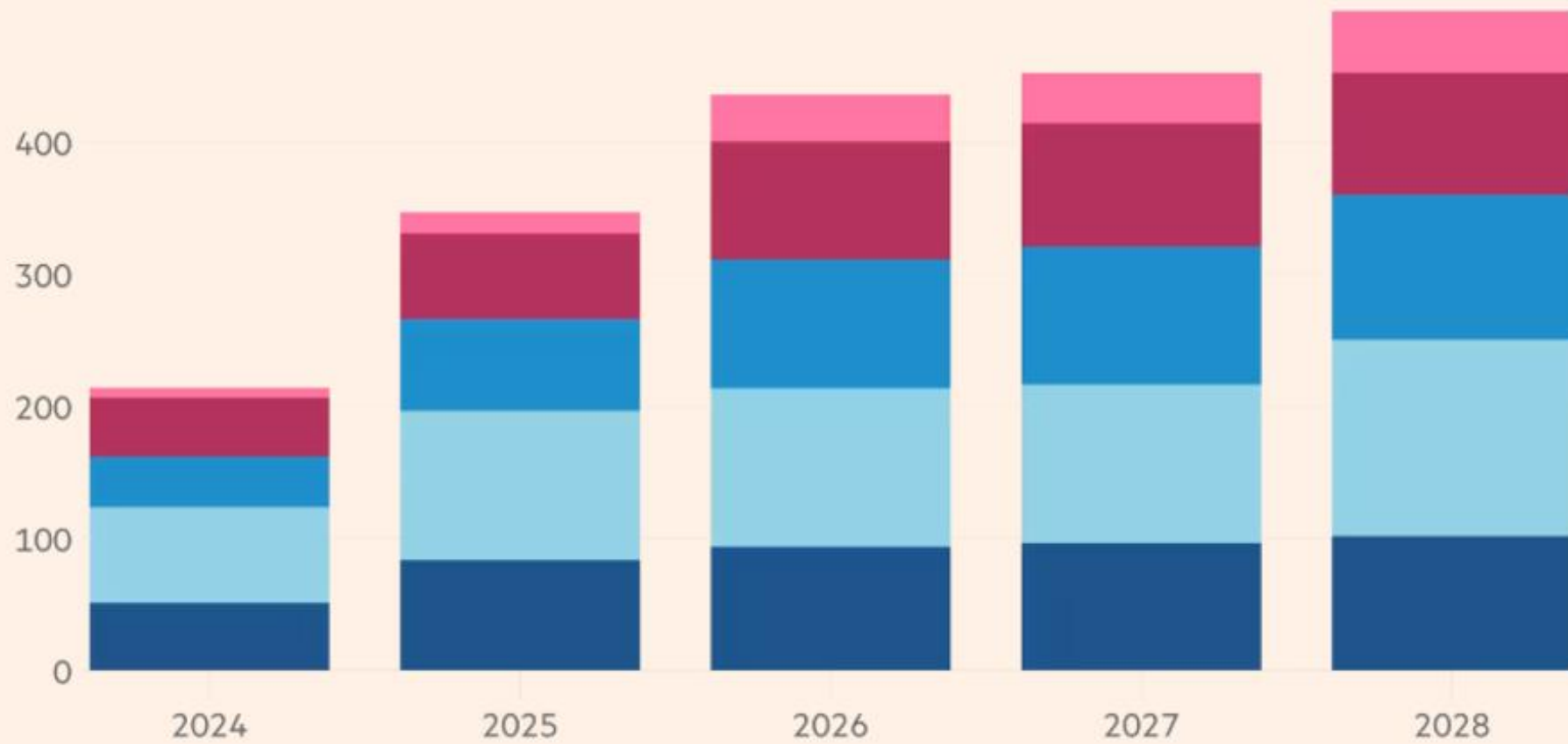
Note: Weekly data. Tesla joined the S&P 500 in December 2020.
Source: FactSet

		market cap	revenue	net income	employees
		29 ott.	[miliardi di \$]		,[migliaia]
<ul style="list-style-type: none"> la somma delle capitalizzazioni delle top 10, 26,4 trilioni di \$ circa, è pari a oltre il 90% del PIL degli Stati Uniti – 29,2 trilioni - del 2024 e supera di oltre un terzo i 19,4 miliardi di \$ del PIL aggregato 2024 dei Paesi UE, la somma dei ricavi, 2.353 miliardi circa, è quasi uguale al PIL italiano – 2.373 miliardi di \$ - del 2024, la somma degli utili, circa 646 miliardi, è molto prossima ai 665 miliardi del PIL del Belgio del 2024 e largamente superiore ai 522 miliardi di \$ del PIL austriaco. 	NVIDIA	5.048	165,2	86,6	36
	APPLE	4.016	416,4	112,0	164
	MICROSOFT	4.006	193,8	104,9	228
	ALPHABET-GOOGLE	3.298	385,5	124,3	187
	AMAZON	2.442	670,0	70,6	1.550
	META	1.879	189,5	59,3	78
	BROADCOM	1.788	59,9	18,8	37
	TSMC	1.584	118,3	51,7	52
	TESLA	1.532	95,3	5,3	126
	ORACLE	786	59,0	12,4	162
	top 10 tech	26.379	2.352,9	645,9	

Here come the hyperspenders

Capital expenditure, actual and estimated (\$bn)

■ Alphabet ■ Amazon ■ Meta Platforms ■ Microsoft ■ Oracle



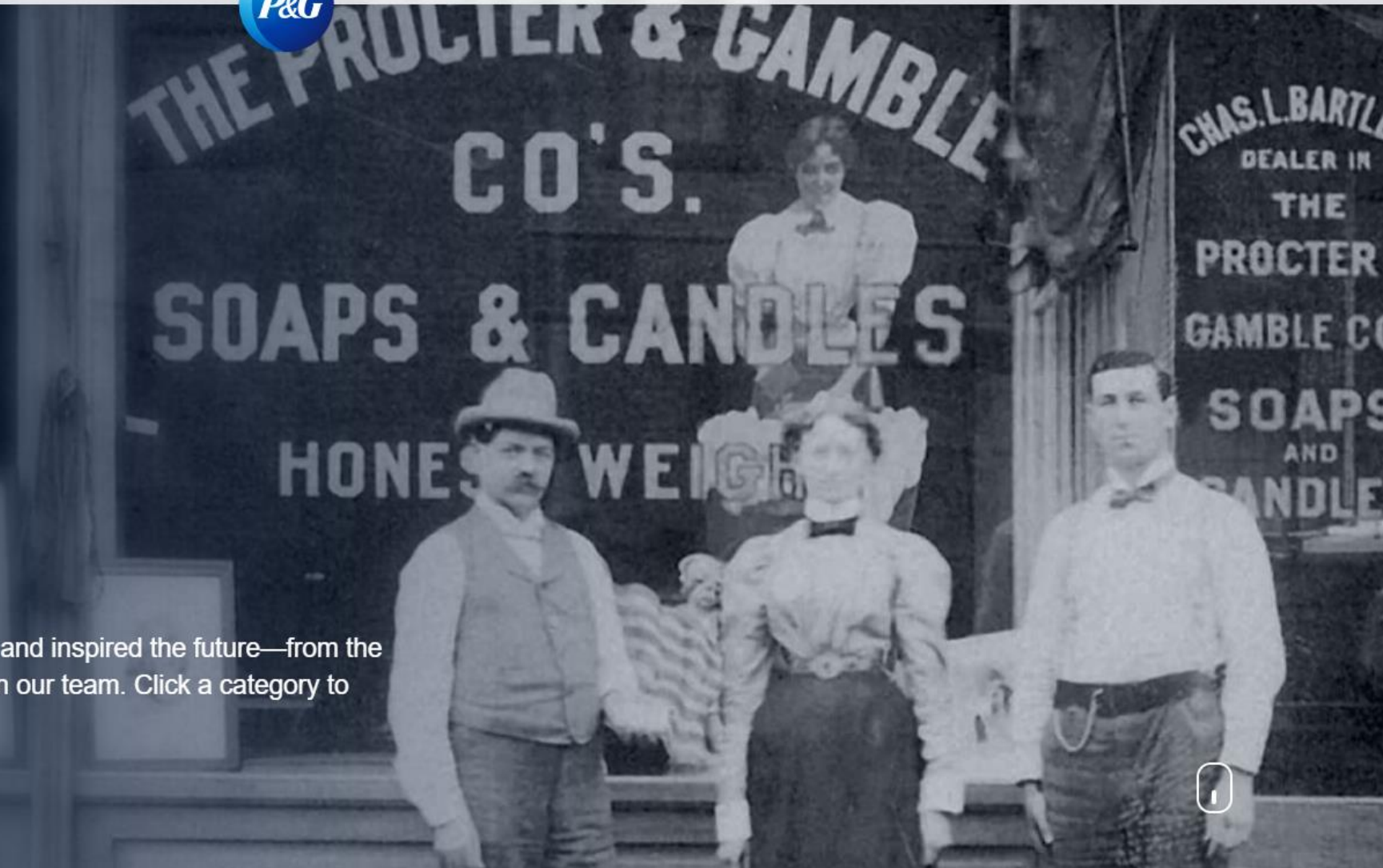
Source: S&P Capital IQ



P&G History.

A legacy of forward-thinking

For more than 185 years, we've challenged the norm and inspired the future—from the products we put on the shelf to the people we bring on our team. Click a category to explore the events that made us who we are today.



La capitalizzazione di P&G è ora [12nov25] pari a 347 miliardi di \$, il fatturato [TTM] degli ultimi 4 trimestri a 84,9 miliardi di \$ e il net income a 16,5 miliardi.

Procter & Gamble (P&G) was founded in 1837 in Cincinnati, Ohio, by brothers-in-law William Procter, a candlemaker, and James Gamble, a soapmaker. **The company grew by providing essential products to the Union Army during the Civil War** [the Union Army awarded contracts for soap and candles, creating brand loyalty that continued after the war] and by introducing major innovations like Ivory soap (1879), Crisco (1911), Tide detergent (1946), and Pampers diapers (1961). **P&G became a major consumer goods company through continuous product development, strategic acquisitions, and pioneering national advertising,**

THE PROCTER & GAMBLE COMPANY AND SUBSIDIARIES

Consolidated Earnings Information

<u>Amounts in millions except per share amounts</u>	Three Months Ended September 30		
	2025	2024	% Chg
NET SALES	\$ 22,386	\$ 21,737	3%
Cost of products sold	10,887	10,421	4%
GROSS PROFIT	11,499	11,316	2%
Selling, general and administrative expense	5,643	5,519	2%
OPERATING INCOME	5,856	5,797	1%
Interest expense	(197)	(238)	(17)%
Interest income	108	135	(20)%
Other operating income/(expense), net	268	(554)	(148)%
EARNINGS BEFORE INCOME TAXES	6,034	5,140	17%
Income taxes	1,253	1,152	9%
NET EARNINGS	4,781	3,987	20%
Less: Net earnings attributable to noncontrolling interests	31	28	11%
NET EARNINGS ATTRIBUTABLE TO PROCTER & GAMBLE	\$ 4,750	\$ 3,959	20%

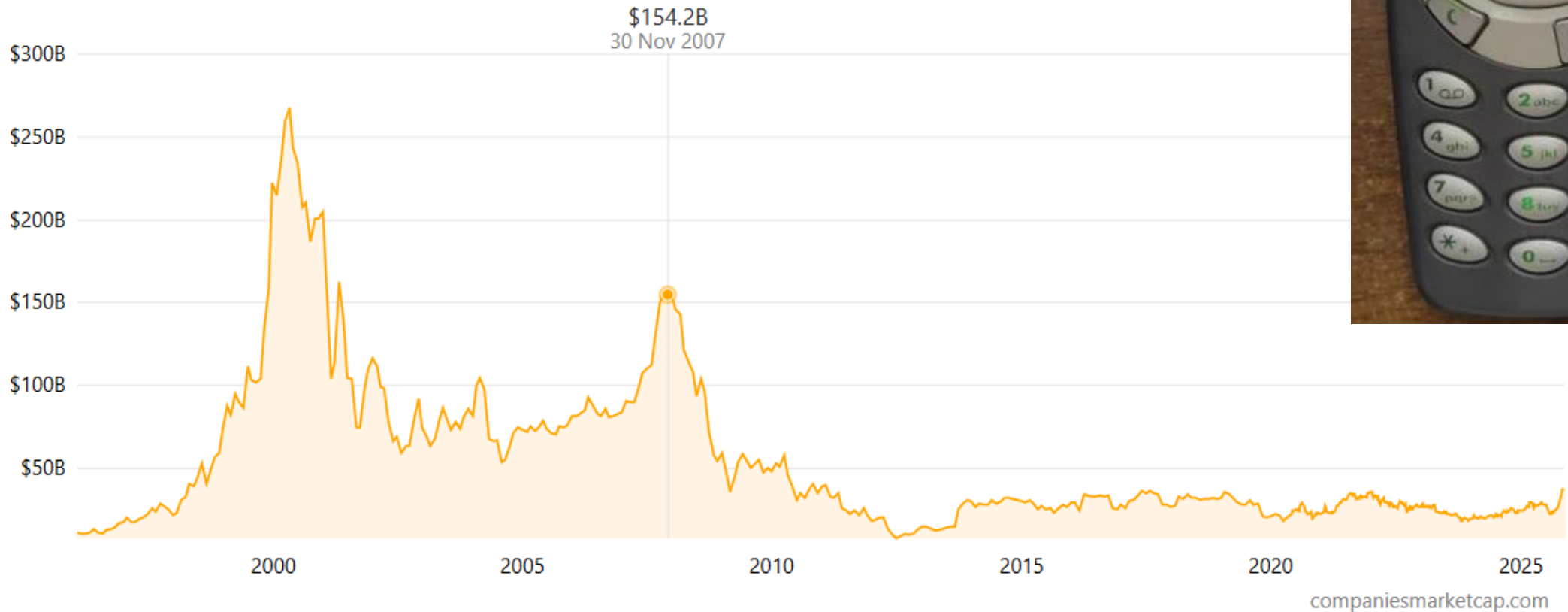
LE GRANDI CADUTE: NOKIA

Market capitalization of Nokia (NOK)

Market cap: **\$37.19 Billion USD**

As of November 2025 **Nokia** has a market cap of **\$37.19 Billion USD**. This makes Nokia the world's **627th** most valuable company by market cap. The market capitalization, commonly called market cap, is the total market value of a publicly traded company's outstanding shares and is commonly used to measure how much a company is worth.

Market cap history of Nokia from 1996 to 2025

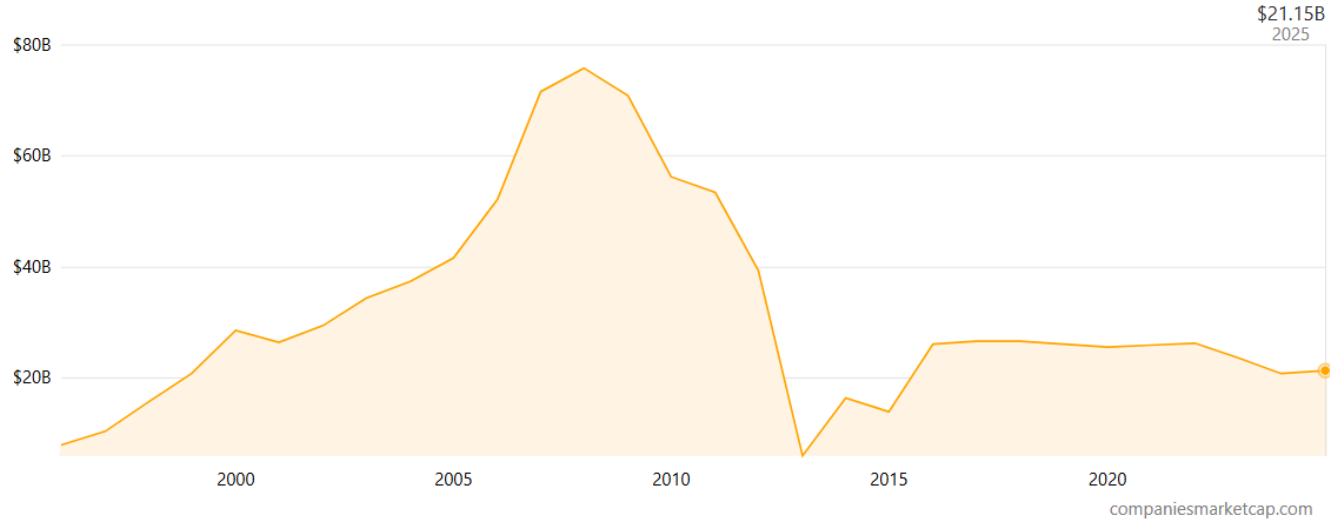


Revenue for Nokia (NOK)

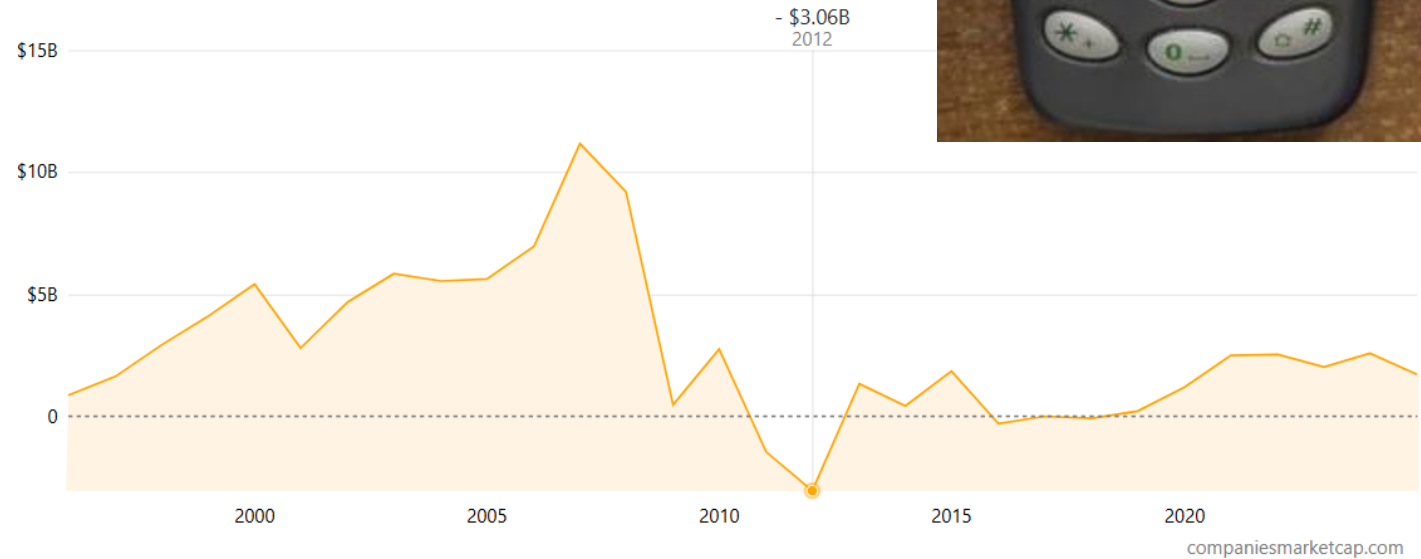
Revenue in 2025 (TTM): **\$21.15 Billion USD**

According to **Nokia's** latest financial reports the company's current revenue (TTM ⓘ) is **\$21.15 Billion USD**. In 2024 the company made a revenue of **\$20.63 Billion USD** a decrease over the revenue in the year 2023 that were of **\$23.59 Billion USD**. The revenue is the total amount of income that a company generates by the sale of goods or services. Unlike with the [earnings](#) no expenses are subtracted.

Revenue history for Nokia from 1996 to 2025



Earnings history for Nokia from 1996 to 2025



NOKIA: UN TENTATIVO DI RESURREZIONE?

Nokia non è più quella di una volta. Nel momento della sua caduta **vendette il business degli smartphone a Microsoft** (dove ebbe una breve vita prima di essere liquidato) e usò il ricavato per crescere nel **business degli apparati telecom** (ove operavano Ericsson e Huawei). E ora tenta la “**carta AI**”, in alleanza con Nvidia.

Nvidia to Take \$1 Billion Nokia Stake, Supply Network AI Chips



WATCH: Nvidia will make a \$1 billion equity investment in Nokia Oyj as they work to integrate Nvidia technology into Nokia's network products. *Source: Bloomberg*

**TIM, ACCORDO STRATEGICO CON NOKIA PER
POTENZIARE RETE 5G IN ITALIA**

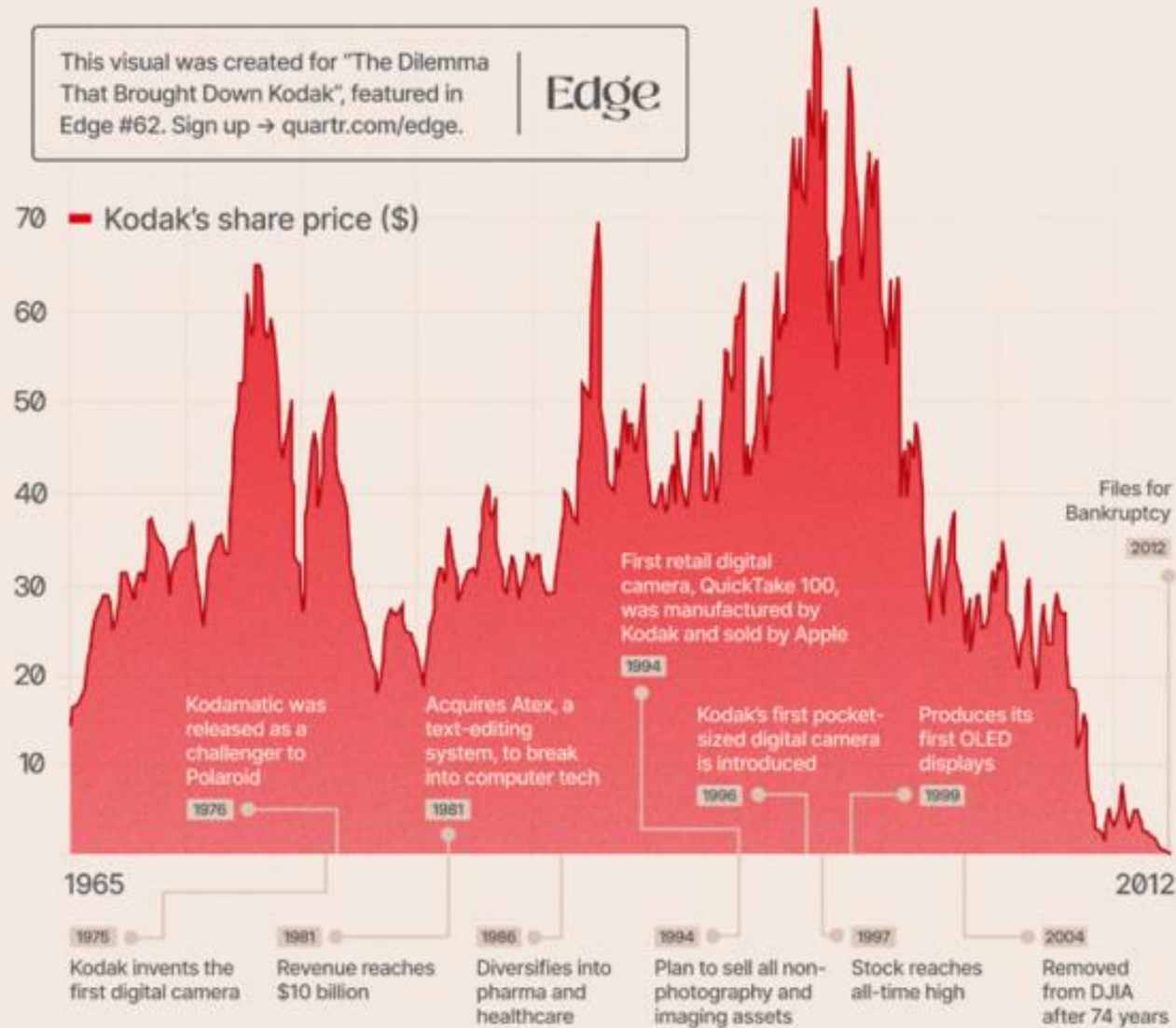
teleborsa 

LE GRANDI CADUTE: KODAK

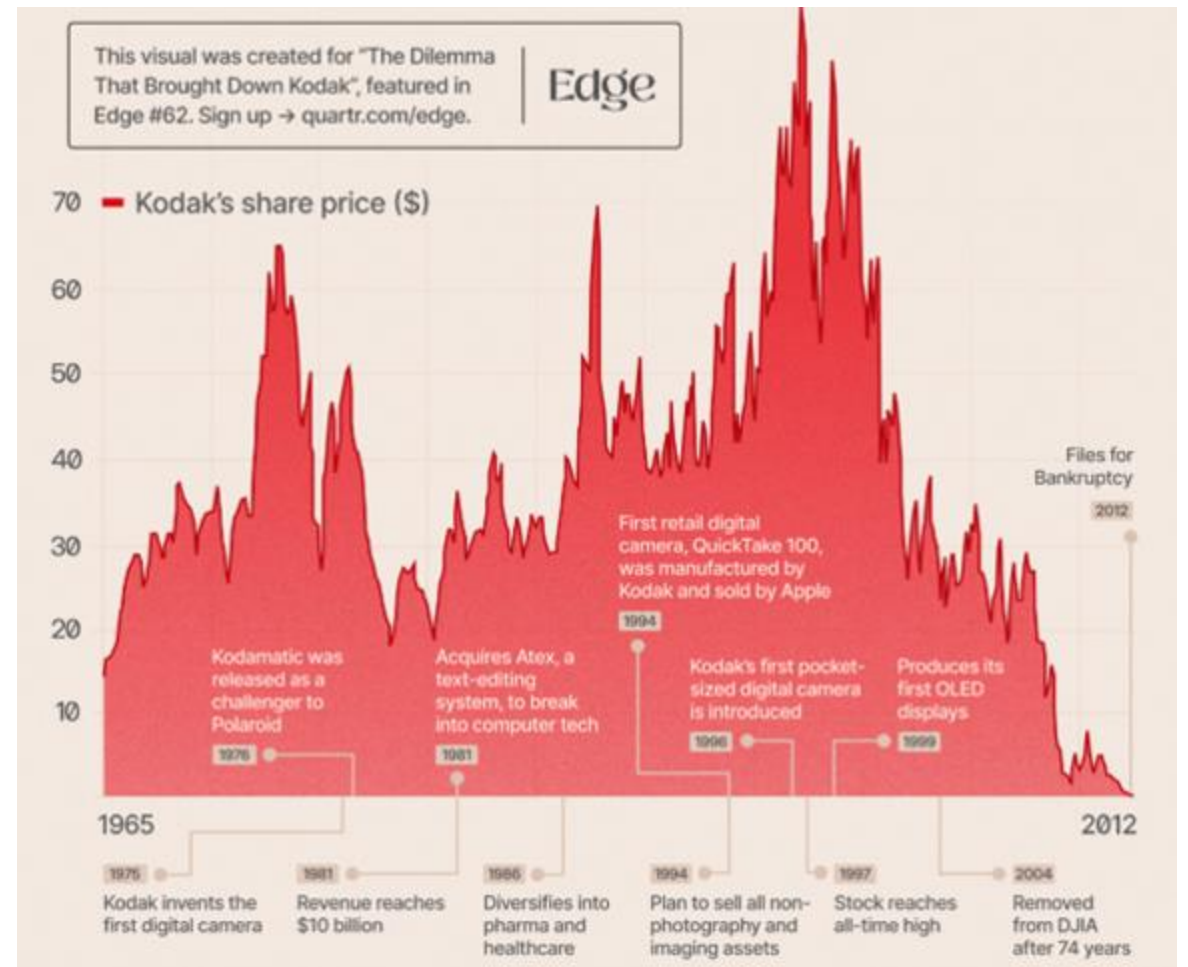
Visualizing the rise and fall of Kodak through the lens of its stock price, 1965-2012.

This visual was created for "The Dilemma That Brought Down Kodak", featured in Edge #62. Sign up → quartr.com/edge.

Edge



LE GRANDI CADUTE: KODAK



1975

Kodak invents the first digital camera

1981

Revenue reaches \$10 billion

1986

Diversifies into pharma and healthcare

1994

Plan to sell all non-photography and imaging assets

1997

Stock reaches all-time high

2004

Removed from DJIA after 74 years

Here is Atlas, so OpenAI launches a titanic challenge to Google Chrome

Sam Altman's move to enter the browser market, where Google has 3 billion users

Search like never before

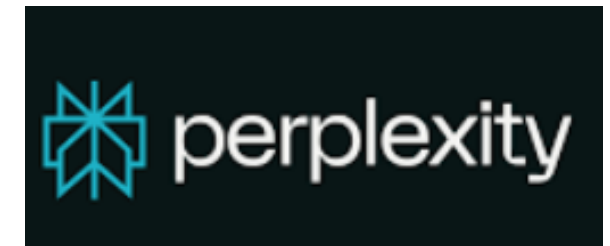
Find anything from shopping and travel to learning, finance, and research, all in one place.

Find *answers* to anything

Ask questions with *voice mode*

Read quality *stories* every day

iPhone, iPad



UN "RISCHIO KODAK" PER IL SEARCH-ADVERTISING DI GOOGLE?

IMPRESE «PRIVATE» FERRERO



Bloomberg Billionaires Index

View profiles for each of the world's 500 richest people, see the biggest movers, and compare fortunes or track returns.

< # 30 German Larrea | # 32 Stephen Schwarzman >

31 | **Giovanni Ferrero & family** | **\$55.8B**

Random fact: Name of Ferrero's Kinder bars means "children's chocolate."

Overview

Ferrero controls Ferrero Group, the world's third-largest confectionery maker. The Alba, Italy-based business sells Ferrero Rocher chocolates, Nutella spread, Tic Tac mints and other confections in more than 170 countries. The company is owned by several family members and had revenue of 18.4 billion euros (\$19.2 billion) in 2024.

As of 13 novembre 2025 :

IMPRESE «PRIVATE»

GIORGIO ARMANI

La **Giorgio Armani S.p.A.** è un'azienda italiana che opera nei campi della moda, del design e del lusso, fondata da G. A. e S. G. nel 1975 a Milano.

Il gruppo disegna, produce e distribuisce prodotti di moda, abiti, accessori, occhiali, gioielli, cosmetici, profumi, mobili e complementi d'arredo.

Il marchio commercializza questi prodotti con diverse etichette: *Giorgio Armani Privé*, *Giorgio Armani*,

Emporio Armani, *Armani Junior* e *Armani Exchange*.

In collaborazione con Emaar Properties, ha creato una catena di hotel e resort di lusso in diverse grandi città tra cui: Milano, Parigi, New York, Londra, Hong Kong, Los Angeles, Tokyo, Shanghai, Seoul e Dubai.

L'azienda gestisce già una serie di caffè in tutto il mondo, oltre a un bar e a La Capannina in Versilia.

La rete distributiva è presente in 24 paesi con 623 punti vendita: 66 boutique Giorgio Armani, 25 negozi Armani Collezioni, 85 negozi Emporio Armani, ...

Giorgio Armani	
GIORGIO ARMANI	
	
Negozio Armani a Manchester	
Stato	 Italia
Forma societaria	Società per azioni
Fondazione	24 luglio 1975 a Milano
Fondata da	Giorgio Armani e Sergio Galeotti
Sede principale	Milano
Gruppo	Fondazione Giorgio Armani

Persone chiave	<ul style="list-style-type: none">• Roberta Armani (Chief Brand Ambassador)• Andrea Camerana (CEO)• Pantaleo Dell'Orco (Direttore Creativo uomo)• Silvana Armani (Direttrice Creativa donna)
Settore	<ul style="list-style-type: none">• Lusso• Moda• Alimentare
Prodotti	<ul style="list-style-type: none">• Abbigliamento• Accessori• Profumi e cosmesi• Arredamento e Interior Design• Alberghi e resorts• Dolci
Fatturato	€ 2,3 miliardi ^[1] (2024)
Utile netto	€ 51,6 milioni ^[1] (2024)
Dipendenti	8.698 ^[2] (2025)

GIORGIO ARMANI

RESPONSABILITÀ SOCIALE



Armani è stata una delle prime a sostenere le direttive internazionali per un concetto di **fashion sostenibile a livello sociale e ambientale, iniziando a lavorare ad un sistema produttivo che riesca a tutelare la salute del pianeta, puntando sulla produzione di capi che possano essere durevoli nel tempo.**

In questo senso il brand si impegna a un utilizzo responsabile delle risorse e alla tracciabilità del processo [lungo l'intera filiera].

Nel novembre 2019, quando una violenta alluvione ha sommerso Venezia, Armani insieme ad altre maison di moda ha sostenuto la città italiana contribuendo con iniziative e donazioni.

Nel 2020 dona una somma complessiva di 2000000 € a diversi ospedali italiani (ospedali Luigi Sacco, San Raffaele ... Versilia di Camaiore) e alla protezione civile per combattere la pandemia da SARS-CoV-2 e **converte i suoi stabilimenti produttivi in stabilimenti per la produzione di camici monouso.**

STARTUP/ SCALEUP

Una **startup** è un'impresa emergente, di solito di recente creazione, con un **modello di business innovativo, scalabile e replicabile**, che opera in una fase iniziale di sviluppo e ricerca di finanziamenti.

Il termine deriva dall'inglese *to start up* (*partire, avviarsi*) e si distingue da un'impresa tradizionale per il suo **potenziale di crescita esponenziale**.



Una «scaleup» è una startup che ha dimostrato un **modello di business sostenibile e sta vivendo una crescita accelerata**. Si distingue da una startup iniziale perché ha già superato la fase di validazione del prodotto e del mercato, puntando ora all'espansione su larga scala, spesso a livello nazionale o internazionale. La crescita è un fattore chiave, definita ad esempio come superiore al 20% annuo per almeno 3 anni consecutivi secondo l'OCSE.

Revolut to allow staff to sell shares at \$75bn valuation

Move will offer windfall for staff at UK's most valuable fintech



Revolut staff were told they would be allowed to sell up to 20% of their shares © Irstone/Dreamstime

Laith Al-Khalaf in London

Published SEP 1 2025

Revolut employees are in line for big windfalls as the **UK's most valuable fintech** [who seeks to challenge traditional retail banks] allows staff to sell down their holdings in the company at a **\$75bn valuation**. The company's performance over the past year "has led to further investor demand from both new and existing world class investors". A 2021 fundraising round led by SoftBank and Tiger Global had valued the company at \$33bn, while an August 2024 employee share sale achieved a \$45bn valuation.

Revolut is a **global financial technology company** headquartered in London and founded in July 2015. As of 2025, **Revolut operates in over 48 countries and has 65 million customers**. It was valued at \$75 billion in November 2025 [Wikipedia]

Fatturato e acquisizioni: la parabola di Bending Spoons

Fondata nel 2013 da un gruppo di giovani ingegneri, la **software house** milanese è passata in poco più di dieci anni dallo status di startup a quello di **unicorno** globale. La notorietà in Italia è arrivata nel 2020, con lo sviluppo di **Immuni**, l'app di contact tracing per il Ministero della Salute. Ma è soprattutto con una strategia aggressiva di acquisizioni e investimenti che l'azienda ha accelerato la propria crescita, accumulando **centinaia di milioni di utenti in tutto il mondo** e raggiungendo valutazioni miliardarie.

Secondo i dati del fondo Tamburi Investment Partners, il **fatturato** è salito del 72,5% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i **622 milioni di euro**. Un salto dai circa 360 milioni del 2023. Ancora più impressionante l'**Ebitda margin**, pari al **50,6%** e corrispondente a **315 milioni di euro**.

Bending Spoons, uno dei principali attori nel panorama tecnologico europeo, ha annunciato oggi di aver completato un maxi-round di *equity* da 710 milioni di dollari, che porta la sua **valutazione pre-money a 11 miliardi di dollari**. L'operazione, che conferma il forte interesse globale per l'azienda, è stata guidata da fondi gestiti dalla statunitense T. Rowe Price Investment Management, Inc., e ha visto la partecipazione di investitori di primo piano. Tra i partecipanti al round figurano nomi di spicco del settore finanziario americano come Cox Enterprises, Durable Capital Partners, Fidelity Management & Research Company, Foxhaven Asset Management e Radcliff, e il britannico Baillie Gifford [30 ott. 2025]

Mistral is stirring up a storm in European tech

ASML deal connects two impressive tech companies but the capital available is a fraction of that in the US

JOHN THORNHILL [+ Add to myFT](#)



Arthur Mensch, chief executive and co-founder of the Paris-based Mistral AI. Many other European AI start-ups have sold out to American companies © Nathan Laine/Bloomberg

John Thornhill

Published SEP 10 2025

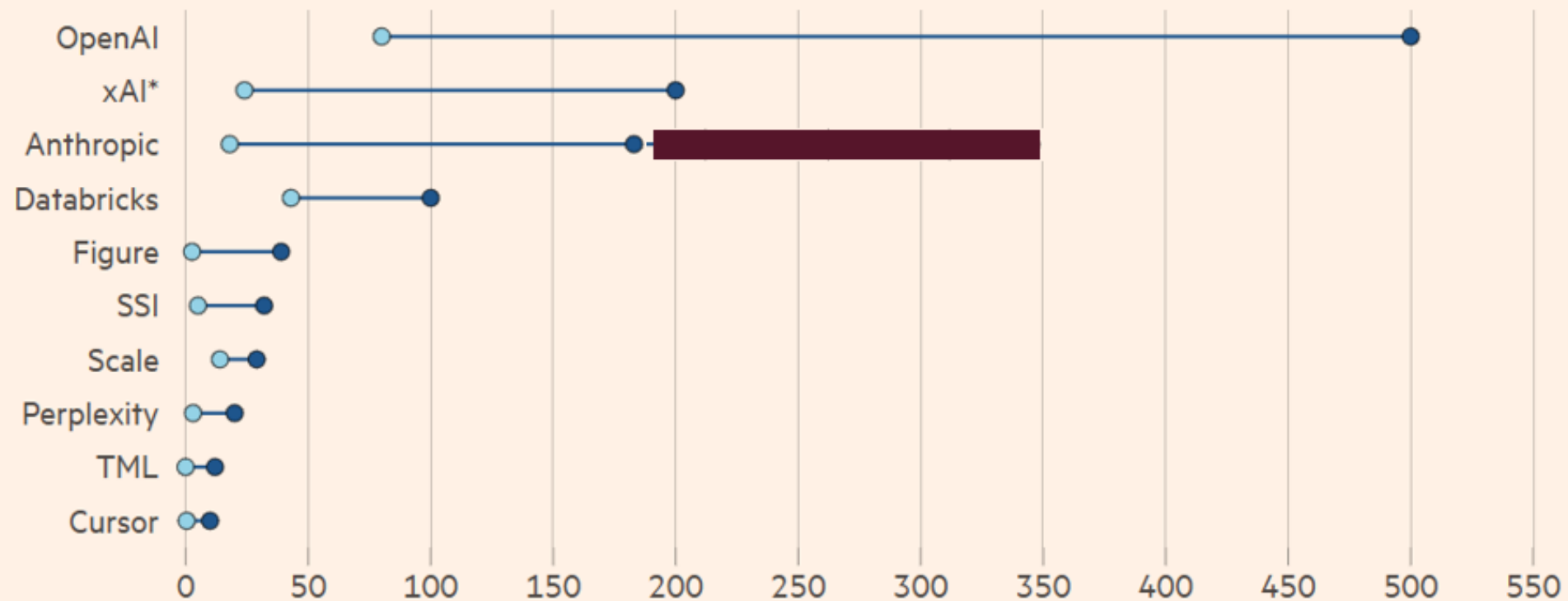
127

The **€1.3bn investment** this week by **Dutch tech company ASML in the French AI start-up Mistral** deepens the relationship between two of Europe's most impressive tech companies. It will also be cheered by European politicians championing the region's tech sovereignty. Yet in the global scheme of AI, where some investments in the US have been orders of magnitude bigger, the deal may barely register. Unquestionably, **ASML (market cap €346bn/ \$402,6)** is one of the world's most extraordinary tech companies. It manufactures highly complex industrial equipment, including its \$400mn extreme ultraviolet lithography machines used to make state-of-the-art semiconductors. From Mistral's perspective, the deal has several attractions. ASML is the cornerstone investor in a €1.7bn raise at **a punchy €11.7bn post-money valuation**. Its participation encouraged existing strategic and venture capital investors — including DST Global, Andreessen Horowitz, Bpifrance, Lightspeed and Nvidia — to participate, too.

OpenAI leads top 10 AI start-up valuation gains of almost \$1tn over the past 12 months

Valuation, US\$ (bn)

● Oct 1 2024 ● Oct 1 2025



Source: Company reports, FT reporting • *In talks. SSI = Safe Superintelligence, TML = Thinking Machines Lab, Cursor = AI tool developed by Anysphere

JPMORGAN
CHASE & CO.



>
accenture
High performance. Delivered.

McKinsey
& Company



中國銀行
BANK OF CHINA

AXA

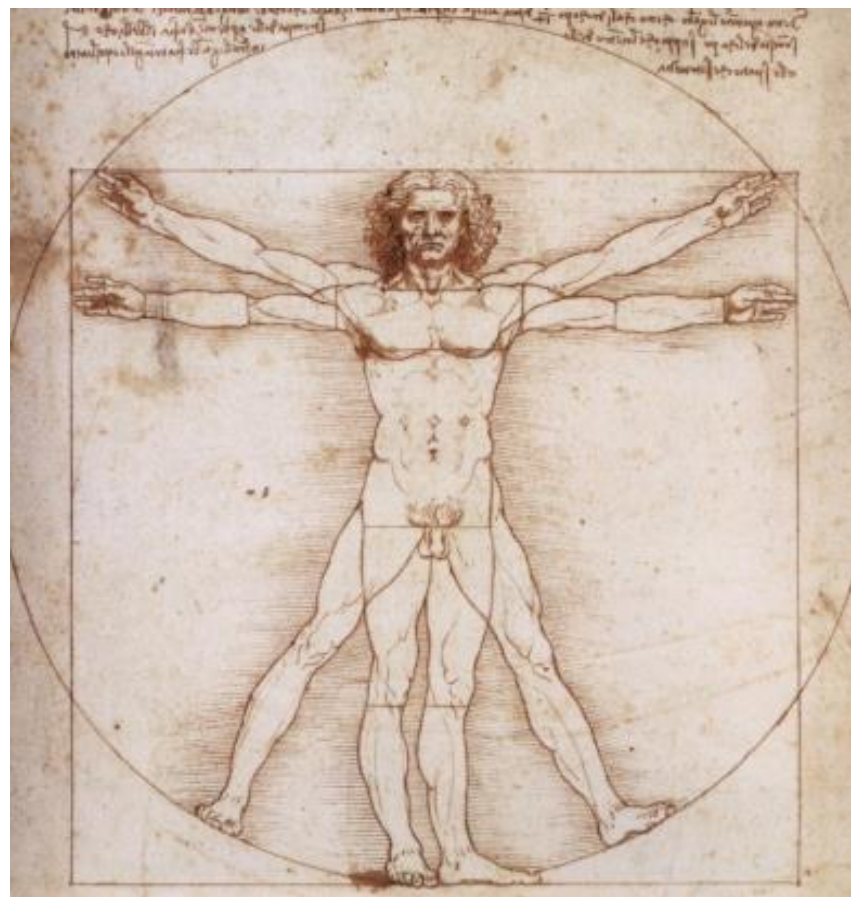
ALLIANZ
VERSICHERUNGS-
AKTIENGESELLSCHAFT

Deloitte.

LA NATURA MULTIFORME DELL'IMPRESA

QUATTRO CHIAVI DI LETTURA STRETTAMENTE INTERRELATE

ENTITA' ECONOMICO-FINANZIARIA



ENTITA' GIURIDICO-ISTITUZIONALE

ENTITA' ORGANIZZATIVO-TECNOLOGICA

ENTITA' SOCIO-POLITICA

CONNOTAZIONE "GEO"

LA NATURA MULTIFORME DELL'IMPRESA

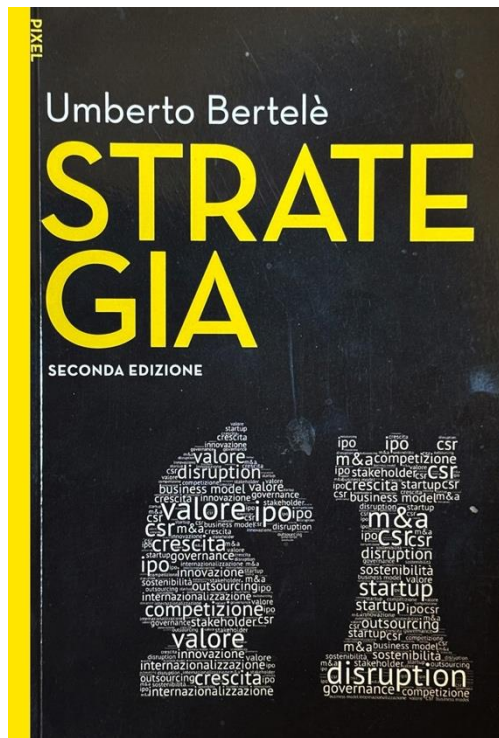
L'IMPRESA È UN SOGGETTO ORGANIZZATIVO-TECNOLOGICO

- è un **aggregato *strutturato*** di persone che utilizza gli **asset** a sua disposizione (**risorse materiali e immateriali, conoscenze e competenze, rapporti e relazioni interne e con l'esterno**) per produrre l'**output** che offre sul mercato, utilizzando un determinato insieme di ***tecnologie*** (intese come ***modi di fare***):

- che opera con un **mix di *razionalità e passionalità***,

- con l'obiettivo condiviso di creare valore per l'impresa e/o privilegiando I vantaggi ottenibili in termini di potere individuale,

- **seguendo le *regole di compliance* imposte dalla collettività** (in relazione ad esempio ai diritti dei lavoratori o al rispetto dell'ambiente o alla governance) cercando di **aggirarle** legalmente o **violandole** per ottenere vantaggi economici.



LA NATURA MULTIFORME DELL'IMPRESA

L'IMPRESA È UN SOGGETTO ECONOMICO-FINANZIARIO

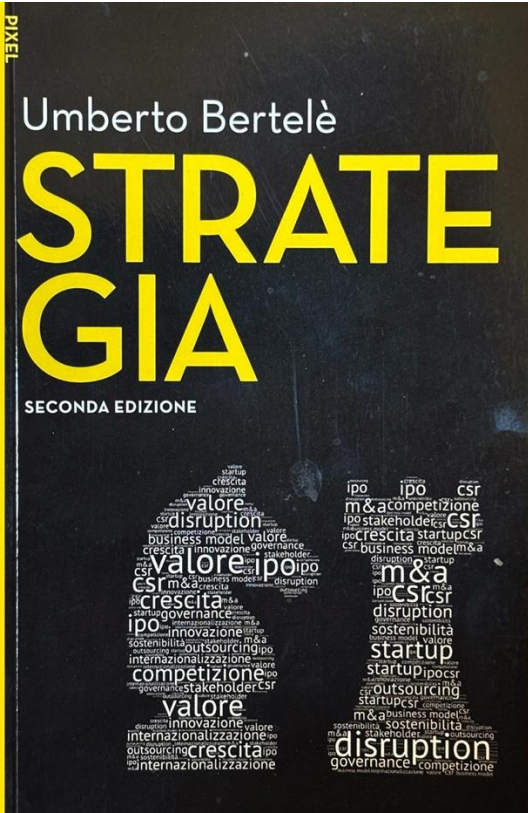
ovvero un “pezzo” del sistema economico-finanziario nazionale e internazionale – con i suoi costi e ricavi, con il suo patrimonio e i debiti, con la sua capitalizzazione (se quotata) – che interagisce con gli altri soggetti facenti capo a tale sistema

L'IMPRESA È UN SOGGETTO GIURIDICO-ISTITUZIONALE

ovvero un soggetto con una precisa *connotazione giuridica*: con *responsabilità civili e penali* distinte da quella dei suoi partecipanti (azionisti, top management, dipendenti, fornitori, clienti, ecc.) e con regole di governance stabilite per legge e/o statutoriamente

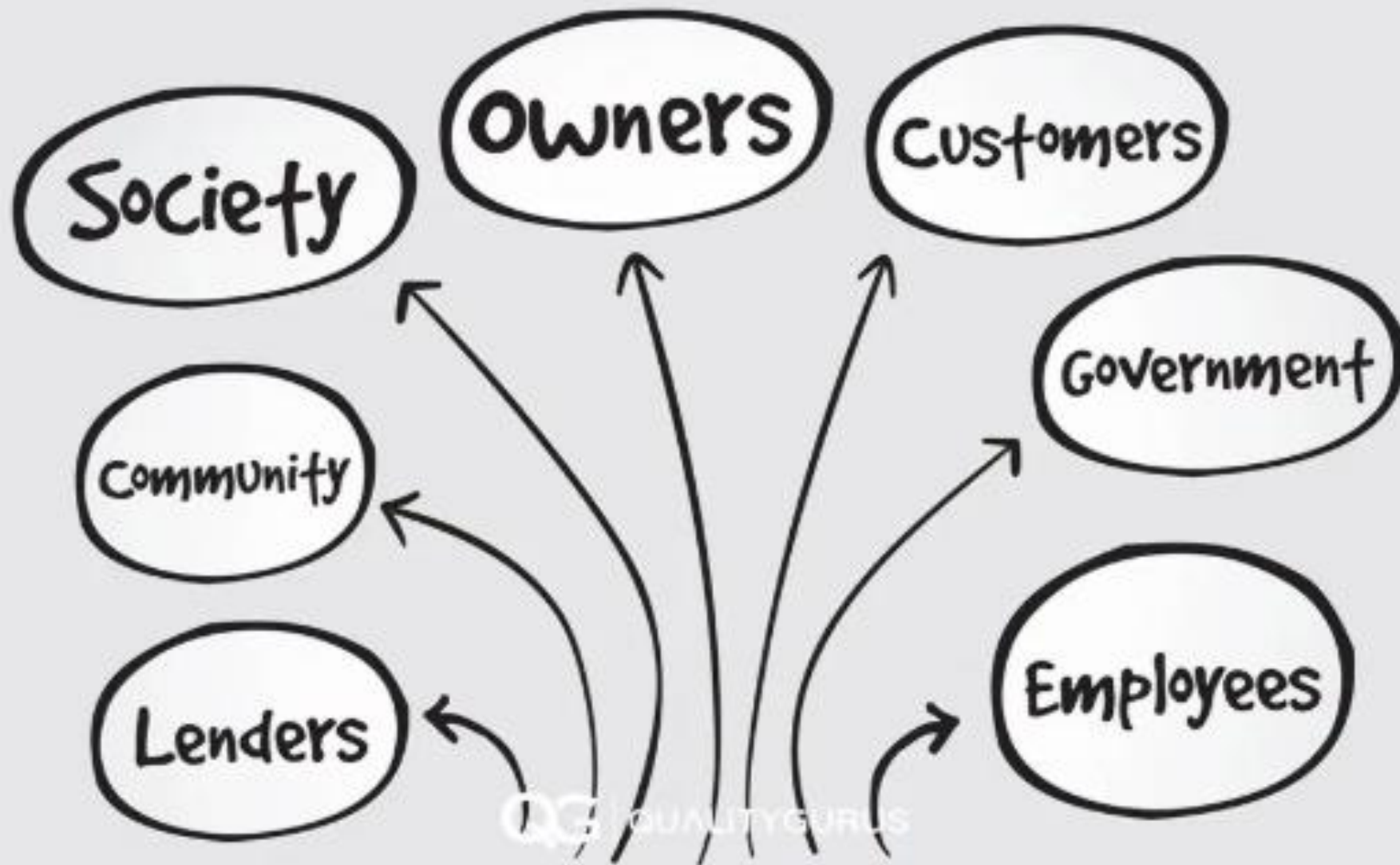
L'IMPRESA È UN SOGGETTO SOCIO-POLITICO

ovvero un “pezzo” della società, con *valenze politiche* distinte da quelle dei suoi partecipanti, che interagisce con gli altri soggetti socio-politici (autorità locali, sindacati, associazioni ambientaliste, ecc.) nelle aree geo-politiche (territori, nazioni, entità sovranazionali come la UE) in cui opera





**L'IMPRESA HA UNA SUA CONNOTAZIONE GEO-POLITICA/GEOECONOMICA
PIU' O MENO COMPLESSA E PIU' O MENO VARIABILE NEL TEMPO**



STAKEHOLDERS

IL CONTESTO A CRESCENTE VARIABILITA' E IMPREVEDIBILITA' IN CUI L'IMPRESA OPERA ...



TRUMP'S CHAOS/ TRUMP'S TARIFFS



LA FRAMMENTAZIONE DELLE REGOLE E DELLE AUTHORITY

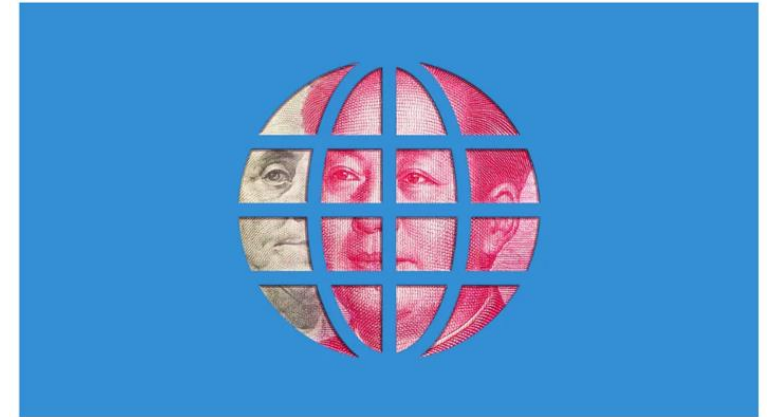
IL CONTESTO A CRESCENTE VARIABILITA' E IMPREVEDIBILITA' IN CUI L'IMPRESA OPERA ...



China is ditching the dollar, fast

Officials believe that the yuan has finally come of age

The Economist

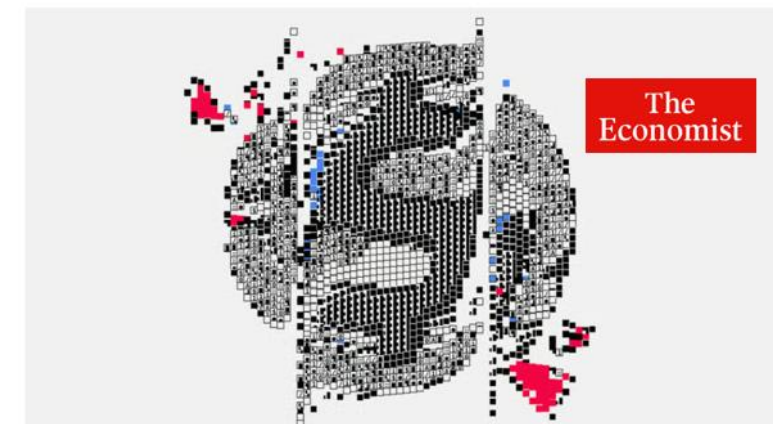


How drones have transformed the nature of war

Ukraine and Russia's experience has changed the economics of combat

GILLIAN TETT

+ Add to myFT



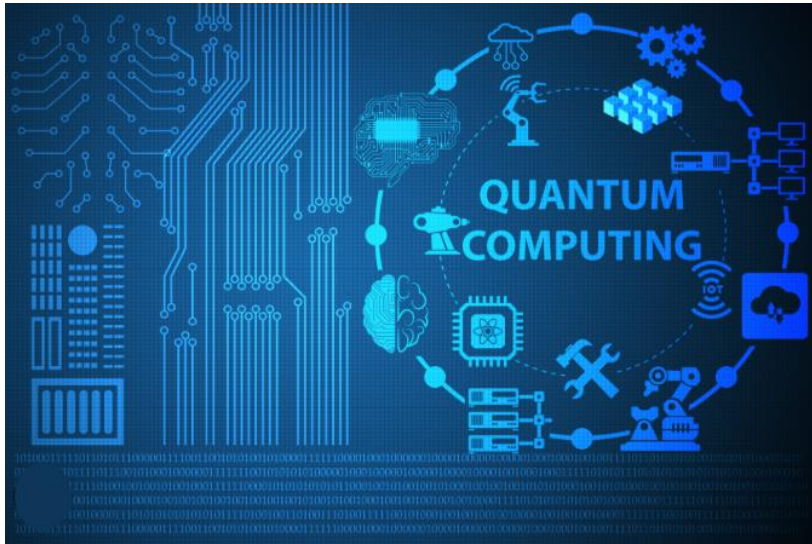
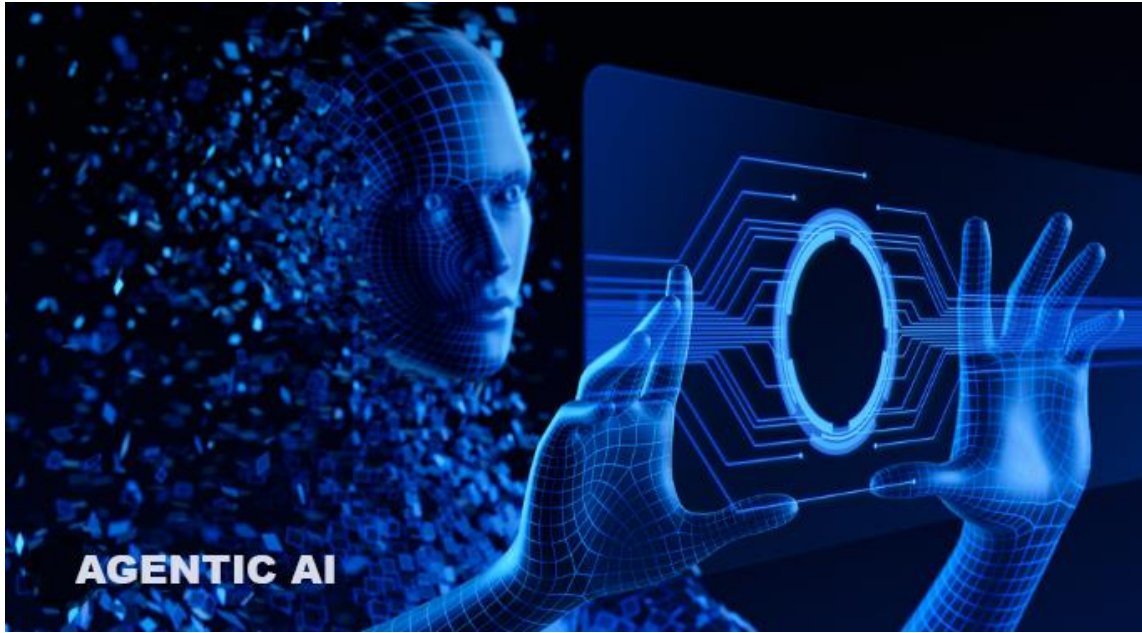
The Economist

Finance & economics

What if the AI stockmarket blows up?

We find that the potential cost has risen alarmingly high

IL CONTESTO A CRESCENTE VARIABILITA' E IMPREVEDIBILITA' IN CUI L'IMPRESA OPERA ...



IL CONTESTO A CRESCENTE VARIABILITA' E IMPREVEDIBILITA' IN CUI L'IMPRESA OPERA ...



**... OBBLIGA L'IMPRESA A CERCARE UN EQUILIBRIO
VOLTO A CREARE VALORE SOSTENIBILE NEL TEMPO
FRA FLESSIBILITA' STRATEGICA E
PROFITABILITA' CORRENTE:
COMUNQUE UNA SCOMMESSA PIU' O MENO RISCHIOSA**

LE **NUOVE** RICHIESTE CHE LA SOCIETA' FA ALLE IMPRESE – O IMPONE LORO PER LEGGE – IN TERMINI DI **VALORI DA AFFIANCARE AI PROFITTI** NELLA DEFINIZIONE DEGLI **OBIETTIVI** CHE LE IMPRESE VOGLIONO PERSEGUIRE E IN TERMINI DI MESSA A PUNTO DI UNA **GOVERNANCE COERENTE**





E

THE WALL STREET JOURNAL.



Trump Urges Apple To End Diversity Programs



By *Aaron Tilley*, Reporter





Walmart, Once a Byword for Low Pay, Becomes a Case Study in How to Treat Workers

The largest private employer in the U.S. increased wages in a bid to jump-start sales.

- Walmart's 2015 decision to raise its starting wage to \$9 an hour, impacting nearly half of its one million U.S. hourly workers - **the biggest pay raise in history** - initially caused a 10% stock drop.
- Since 2015, Walmart's U.S. sales have grown annually, with global sales reaching \$681 billion last year, its shares have more than doubled in five years.
- The staff retention has improved by over 10%.

It wasn't trying to be benevolent, the Walmart's chief executive says

- Walmart was in the crosshairs of labor activists.
- Turnover was high, many workers were miserable and shopping at Walmart was often a bad customer experience.



COMITATO
CORPORATE
GOVERNANCE



CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE

231 MODELLO
ORGANIZZATIVO
AI SENSI DEL
D. LGS 231/2001

ORGANISMO DI VIGILANZA (ODV)

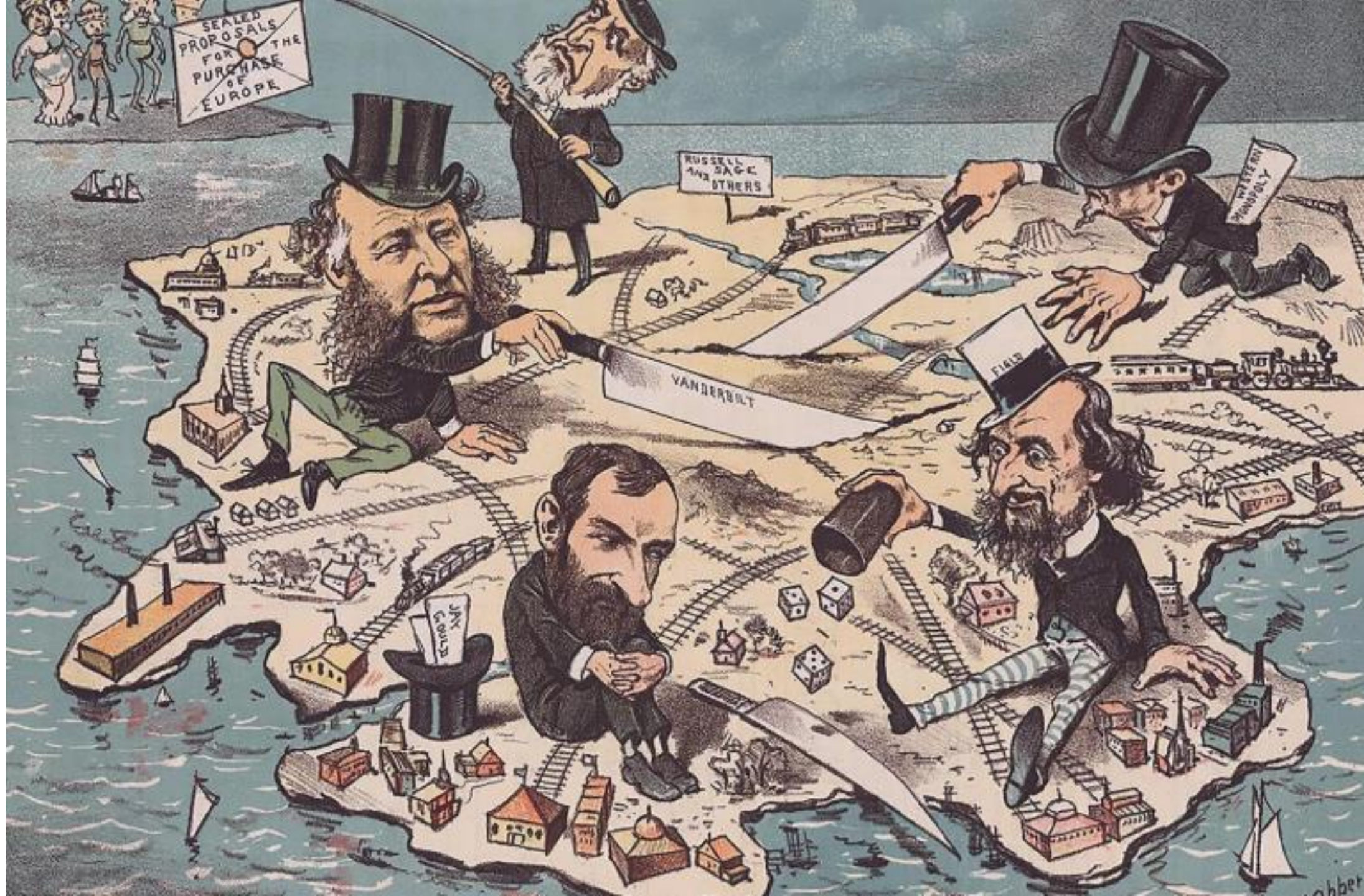
COMPLIANCE





- **PROFITTO A BREVE vs**
- **VALORE SOSTENIBILE/CRESCENTE NEL M/L PERIODO**

- **PRIVILEGIARE GLI INTERESSI DEGLI SHAREHOLDER IN TUTTE LE DECISIONI DELL'IMPRESA, NEL RISPETTO DELLE REGOLE, vs**
- **SERVIRE GLI INTERESSI DI TUTTI GLI STAKEHOLDER [STAKEHOLDER CAPITALISM] vs**
- **PRIVILEGIARE GLI INTERESSI DEGLI SHAREHOLDER, MA NON IN MISURA ESCLUSIVA**





Back in August 2019, the Business Roundtable, an association of the chief executive officers of nearly 200 of America's largest and most influential companies, released a new **STATEMENT ON THE PURPOSE OF A CORPORATION**. After 41 years of endorsing a governance model of shareholder primacy, the organization boldly committed to focus on **DELIVERING VALUE TO ALL ITS STAKEHOLDERS**, "for the future success of our companies, our communities and our country."

181 CEOs signed the Statement, **COMMITTING TO LEAD THEIR COMPANIES FOR THE "BENEFIT OF ALL STAKEHOLDERS – CUSTOMERS, EMPLOYEES, SUPPLIERS, COMMUNITIES AND SHAREHOLDERS."**



**EACH COMPANY MAKES COMMITMENTS TO SERVE
FIVE DIFFERENT STAKEHOLDERS,
OF WHICH SHAREHOLDERS ARE JUST ONE.**

- **DELIVERING VALUE TO OUR CUSTOMERS.** We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- **INVESTING IN OUR EMPLOYEES.** This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. **We foster diversity and inclusion, dignity and respect.**
- **DEALING FAIRLY AND ETHICALLY WITH OUR SUPPLIERS.** We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- **SUPPORTING THE COMMUNITIES IN WHICH WE WORK.** **We respect the people in our communities and protect the environment** by embracing sustainable practices across our businesses.
- **GENERATING LONG-TERM VALUE FOR SHAREHOLDERS, WHO PROVIDE THE CAPITAL THAT ALLOWS COMPANIES TO INVEST, GROW AND INNOVATE.** We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.



UN PO' DI IPOCRISIA? SICURAMENTE.

- MOLTI FIRMATARI HANNO CONTINUATO AD ASSEGNARE I “PREMI” SULLA SOLA BASE DELLE PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE
- MOLTE GRANDI IMPRESE US (QUALI LE BIG TECH E LE PRINCIPALI BANCHE), CHE ALL’INIZIO AVEVANO SOLENNEMENTE DICHIARATO IL LORO IMPEGNO – IN PARTICOLARE IN TEMA DI AMBIENTE E DIVERSITY - SI SONO PROGRESSIVAMENTE SGANCIATE, ANCHE A SEGUITO DELLE PRESSIONI DI TRUMP

SE VI SONO MOLTE BOCCHE DA SFAMARE E IL CIBO E' LIMITATO, OCCORRE STABILIRE DELLE PRIORITA': GLI OVVI TRADEOFF, CHE NON POSSONO NON ESSERE RISPETTATI



ALCUNI TRADEOFF PERO' SONO SOLO APPARENTI: MOSSE CHE POSSONO SEMBRARE ATTI DI GENEROSITA' POSSONO INVECE TROVARE UN LORO RIPAGAMENTO INDIRETTO E/O SU UN ORIZZONTE TEMPORALE NON IMMEDIATO.

NEL CASO **WALMART** AD ESEMPIO IL CEO SPIEGA: **"IT WASN'T TRYING TO BE BENEVOLENT**, WALMART WAS IN THE CROSSHAIRS OF LABOR ACTIVISTS; **TURNOVER WAS HIGH**, MANY WORKERS WERE MISERABLE AND **SHOPPING AT WALMART WAS OFTEN A BAD CUSTOMER EXPERIENCE**.

"STROZZARE" I FORNITORI, D'ALTRO CANTO, **NON SEMPRE CREA VALORE**. LE FORNITURE, SE NON PERFETTE, POSSONO ESSERE FONTI DI COSTI TALI DA CANCELLARE I VANTAGGI O ECCEDERLI, **SOPRATTUTTO SE AI COSTI VISIBILI SI SOMMANO QUELLI PIU' OCCULTI**, LEGATI ALLA POSSIBILE PERDITA IN PROSPETTIVA DEI CLIENTI INSODDISFATTI E AI DANNI ALLA PERCEZIONE DI AFFIDABILITA' DEL BRAND.

**IL POTERE POLITICO DELLE IMPRESE:
SOPRATTUTTO SE GRANDI (COME LE BIG TECH),
SE APPOGGIATE DAI LORO GOVERNI (CHE A LORO VOLTA SOSTENGONO),
SE TALI GOVERNI (IN QUESTO CASO GLI STATI UNITI)
GODONO DI UN POTERE CONTRATTUALE RILEVANTE**

 The New York Times



Europe Begins Rethinking Its
Crackdown on Big Tech



1 day ago


 Bloomberg.com



EU Considers Cracking Down
on Big Tech's Cloud Power



1 day ago

 EUobserver



The new EU Digital Fairness
Act needs teeth to tackle Big
Tech platforms



7 hours ago

 Reuters



EU probes Amazon,
Microsoft's cloud services for
potential curbs



8 hours ago



UMBERTO BERTELE'

**Professore emerito di Strategia
Chairman Osservatori Digital Innovation**

**SCHOOL OF MANAGEMENT
POLITECNICO DI MILANO**

19 NOVEMBRE 2025

WEBINAR – «Capire l'Economia e la Finanza»

**L'IMPRESA: CHE COS'E' E QUALE
E' IL SUO RUOLO NELL'ECONOMIA
E NELLA SOCIETA'**

a parlarne: Umberto Bertelè

Webinar via Teams

Apertura room virtuale ore 18:00 - **Inizio Sessione ore 18:30**

