

Prof. Antonio Renzi

Economia e Gestione delle Imprese

L 18, Canale E-M; L 33, Canale A-Z

Presentazione del corso

A.A. 2014-2015

Argomenti del corso

1. Unità produttive e unità decisionali
2. L'impresa nella concezione sistemica.
3. L'impresa come sistema vitale: la matrice concettuale.
4. Organo di governo ed assetti proprietari
5. I driver del governo d'impresa: efficienza, efficacia e redditività
6. Complessità e flessibilità nel governo dell'impresa
7. Slack organizzativo: definizione e classificazione
8. L'ambiente competitivo
9. Cenni sulle strategie competitive di base
10. Cenni sulle strategie di crescita
11. Il modello “costi- ricavi- contribuzione – profitto”



...

- 12. Operatività del sistema, elasticità e leva operativa**
- 13. La matrice di sviluppo**
- 14. Sistema finanziario e sistema impresa**
- 15. Assetti patrimoniali e finanziari: struttura finanziaria, capitale allocato e margine discrezionale**
- 16. Struttura finanziaria e redditività**
- 17. Intrinsic business risk, leve aziendali e volatilità della redditività**
- 18. L'equilibrio finanziario**

Libri di testo

GOLINELLI G.M. (2012), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, seconda ed., Cedam, Padova - Capitoli: 2, 3, 6, 8, 9,10.

GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, , seconda ed., Cedam, Padova - Capitoli: 5, 8, 9.

RENZI A. (2012), *Slack organizzativo, rischio e opzioni reali. La ricerca del trade-off tra razionamento e sviluppo delle risorse*, Cedam, Padova – Capitoli: 1,2, e 4.

Lecture di approfondimento

Materiale didattico disponibile sito web del Dipartimento di Management

RENZI A. (2008), *L'equilibrio finanziario*, Dispensa

Slides relative all'anno accademico 2014/2015

Materiale didattico disponibile in copisteria

Panati G., Golinelli G.M., (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, vol. I., La Nuova Italia Scientifica, Roma, 2a ed., pp. 32-121 e pp. 307-388.

Modalità e Calendario Esami

Esame orale

- **L'iscrizione all'esame deve essere effettuata tramite Infostud.**
- **Non sono ammessi cambi di canale, fatte salve le eccezioni definite dalla Facoltà.**
- **Gli appelli straordinari sono tassativamente riservati agli studenti fuori corso e agli studenti laureandi**

Calendario

	1° appello	2° appello
Sessione Invernale	26/01/2015	23/02/2015
Appello straordinario	4/05/2015	
Sessione Estiva	22/06/2015	20/07/2015
Sessione Autunnale	16/09/2015	
Appello straordinario	6/10/2015	

Ricevimento

Mercoledì h. 14,30

Dipartimento di Management (Ala A – IV piano)

antonio.renzi@uniroma1.it

Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

Parte prima

Unità produttive e unità decisionale. Sistema
produttivo e sistema economico

Argomenti

1. Le unità produttive e unità decisionali
2. Impresa industriale e impresa artigiana
3. L'impresa e l'imprenditore nella concezione neoclassica
4. La dimensione delle imprese
5. Soggetto giuridico e soggetto economico
6. I gruppi industriali

1. Le unità produttive e unità decisionali

Le unità produttive sono deputate al processo input-trasformazione-output: trasformano le materie prime (e/o semilavorati) in prodotti o servizi da collocare sul mercato intermedio o dei consumatori finali.

Le unità decisionali sono unità produttive dotate di capacità decisionale. Capacità che richiede: autonomia giuridica; autonomia finanziaria.

Le unità produttive hanno carattere oggettivo; quelle decisionali carattere soggettivo, in quanto si sostanziano in un soggetto decisionale

...

Le imprese si qualificano come unità sia produttive che decisionali.

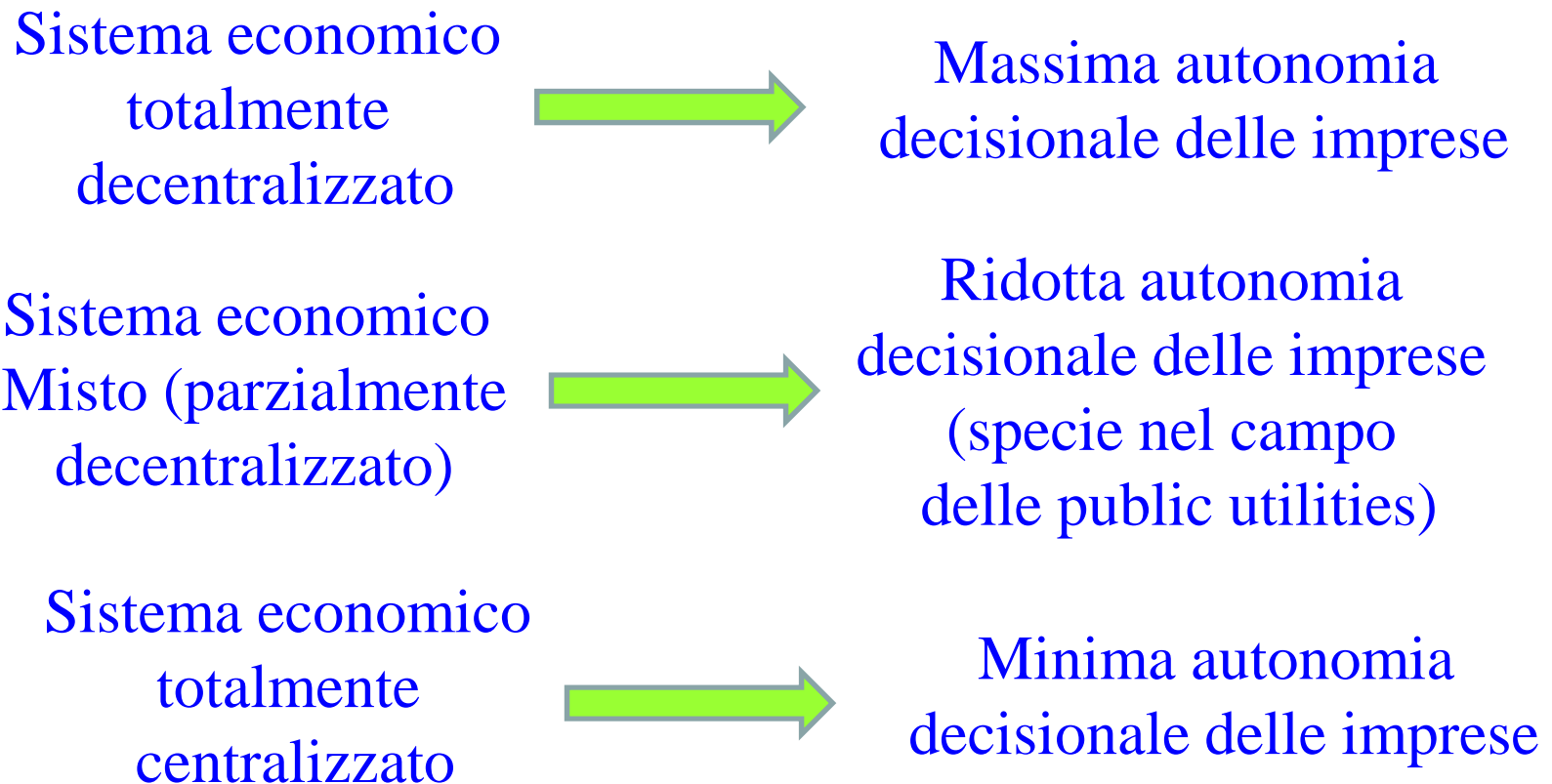
L'attività d'impresa, infatti, si fonda sul processo di trasformazione di beni in altri beni. Al contempo le imprese sono giuridicamente e finanziariamente autonome.

L'autonomia finanziaria e giuridica produce effetti sia interni che esterni alle imprese.

Nelle economie di mercato l'impresa decide: cosa produrre e vendere, quanto, quando e dove vendere, come organizzarsi, come relazionarsi con acquirenti e fornitori ecc.

...

In generale, il concetto di impresa come unità decisionale deve essere contestualizzato rispetto al sistema economico:



...

Le unità produttive/decisionali possono essere persone fisiche o giuridiche come nel caso di società per azioni e società a responsabilità limitata.

...

Le unità decisionali possono articolarsi in forma gerarchica, ossia includere **sub-unità**.

La sub-unità decisionale ha un margine discrezionale che viene delimitato dall'unità decisionale al momento della delega.

Nelle grandi imprese questo processo di delega genera le c.d. unità strategiche d'affari (**“quasi imprese”**).

...

Distinzione giuridica tra impresa e azienda

Dal punto di vista giuridico l'azienda si qualifica come unità produttiva:
“complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art.2555 cc.)”.

L'impresa, quindi, rappresenta il fattore che anima il complesso dei beni che sono necessari al funzionamento di una certa attività economica. Da questo punto di vista, **l'impresa si qualifica come software e l'azienda come hardware.**

...

In realtà nel linguaggio economico non si tiene conto della distinzione giuridica tra azienda e impresa: i due termini sono considerati come sinonimi.

Dal punto di vista economico, infatti, l'impresa viene anche definita come:

- combinazione di fattori produttivi che in parte sono fattori fissi e in parte variabili;
- soggetto economico le cui decisioni producono effetti sul sistema mercato (mercato degli approvvigionamenti e mercato di sbocco);
- organizzazione di attività e passività

2. Impresa industriale e impresa artigianale

Impresa artigiana: modalità di produzione non standardizzata

Impresa industriale: modalità di produzione standardizzata

Impresa artigiana e industriale differiscono nettamente sul piano:

- organizzativo/produttivo;**
- dei prodotti (prodotti non standardizzati; prodotti standardizzati);**
- dei mercati di riferimento.**

...

Dal punto di vista economico l'impresa industriale tende ad una maggiore efficienza in termini di minimizzazione dei costi medi.

Costi medi	Impresa artigiana	Impresa industriale
Ammortamenti / Quantità prodotte	bassa	alta
Salari / Quantità prodotte	alta	bassa
Materie prime / Quantità prodotte	alta	bassa
Spese amministrative / Quantità prodotte	alta	bassa

...

Lo sviluppo negli ultimi tre secoli dell'impresa industriale non ha decretato la fine dell'impresa artigiana.

L'impresa artigiana continua ad esistere in aree di nicchia.

In Italia le imprese artigiane registrate sono 1.450.867, circa 1/4 rispetto al totale delle imprese.

...

La distinzione tra impresa artigiana e industriale non implica necessariamente una distinzione di tipo merceologico. In alcuni settori coesistono realtà industriali e artigiane

Ad esempio, nel settore dell'abbigliamento coesistono sia imprese artigiane (sartorie) sia imprese che operano la produzione in serie.

3. L'impresa e l'imprenditore nella concezione neoclassica

- Le imprese operano in un mercato di concorrenza perfetta, quindi efficiente e caratterizzato dall'assenza di asimmetrie informative.
- L'imprenditore conosce un solo modo di produrre e non è in grado di modificarlo mediante processi di innovazione.
- L'innovazione di prodotto e di processo ha natura esogena.
- L'imprenditore è dotato di razionalità economica e, quindi, persegue come unico obiettivo la massimizzazione del profitto.
- L'impresa e i suoi concorrenti tendono verso una dimensione costantemente piccola.

4.

La dimensione delle imprese

Nell'ipotesi di concorrenza perfetta, quindi, la dimensione d'impresa è un fattore esogeno, non determinabile in termini di scelte di unità decisionale.

Tuttavia, a partire dai primi del 900' la dimensione d'impresa è stata considerata, sia a livello teorico che operativo, un aspetto fondamentale.

Nel 900, infatti, si affermano grandi imprese industriali capaci, grazie alla loro dimensione, di raggiungere elevati livelli di efficienza economica.

...

Imprese micro	}	95% in Italia
Imprese piccole		
Imprese medie		
Imprese grandi		

La dimensione dell'impresa si riflette:

- sulle strategie adottabili dall'impresa;
- sulla operatività dell'impresa;
- sulla forza contrattuale dell'impresa rispetto a fornitori ed acquirenti;
- sulla capacità dell'impresa di reperire capitale (di credito e di rischio)

...

Il prevalere di una dimensione (micro, piccola, media, grande) d'impresa in un dato sistema economico dipende sia da fattori soggettivi (legati agli imprenditori) che oggettivi (legati al contesto):

- dal livello di cultura manageriale degli imprenditori;
- dalla propensione al rischio degli imprenditori;
- dalle reali opportunità di crescita;
- dalla propensione del sistema finanziario a sostenere la crescita delle imprese.

...

Criteri quali/quantitativi di classificazione della dimensione d'impresa

Criteri quantitativi strutturali:

- Dimensione organizzativa: numero di addetti
- Dimensione tecnico /strutturale :capacità produttiva effettiva o potenziale
- Dimensione patrimoniale/finanziaria: capitale investito, patrimonio netto

Criteri economici:

- Dimensione economica (ad es. fatturato, valore aggiunto ecc.)

Altri criteri:

- Dimensione intangibile (dotazione di intangibles, accordi di collaborazione)
- Altri elementi qualitativi: capacità di influenzare il mercato notevole (grande impresa), modesta (piccola impresa).

...

Classificazione dimensionale delle imprese nell'Unione Europea

	Dimensione organizzativa	Dimensione economica
Imprese micro	N° addetti < 10	Fatturato 2 milioni Euro
Imprese piccole	10 N° addetti < 50	2 milioni E. < Fatturato 10 milioni E.
Imprese medie	50 N° addetti < 250	10 milioni E. < Fatturato 50 milioni E.
Imprese grande	N° addetti > 250	Fatturato > 50 milioni E.

...

I limiti della classificazione in base agli addetti

La classificazione in base al n° degli addetti presenta il vantaggio di essere facilmente utilizzabile, soprattutto nell'ambito di analisi statistiche.

Tuttavia, nell'ambito degli studi manageriali, il numero degli addetti rappresenta un **criterio limitato**, in quanto tale numero dovrebbe essere analizzato in termini relativi, tenendo conto cioè di altri fattori quali:

- settore d'appartenenza dell'impresa;
- modalità di produzione;
- l'innovazione tecnologica che tende a ridurre il rapporto lavoro/capitale.

Dimensione tecnico/strutturale: dimensione ex ante e dimensione ex post

La dimensione ex ante riguarda una capacità produttiva potenziale derivante dal complesso di input produttivi sfruttabili dall'impresa.

La dimensione ex post dipende dall'effettivo sfruttamento della capacità produttiva.

In un'ottica di breve periodo è più rilevante la dimensione ex post; nel medio e lungo termine la dimensione **ex ante**.

Classificazione secondo un approccio organizzativo/amministrativo

Grandi	Piccole
Elevata complessità organizzativa	Bassa complessità organizzativa
Alta formalizzazione dei processi interni	Bassa formalizzazione dei processi interni
Sistemi di controllo interni definiti	Sistemi di controllo interni poco definiti
Sottoposta a controlli esterni numerosi e intensi	Sottoposta a controlli esterni scarsi e deboli
Forte ricorso alla delega tra unità decisionali e sub-decisionali	Scarso ricorso alla delega tra unità decisionali e sub-decisionali
Capacità dei manager di auto-perpetuarsi (ad es. i manager reclutano i propri successori)	Scarso potere dei manager forte potere dell'imprenditore

Il problema della globalità dimensionale e il ricorso a criteri parziali

La dimensione d'impresa è un concetto relativo che difficilmente può essere espresso in termini di “globalità dimensionale”.

Secondo alcuni studiosi è preferibile fare riferimento a misure specifiche e parziali della dimensione di natura strutturale-funzionale.

Ad esempio, invece di parlare di piccola impresa, si parla di impresa caratterizzata da:

- quota di mercato relativamente bassa;
- forte accentramento del potere decisionale in uno o pochi soggetti;
- processo decisionale indipendente da controlli esterni.

Utilizzando misure specifiche e parziali un'impresa potrebbe essere definita grande con riferimento alla quota di mercato, ma piccola se analizzata dal punto di vista dei controlli esterni.

...

Altri fattori che si riflettono sulla dimensione d'impresa:

- caratteristiche economiche del prodotto;
- struttura dei costi e dei processi produttivi;
- numero degli acquirenti e dei venditori;
- alle condizioni della domanda;
- canali distributivi .

5. Soggetto giuridico e soggetto economico

Nel momento in cui si progetta la nascita di una nuova impresa occorre definirne:

- la struttura organizzativa;
- la forma giuridica;
- la composizione finanziaria.

La forma giuridica si riflette sulle fonti di finanziamento: “colui che sceglie la forma giuridica si muove essenzialmente sul piano del finanziamento (Alberti G.)”

...

In particolare, esiste una stretta relazione tra forma giuridica e capitale sociale.

Nel caso in cui venga costituita una S.p.A. il capitale sociale si articola in:

- capitale di comando, posseduto dagli azionisti che sono interessati alla gestione di impresa e che detengono la maggioranza delle azioni;
- capitale controllato, in parte detenuto da azionisti interessati alla gestione ma che posseggono quote di minoranza; in parte, da azionisti investitori.

...

In una S.p.A, gli azionisti di comando si qualificano come soggetti economici, cioè detentori del potere di indirizzare l'impresa.

Il soggetto economico può essere una persona fisica o giuridica.

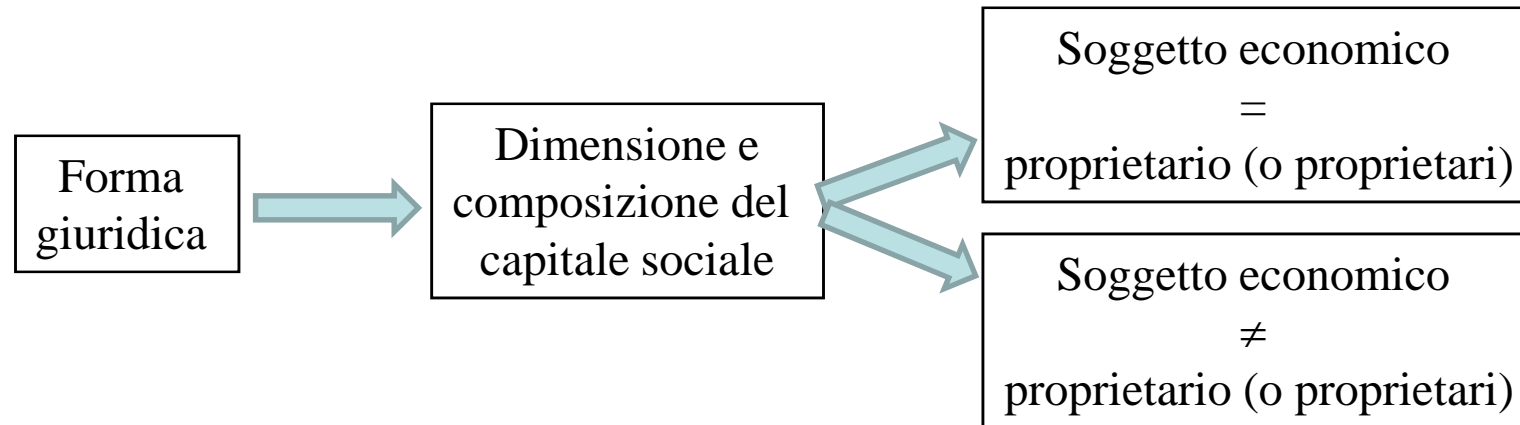
Nel caso di capitale sociale fortemente parcellizzato, la condizione di soggetto economico non dipende dal possesso di azioni ma dall'effettivo potere di indirizzo.

Nelle grandi imprese accade spesso che il reale soggetto economico sia il manager (o i manager) a cui è stata delegata la gestione strategica ed operativa dell'impresa.

...

Nelle piccole imprese, costituite ad es. sotto forma di S.r.l., il soggetto economico è una persona fisica (l'imprenditore) che normalmente assume la duplice veste di proprietario finanziatore e gestore dell'attività economica.

...



6. Le macro unità decisionali: i gruppi nell'industria

Si parla di gruppo industriale nel caso in cui un soggetto economico estende il suo controllo su diverse unità produttive/decisionali.

Le diverse imprese che compongono il gruppo possono essere tra loro legata da diversi tipi di interrelazioni:

- strategiche;**
- **operative;**
- **finanziarie;**
- **ecc.**

...

I gruppi non sono un semplice insieme statistico di imprese, **ma un insieme d'impresa sistemico**. Il gruppo, cioè, è un **integratore** di più imprese.

Tra le imprese facenti parte del gruppo sussistono **legami strutturali**.

Questi legami che derivano dalla **società madre** e sono controllati/governati dalla **holding (capogruppo)**.

Società madre: soggetto economico “immediato” del gruppo



Holding: soggetto economico derivato del gruppo

...

Holding pura:
società che svolge esclusivamente la funzione di capogruppo

Holding mista:
**società che, oltre a svolgere una funzione di capogruppo,
si qualifica anche come società operativa**

I legami strutturali all'interno del gruppo

Legami finanziari: dipendono dal grado di partecipazione finanziaria di un'impresa (ad. es. A) al capitale di un'altra impresa (ad. es. B). Questi legami sono formalmente necessari alla costituzione di un gruppo.

Legami economici: conseguono ad accordi di collaborazione, relazioni di scambi ecc. In assenza di legami finanziari, i legami economici determinano dei “quasi gruppi”.

Legami personali: relazioni di parentela, di amicizia, professionali

Le ragioni dei gruppi industriali

- I gruppi possono favorire l'interiorizzazioni delle funzioni (integrazione verticale)
- Dalla costituzione del gruppo può derivare un un ampliamento del raggio d'azione, in termini produttivi e commerciali, strategici
- I gruppi facilitano il processo di internazionalizzazione
- I gruppi possono essere finalizzati alla diversificazione strategica (correlata e non correlata)

Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

Parte seconda

L'impresa nella concezione sistemica

Argomenti

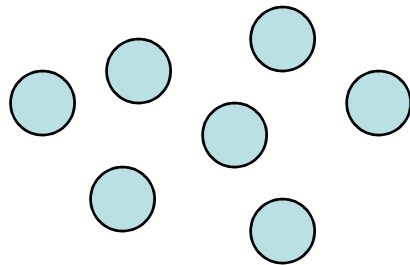
1. **Nozione generale di sistema**
2. **L'impresa come sistema**
3. **Alcune concettualizzazioni dell'impresa come sistema**
4. **La teoria degli stakeholder**
5. **La teoria delle contingenze**
6. **La teoria della dipendenza dalle risorse**

1

Nozione di sistema

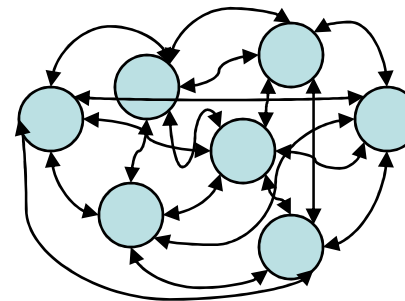
In generale, il termine sistema identifica **un'entità complessa, caratterizzata da interrelazioni tra le parti.** Ciò determina la c.d. **globalità: l'intero è maggiore della somma delle parti.**

Accolta di Elementi



**Intero uguale alla
somma delle parti.**

Sistemi di Elementi



**Intero maggiore della
somma delle parti.**

...

Una prima classificazione generale dei sistemi distingue tra:

- **sistemi chiusi** (sistema che non interagisce con l'ambiente esterno)
- **sistemi aperti** (sistema che interagisce con l'ambiente esterno)

Le organizzazioni umane (ad es. l'impresa) si qualificano come sistemi aperti.

1.1. Classificazione dei sistemi in base al livello di complessità

La classificazione di Bertalanffy:

- **strutture statiche;**
- **sistemi dinamici con movimenti prevedibili;**
- **sistemi a circuito chiuso;**
- **sistemi omeostatici come la cellula vivente;**
- **la pianta vegetale;**
- **l'animale;**
- **l'uomo;**
- **le organizzazioni umane;**
- **i sistemi trascendenti.**

1.2. Peculiarità dei sistemi aperti

La classificazione di Litterer:

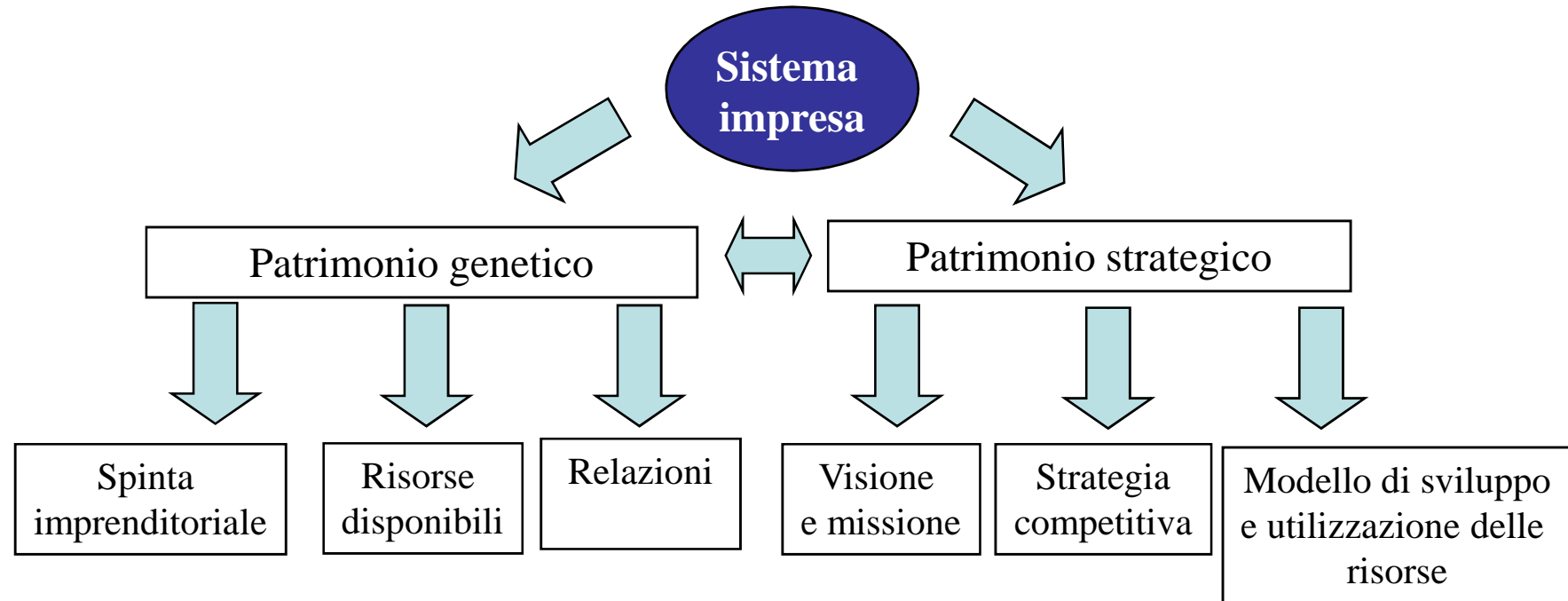
- **entrate come flussi di energia che provengono dall'ambiente e uscite come flussi di energia trasferiti verso l'ambiente;**
- **trasformazione;**
- **scomponibilità (i sistemi aperti complessi possono essere scomposti in sistemi aperti più semplici);**
- **entropia negativa;**
- **differenziazione;**
- **equifinalità (possibilità per il sistema di pervenire a determinati traguardi seguendo percorsi alternativi).**

2. L'impresa come sistema

L'impresa si configura come un **sistema aperto** costituito da un **insieme combinato di risorse ed attori**.

L'impresa non scaturisce, quindi, dalla semplice somma di beni ma dalle loro combinazioni (funzionali, reddituali, finanziarie, strategiche, relazionali ecc.) in un determinato **contesto ambientale**.

2.1. Patrimonio genetico e patrimonio strategico del sistema impresa



Fonte: Fontana F.- Caroli C., 2006.

3. Alcune concettualizzazioni dell'impresa come sistema

Per concettualizzare l'impresa come sistema la teoria economica ed aziendalistica utilizza delle metafore che si rifanno ad altre discipline (ingegneria, biologia, fisica, informatica ecc.).

...

- **L'impresa come sistema meccanico:** il sistema impresa è visto come una macchina formata un insieme di ingranaggi tra loro combinati.
- **L'impresa come sistema organico:** il sistema impresa è visto come un essere vivente che interagisce con il proprio ambiente di riferimento.
- **L'impresa come sistema cibernetico:** il sistema impresa è visto come una entità capace di autoregolazione.
- **L'impresa come sistema autopoietico:** il sistema impresa è visto come una entità autonoma rispetto all'ambiente in cui opera.
- **L'impresa come sistema cognitivo:** il sistema impresa è visto come generatore e diffusore della conoscenza.

...

Nessuna delle suddette metafore è completamente esaustiva per qualificare l'impresa.

Tuttavia, l'uso delle metafore è utile per:

- semplificare l'analisi sistemica delle imprese;**
- valutare il grado di apertura dell'impresa verso l'esterno;**
- analizzare la focalizzazione strategica delle imprese in un determinato contesto storico ed ambientale.**

3.1. L'impresa come sistema meccanico

Il concetto di impresa come sistema meccanico si afferma nell'ambito di approcci riduzionistici con i quali si ipotizza, **secondo una logica funzionale**, la scomponibilità dell'impresa in singole componenti meccaniche; il governo dell'impresa è finalizzato alla ricerca della **massima efficienza possibile** nelle singole aree aziendali.

L'impresa fordista – quale modello d'impresa caratterizzante l'industria occidentale nella prima metà del 900 – si basa su una logica meccanicistica

...

Caratteristiche della logica meccanicistica:

- sistema tendenzialmente chiuso;**
- forte determinismo;**
- funzionamento determinato**

Vantaggi della logica meccanicistica:

- facilità di rappresentazione;**
- possibilità di ottimizzazione**

Svantaggi della logica meccanicistica:

- scarsa adattabilità a forti mutamenti di contesto;**
- assenza di una visione olistica dell'impresa e del suo contesto**

...

La rappresentazione dell'impresa come sistema meccanico trova la sua massima espressione nella teoria (“**scientific management**”) di Taylor, che si concentra, soprattutto, sul tema dell'efficienza della manodopera. Efficienza che richiede una **iperspecializzazione** del lavoro nelle fabbriche.

...

Nella logica meccanicistica ogni addetto alla produzione deve svolgere, in modo ripetitivo, una funzione semplice e ben delimitata, al fine di:

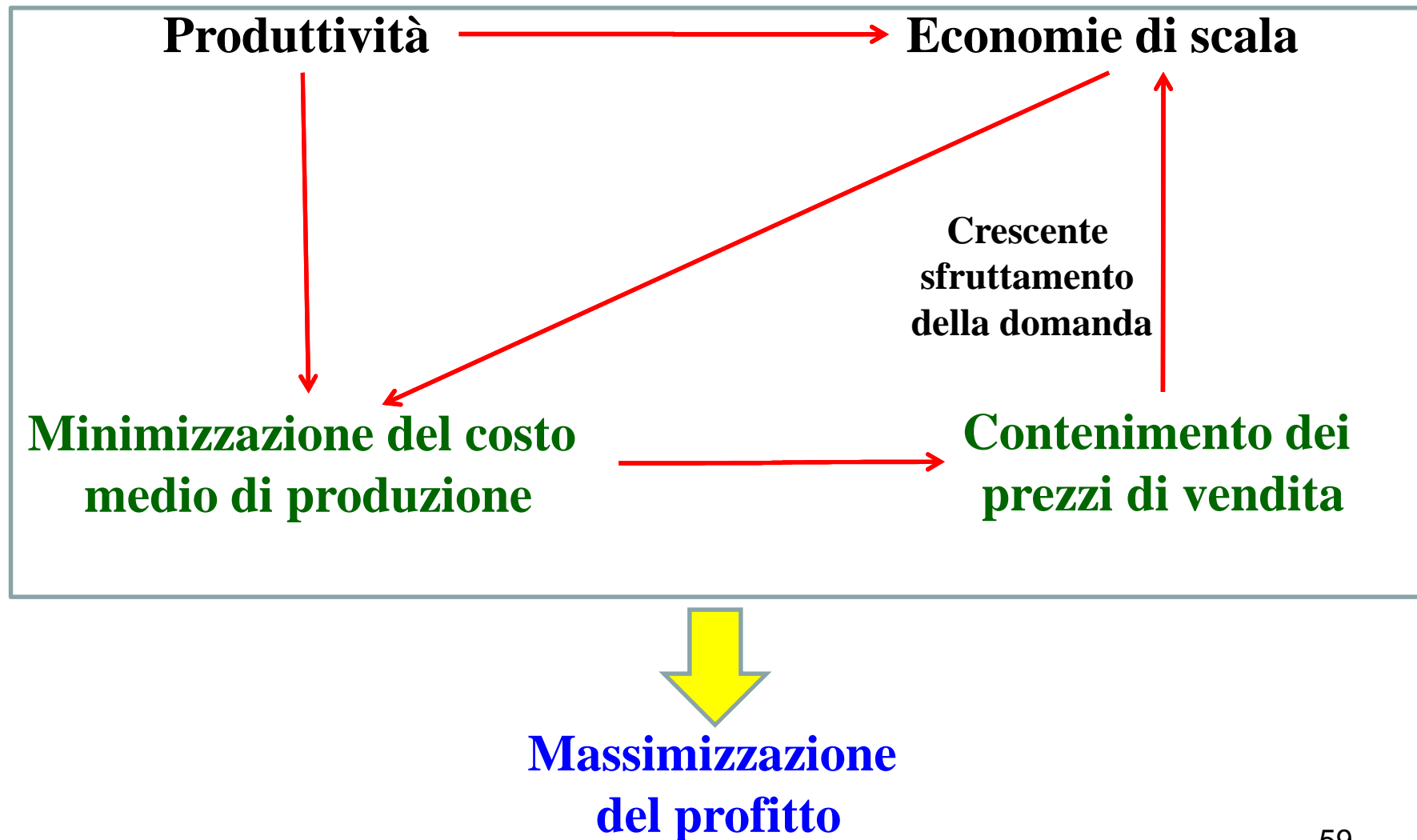
- minimizzare gli errori umani;**
- minimizzare gli sprechi;**
- **massimizzare la produttività;**
- **ridurre il costo medio di produzione attraverso lo sfruttamento delle economie di scala.**

...

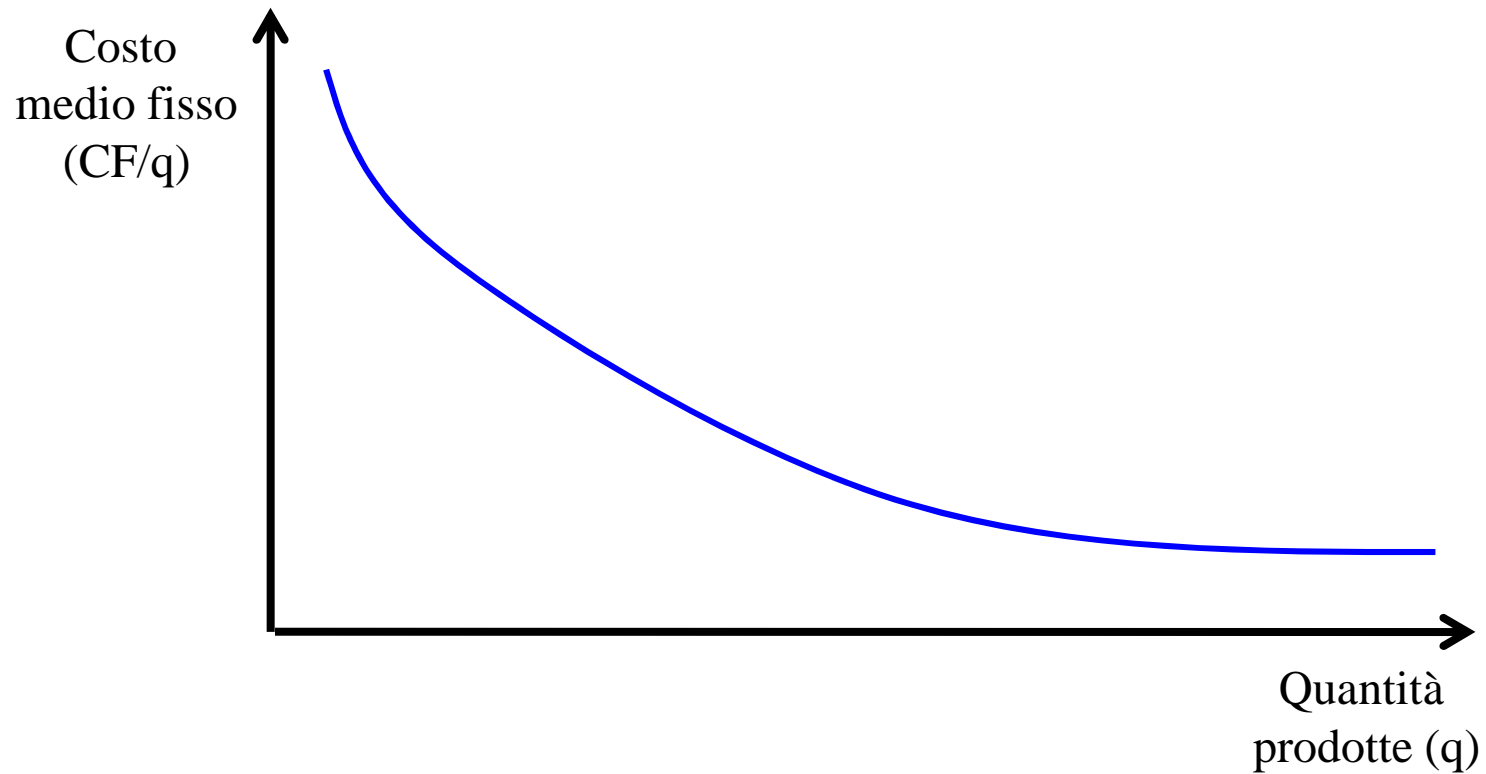
Ne consegue che:

- **gli obiettivi di efficienza (massimo risultato con il minimo sforzo) prevalgono sugli obiettivi di efficacia (ad es: in termini di soddisfazione di diversi segmenti di mercato);**
- **i beni tangibili (ad es: macchinari) assumono maggiore importanza rispetto a quelli intangibili (ad es.: varietà conoscenze possedute dall'impresa).**
- **sussiste un'elevata incidenza dei costi fissi sui costi totali**

...



...



Tempo	t ₁	t ₂	t ₃	t ₄	t ₅	t ₆
Costi fissi (CF)	300	300	300	300	300	300
Quantità (q)	1000	1100	1200	1300	1400	1500
Costo medio fisso	0,30	0,27	0,25	0,23	0,21	0,20

...

L'introduzione della catena di montaggio Tayloristica nelle grandi fabbriche dei primi del '900 ha provocato una forte riduzione dei prezzi di vendita dei beni di largo consumo.

Ad esempio: il prezzo di una Ford modello T è passato da 800 a 360 dollari.

...

L'applicazione dei principi di Taylor determina **la produzione standardizzata di massa**, nella quale **emerge il c.d. orientamento alla produzione**: la funzione di trasformazione si qualifica come funzione primaria; le altre funzioni (marketing, finanza, amministrazione ecc.) sono considerate come di supporto.

...

L'organizzazione scientifica del lavoro proposta da Taylor si afferma nei primi decenni del 900. Periodo caratterizzato da:

- **una relativa stabilità di contesto;**
- **costante sviluppo dei mercati dei beni di largo consumo;**
- **eccedenza della domanda rispetto all'offerta;**
- **scarsa “forza contrattuale” dei consumatori rispetto alle imprese.**

...

Dal punto di vista teorico il taylorismo è fortemente influenzato dalle teorie economiche neoclassiche fondate su diverse ipotesi restrittive, tra le quali:

- la razionalità assoluta degli operatori del mercato;
- la trasparenza e l'efficienza dei mercati.

...

La logica tayloristica, determina un sistema **fortemente rigido**, incapace di adattarsi rapidamente a nuove condizioni di contesto. Tale logica, quindi, entra in crisi a seguito di **maggiore instabilità di contesto** dovuta a fattori quali:

- **stagnazione o decrescita dei mercati dei beni di largo consumo;**
- **eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda con conseguente maggiore intensità della concorrenza;**
- **crescente “forza contrattuale” dei consumatori rispetto alle imprese;**

...

- crescente forza sindacale dei lavoratori rispetto alle imprese;
- forti spinte all'innovazione tecnologica;
- instabilità dei mercati finanziari.

...

L'intensificarsi della concorrenza e la riduzione della domanda rispetto all'offerta hanno provocato uno spostamento del focus strategico dell'impresa.



Fonte: Adattato da Lambin J.J., 2004.

3.2. L'impresa come sistema organico

Il concetto di impresa come sistema organico trae spunto dalla biologia

L'impresa è vista alla stregua di un essere vivente che come tale:

- evolve secondo un ciclo vitale articolato nelle fasi di concepimento, nascita, sviluppo, stabilizzazione, declino e morte;
- si adatta “biologicamente” all’ambiente, nel senso che gli organi di cui dispone reagiscono alle sollecitudini ambientali modificandosi nel tempo;
- è capace di risolvere i problemi attuali facendo leva sulle esperienze passate (routine organizzative);
- possiede la capacità di ri-generarsi attraverso la distruzione delle routine esistenti e la creazione di nuove routine.

...

Nella logica evoluzionistica, la dinamica dell' impresa sistema organico dipende, in primo luogo dal c.d. **comportamento soddisfacente**.

Il concetto di comportamento soddisfacente prevede che l'impresa non possa assumere come obiettivo permanente il massimo profitto, poiché, in primo luogo, la conoscenza fruibile in sede di pianificazione è circoscritta all'esperienze accumulate e ad una razionalità limitata; in secondo luogo, la selezione naturale operata dall'ambiente impedisce l'ottimizzazione dei risultati. Ne consegue che l'impresa può al massimo stabilire **obiettivi di profitto perseguibile nelle condizioni date**.

...

L'adeguatezza del funzionamento organizzativo rispetto ai traguardi economici prefissati, tuttavia, non rappresenta una costante ma muta nel tempo in ragione delle dinamiche competitive

L'esigenza di ricercare nuove routine emerge allorquando quelle in essere non permettono, causa variazioni intervenute nell'ambiente, un comportamento soddisfacente.

Nel contesto descritto, quindi, la selezione ambientale diviene **inclusiva delle imprese capaci di modificare le routine al momento giusto ed esclusiva di quelle incapaci di abbandonare la propria "memoria organizzativa"**.

3.3. L'impresa come sistema cibernetico

I sistemi cibernetici sono in grado di auto-regolarsi.

Il concetto di impresa come sistema cibernetico si afferma come conseguenza dell'innovazioni intervenute nel campo dell'informatica.

L'impresa persegue i propri obiettivi mediante **processi di comunicazione, meccanismi di feed-back e di auto-regolazione**, che consentono una retroazione di processi ed informazioni.

...

Il governo dell'impresa come sistema cibernetico è finalizzato a:

- ridurre gli scarti tra gli obiettivi fissati e i traguardi raggiunti mediante l'acquisizione continua di informazioni dall'esterno;
- modificare l'obiettivo iniziale, ove emerga che questo non sia più compatibile con la sopravvivenza dell'impresa.

In generale, quindi, la logica cibernetica porta a considerare **reversibili**, entro certi limiti, sia i processi scelti per il raggiungimento di un certo obiettivo, sia l'obiettivo stesso.

3.4.

L'impresa come sistema autopoietico

I sistemi autopoietici sono caratterizzati da chiusura operativa, individualità, autonomia, mancanza di finalismo.

L'impresa nella prospettiva autopoietica è, quindi, vista come un'entità :

- autonoma rispetto all'ambiente capace di ri-generarsi tramite meccanismi interni;**
- autoreferenziale;**
- non dotata di un organo di governo**

3.5.

L'impresa come sistema cognitivo

L'impresa come sistema cognitivo si qualifica come generatore e diffusore della conoscenza.

La probabilità di sopravvivenza dell'impresa dipende dalla sua capacità di alimentare la conoscenza di cui si è dotata.

Il processo di alimentazione della conoscenza può avvenire in modo diretto o indiretto.

4. La teoria degli stakeholders

Gli attori interni al sistema impresa interagiscono con attori esterni al sistema impresa. Ciascun attore è portatore di un interesse autonomo.

Il sistema impresa, dunque, evolve in ragione di “forze” che si condizionano reciprocamente.

Gli attori deputati al governo dell'impresa si trovano nella difficile condizione di dover soddisfare le istanze dei diversi **stakeholders**.

4.1. Prima classificazione generale degli stakeholders

- **Stakeholders primari:** persone o gruppi di persone che sono vitali per l'impresa. Gli stakeholders primari: hanno transazioni, solitamente continue, con l'impresa; influiscono in modo diretto sulla dinamica evolutiva dell'impresa nel medio e lungo termine.
- **Stakeholders secondari:** persone o gruppi di persone che non sono vitali per l'impresa. Non hanno transazioni dirette con l'impresa. Influiscono in modo indiretto sulla dinamica evolutiva dell'impresa nel medio e lungo termine.

4.2. Classificazione degli stakeholders per categorie

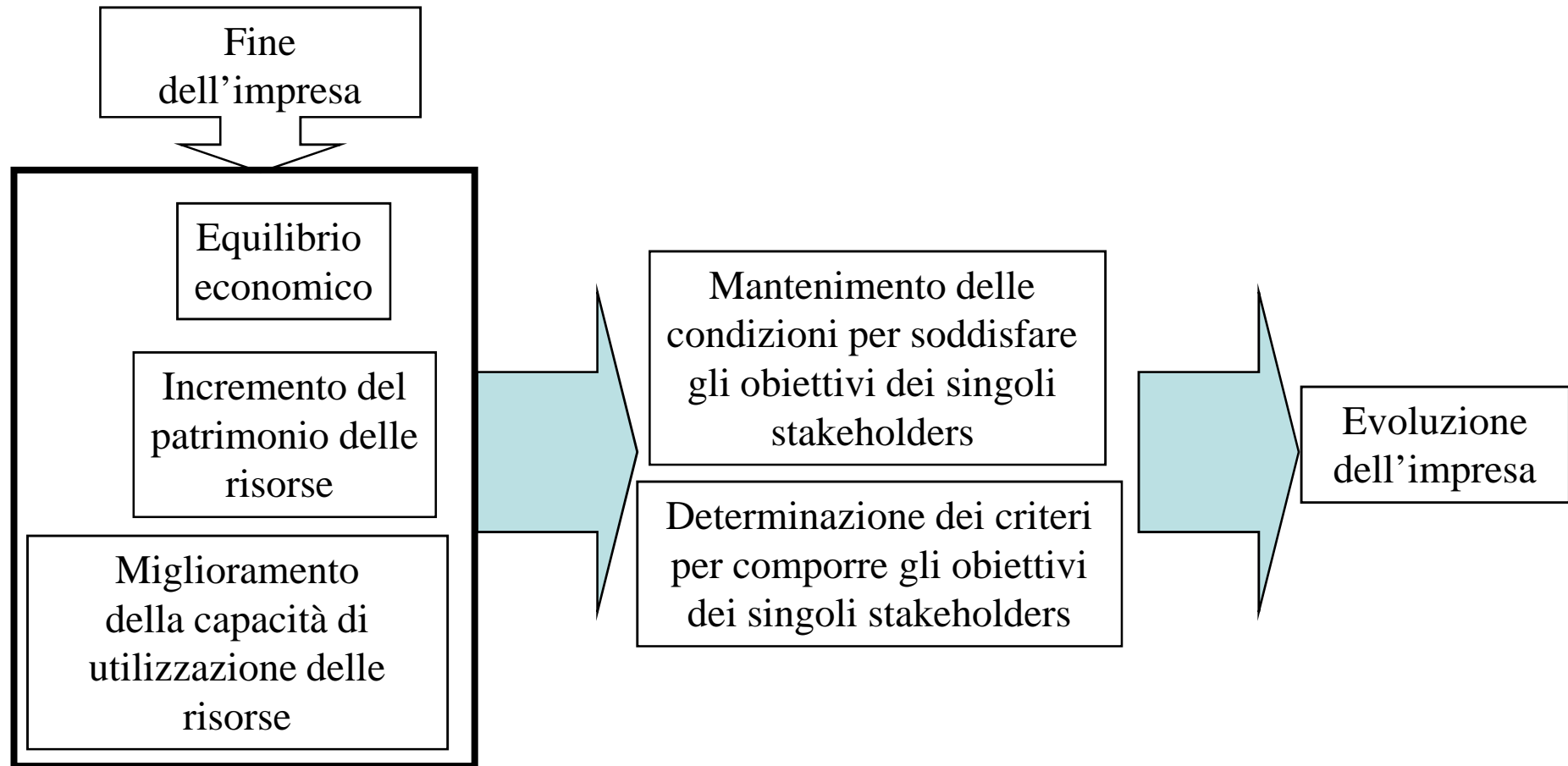
Le principali macro categorie di stakeholders:

- la proprietà (azionisti)
 - i creditori finanziari
 - la P.A.
- } Stakeholders finanziari
-
- i manager e i dipendenti
- } Stakeholders interni
-
- i clienti;
 - i fornitori
- } Stakeholders commerciali

Ciascun stakeholder è interessato direttamente o indirettamente ai risultati che persegue l'impresa.

La sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa dipendono dalla sua capacità di soddisfare in modo equilibrato i diversi stakeholders.

4.3. Soddisfazione degli stakeholders e evoluzione dell'impresa



Fonte: Adattato da Fontana F.- Caroli C., 2006

...

Le tre condizioni (equilibrio economico, incremento delle risorse e miglioramento della capacità di sfruttamento delle stesse), necessarie a comporre le istanze dei singoli stakeholder, tendono nel medio-lungo termine ad essere convergenti; nel breve termine tendono, invece, ad essere divergenti.

5. La teoria delle contingenze

Nella teoria delle contingenze il governo dell'impresa è visto in funzione di fenomeni ambientali emergenti

La sopravvivenza dell'impresa dipende dalla sue capacità adattive e reattive a tali fenomeni.

La teoria delle contingenze si fonda sul presupposto che non esistono strade standardizzate per raggiungere determinati obiettivi aziendali: le imprese vincenti non necessariamente adottano criteri di gestione di carattere universale.

...

Secondo tale teoria il governo dell'impresa si fonda:

- sull'individuazione ed analisi dei fattori contingenti;**
- sulla ricerca di allineamento tra i fattori contingenti e gli obiettivi perseguibili, tenendo conto della tecnologia in uso e delle risorse umane presenti nell'impresa.**

6.

La teoria della dipendenza dalle risorse

La teoria della dipendenza dalle risorse si fonda sul presupposto che l'impresa necessita di risorse onerose, scarse e contese.

...

Secondo la teoria della dipendenza dalle risorse il successo dell'impresa dipende dalla sua capacità di:

- identificare le risorse cruciali e scarse;**
- identificare i soggetti che controllano le risorse cruciali e scarse;**
- operare una pianificazione strategica in funzione delle risorse.**

Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

Parte terza

L'impresa sistema vitale: la matrice concettuale

Argomenti

1. **Definizione di struttura**
2. **La matrice concettuale - Dall'idea imprenditoriale alla struttura specifica**
3. **Le modificazioni strutturali**
4. **Dalla struttura al sistema vitale**

1.

Definizione di struttura

Per struttura si intende un insieme di elementi;

A ciascun elemento sono attribuiti ruoli, attività e compiti nel rispetto di vincoli e regole;

La relazione tra gli elementi consente la progettazione del sistema impresa finalizzata al raggiungimento di un fine comune.

1.1

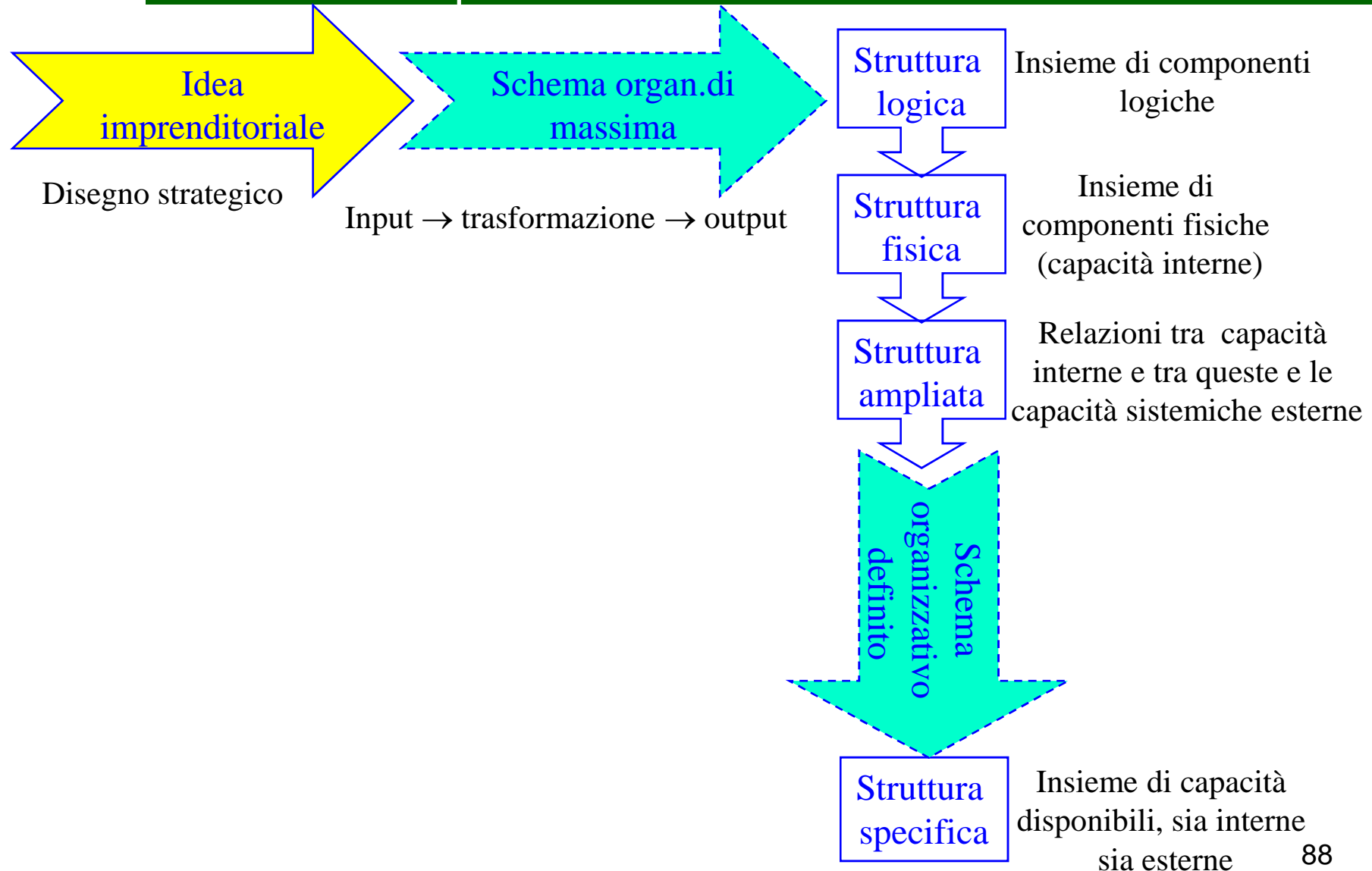
Relazioni e interazioni della struttura

La relazione è una connessione logica o fisica tra componenti della struttura.

L'interazione consiste nell'attivazione della connessione logica o fisica

2.

La matrice concettuale - Dall'idea imprenditoriale alla struttura



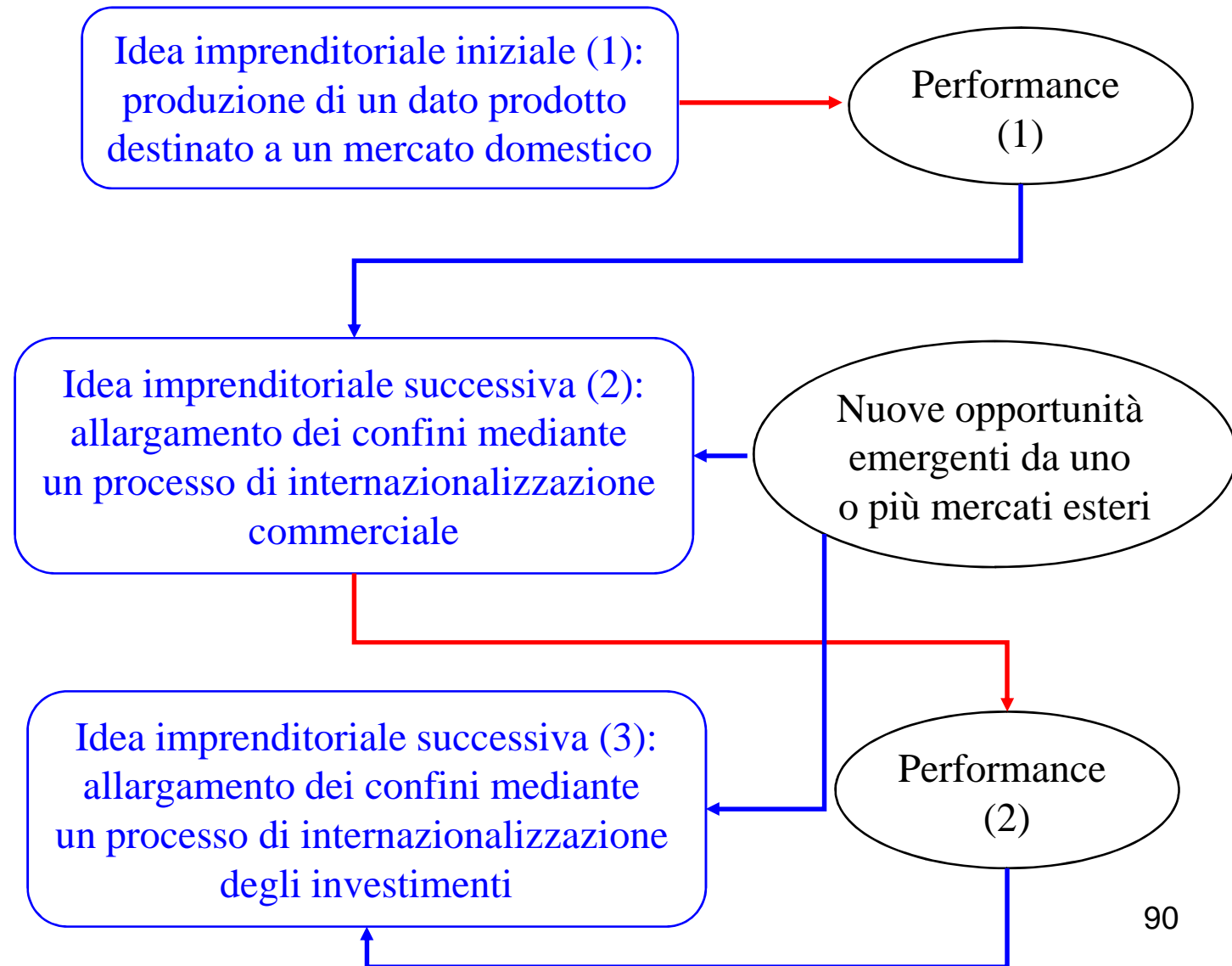
2.1 L'idea imprenditoriale

L'idea imprenditoriale:

- definisce le future vie imprenditoriali che il decisore intende percorrere per ottenere vantaggio competitivo;
- è fortemente influenzata dalla storia dell'impresa e dalla storia del decisore;
- si qualifica come spinta alla nascita e al cambiamento dell'impresa;
- muta nel tempo per effetto delle performance raggiunte, di cambiamenti di contesto, ecc.

...

Ad esempio:



2.2

Lo schema organizzativo di massima

Lo schema organizzativo di massima descrive il ciclo produttivo:

Input È trasformazione È output

che caratterizza l'impresa in un certo arco temporale.

Le scelte inerenti lo schema organizzativo di massima derivano:

- **dall'idea imprenditoriale;**
- **dal patrimonio conoscitivo;**
- **dalla lungimiranza del decisore;**
- **dalle caratteristiche di contesto.**

...

La variazione di uno dei suddetti elementi determina un cambiamento nello schema organizzativo di massima

Ad esempio, due imprese identiche in termini di idea imprenditoriale, ma diverse sul piano del patrimonio conoscitivo, presentano due diversi schemi organizzativi di massima.

...

Lo schema organizzativo di massima tende ad essere piuttosto stabile nel tempo, in quanto varia a seguito di ristrutturazioni industriali.

Ad esempio, a seguito di un'importante innovazione tecnologica lo schema organizzativo di massima potrebbe variare in funzione di nuovi input produttivi.

...

Gli elementi che caratterizzano lo schema organizzativo di massima sono:

Input i-esimo (R_i)

Processo i-esimo (P_i)

L'attività i-esima (A_i) sottesa a P_i

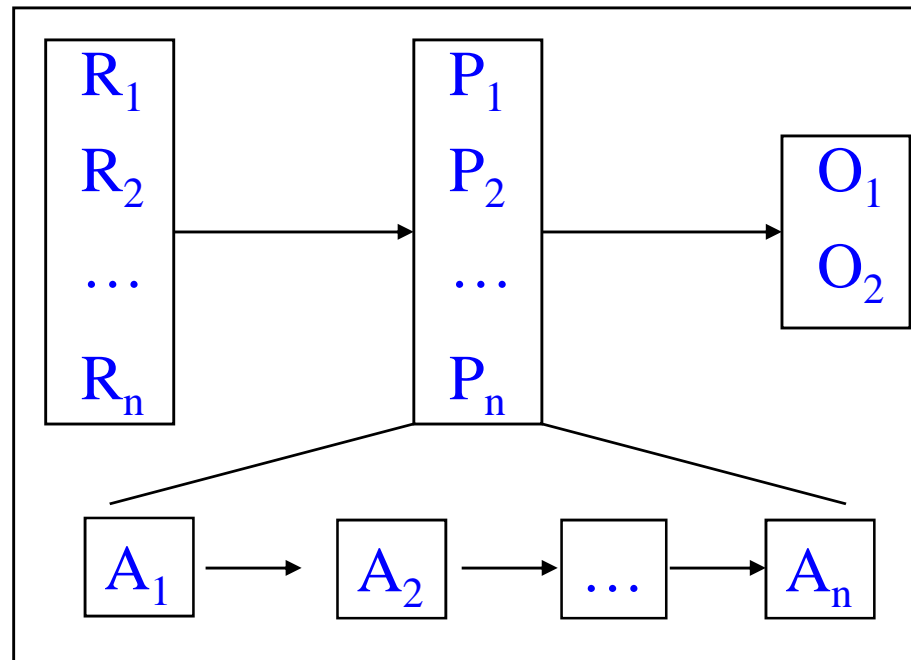
Output i-esimo (O_i)

...

Idea imprenditoriale



Schema organizzativo di massima

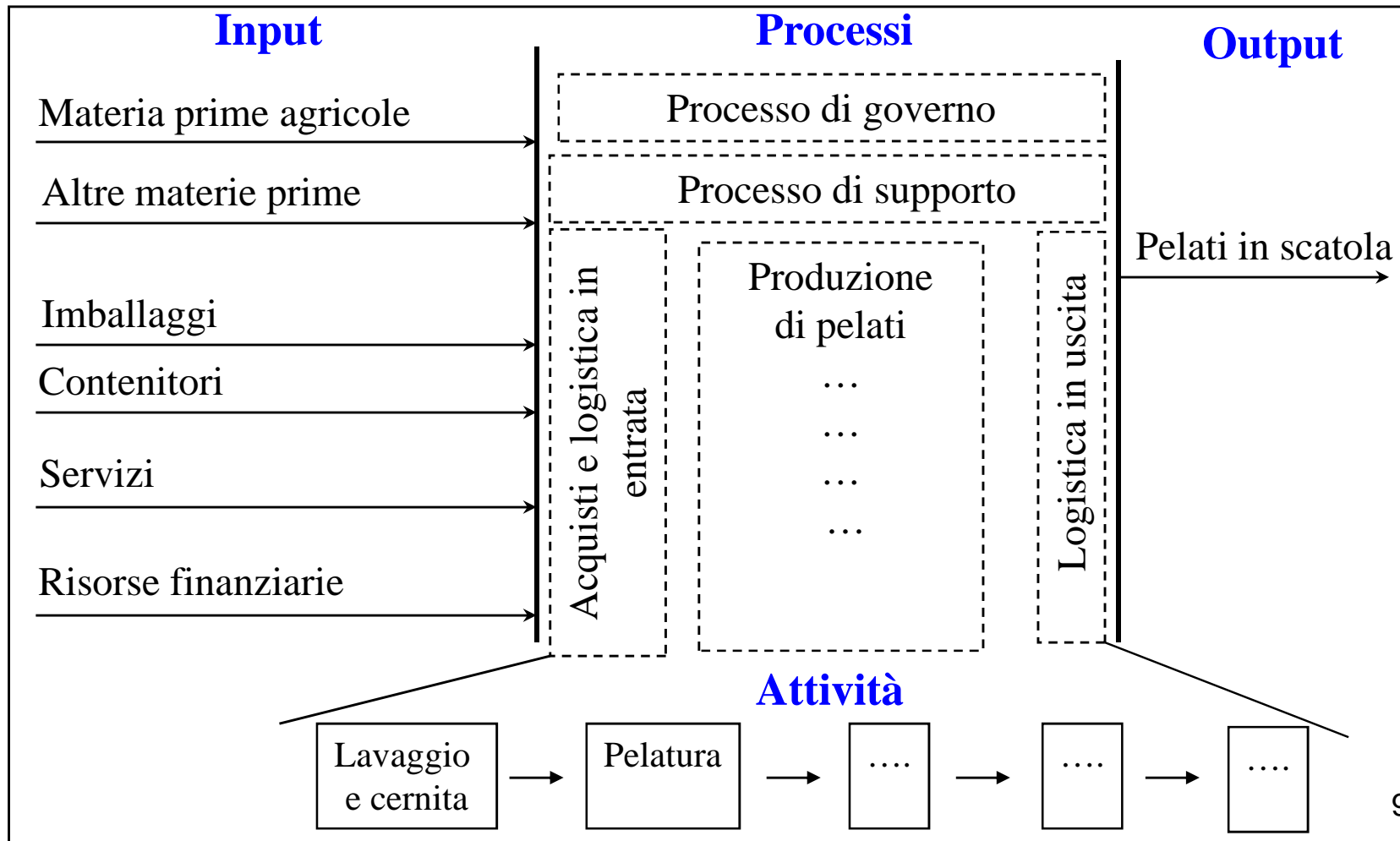


...

Idea imprenditoriale: produzione di pelati



Schema organizzativo di massima che si ritiene di dover implementare



2.3. La struttura logica

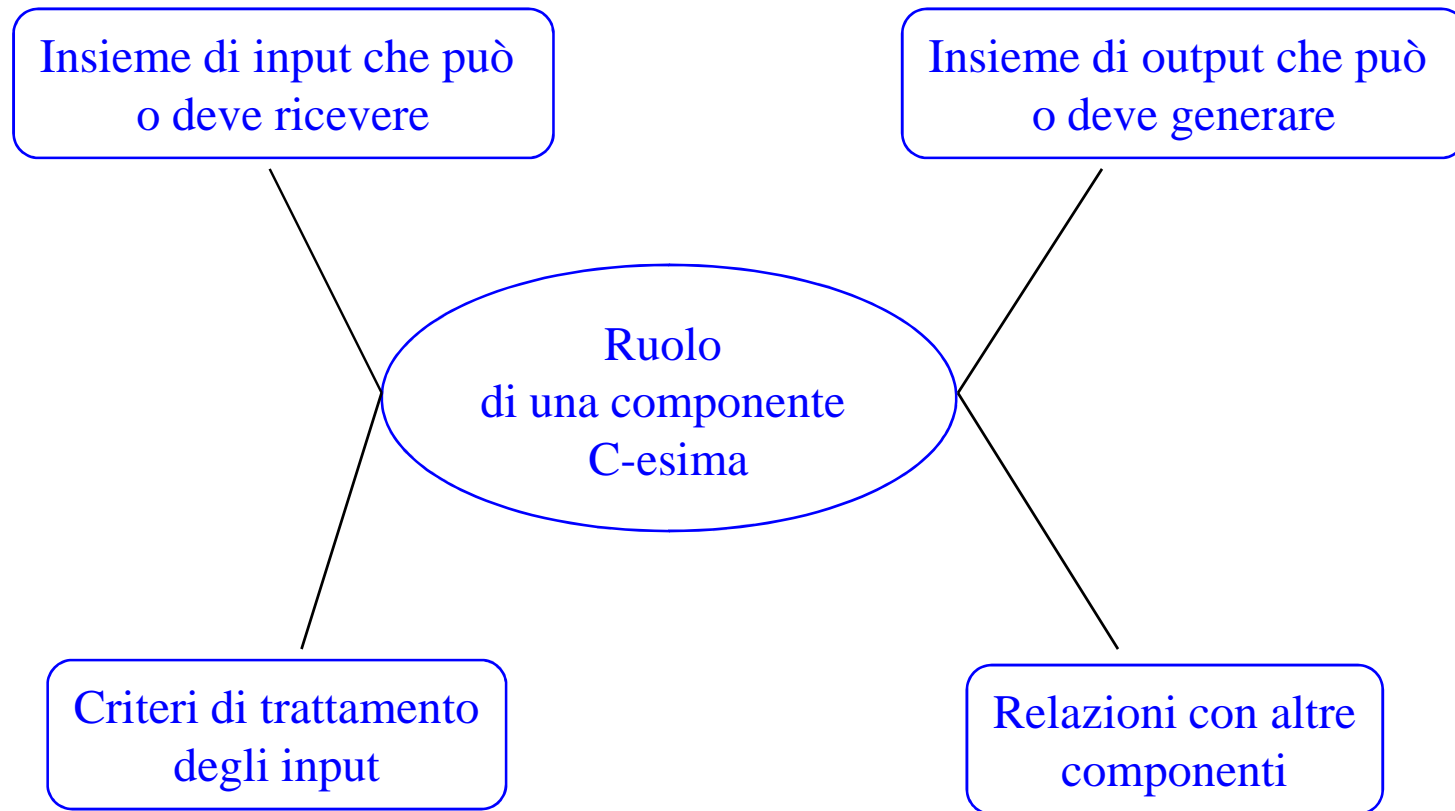
La struttura logica:

individua un insieme di componenti logiche che rappresentano le unità organizzative deputate a svolgere i processi e le attività a questi sottese;

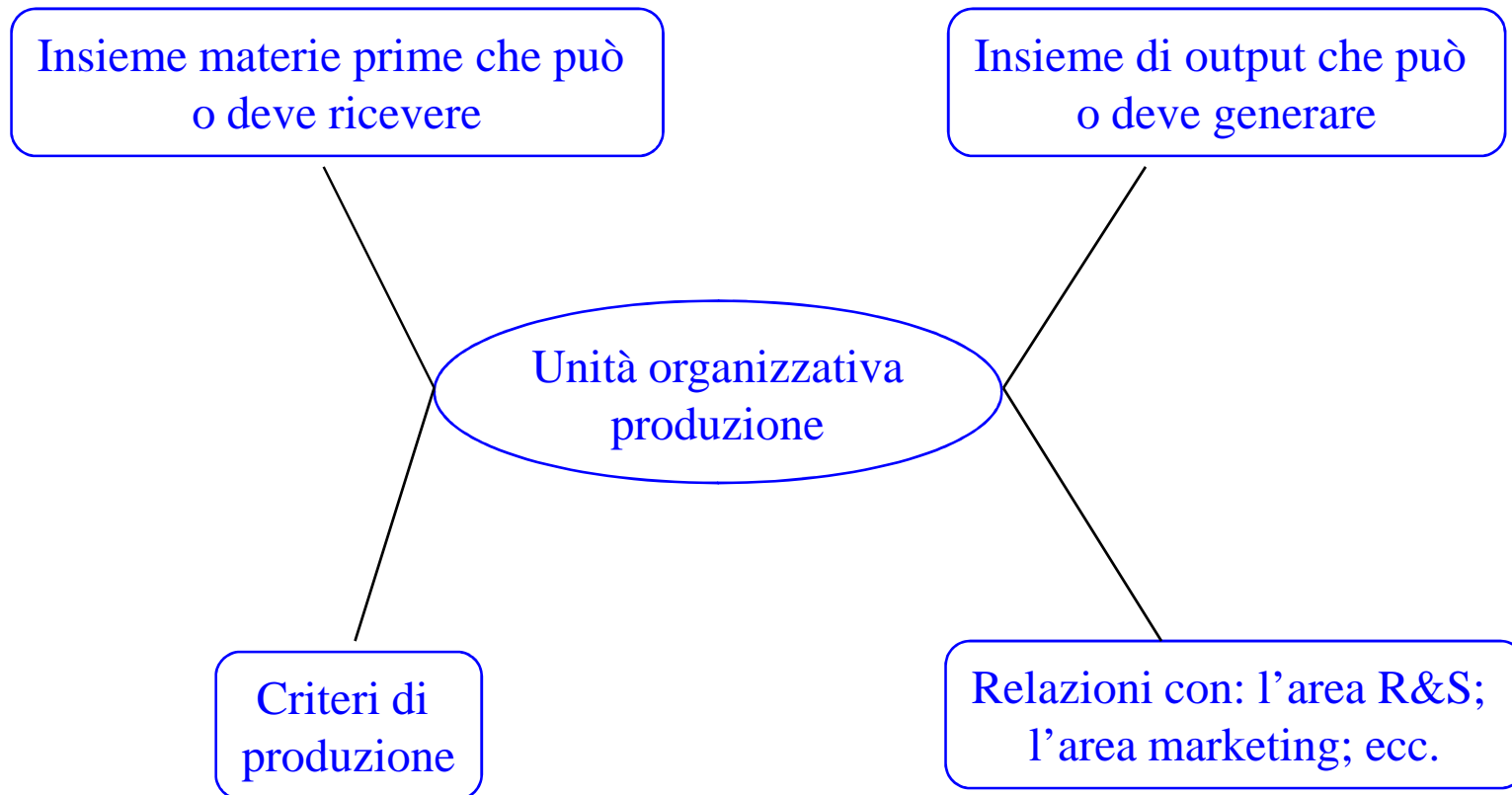
la sua progettazione sta alla base del futuro sistema impresa;

il ruolo attribuito ad ogni componente logica deve essere progettato in funzione delle regole e delle relazioni con altre componenti.

...



...



...

$$S_L =$$

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6
C_1	à	$r_{1,2}$	$r_{1,3}$	$r_{1,4}$	à	$r_{1,6}$
C_2	$r_{2,1}$	à	$r_{2,3}$	$r_{2,4}$	$r_{2,5}$	à
C_3	$r_{3,1}$	$r_{3,2}$	à	$r_{3,4}$	à	à
C_4	$r_{4,1}$	$r_{4,2}$	$r_{4,3}$	à	$r_{4,5}$	$r_{4,6}$
C_5	à	$r_{5,2}$	à	$r_{5,4}$	à	$r_{5,6}$
C_6	$r_{6,1}$	à	à	$r_{6,4}$	$r_{6,5}$	à

S_L = struttura logica

C = componente della struttura logica

r = relazione tra componenti

∅ = assenza di relazioni

...

Unità organizzative	Produzione	Acquisti mat. prime	Amministrazione	Finanza	R&S	Marketing
Produzione	à	$r_{1,2}$	$r_{1,3}$	$r_{1,4}$	$r_{1,5}$	$r_{1,6}$
Acquisti mat. prime	$r_{2,1}$	à	$r_{2,3}$	$r_{2,4}$		à
Amministrazione	$r_{3,1}$	$r_{3,2}$	à	$r_{3,4}$	$r_{3,5}$	$r_{3,6}$
Finanza	$r_{4,1}$	$r_{4,2}$	$r_{4,3}$	à	$r_{4,5}$	$r_{4,6}$
R&S	$r_{5,1}$	à	$r_{5,3}$	$r_{5,4}$	à	$r_{5,6}$
Marketing	$r_{6,1}$	à	$r_{6,3}$	$r_{6,4}$	$r_{6,5}$	à

2.4. La struttura fisica

La struttura fisica:

definisce l'impresa come insieme di componenti fisiche (capacità) poste a supporto delle componenti logiche e, quindi, dei processi progettati a livello di schema organizzativo di massima;

ogni componente fisica va analizzata in relazione alle altre componenti fisiche.

...

Classificazione generale delle componenti fisiche:

- capacità tecniche (ad esempio: macchinari posti al servizio della produzione)
- capacità umane (ad esempio: capacità relazioni del personale)
- capacità finanziarie (capitale spendibile attuale o potenziale)
- altre capacità

...

$$S_F =$$

	c_1	c_2	c_3	c_4	c_5	c_6
c_1	à	$r_{1,2}$	$r_{1,3}$	$r_{1,4}$	à	$r_{1,6}$
c_2	$r_{2,1}$	à	$r_{2,3}$	$r_{2,4}$	$r_{2,5}$	à
c_3	$r_{3,1}$	$r_{3,2}$	à	$r_{3,4}$	à	à
c_4	$r_{4,1}$	$r_{4,2}$	$r_{4,3}$	à	$r_{4,5}$	$r_{4,6}$
c_5	à	$r_{5,2}$	à	$r_{5,4}$	à	$r_{5,6}$
c_6	$r_{6,1}$	à	à	$r_{6,4}$	$r_{6,5}$	à

S_F = struttura fisica

c_1 = componente della struttura fisica deputata a supportare la componente logica C_1

r = relazione tra componenti

∅ = assenza di relazioni

2.5. La struttura ampliata

La struttura ampliata:

**è espressione della capacità del sistema impresa
di relazionarsi con l'ambiente, capacità
che si concretizza nelle relazioni tra componenti fisiche dell'impresa
e tra queste e le entità sistemiche esterne**

...

Gli elementi della struttura ampliata sono:

$c_i^{(n)}$ (componente fisica i-esima deputata a supportare la
componente logica n-esima)

E_i (entità sistemica esterna i-esima)

$c_k^{(Ei)}$ (componente logica k-esima sottesa a E_i)

...

E_1 (fornitore di materie prime)

$c_k^{(E1)}$ (unità organizzativa vendite)

...

Entità sistemica esterna	Componente logica
Fornitore di materie prime - E_1	Unità organizzativa vendite - $c_k^{(E1)}$
Fornitore di semilavorati - E_2	Unità organizzativa vendite - $c_{k+1}^{(E2)}$
Fornitore di servizi di assistenza - E_3	Unità organizzativa vendite - $c_{k+2}^{(E3)}$
Banca - E_4	Ufficio fidi - $c_{k+3}^{(E4)}$
Investitori istituzionali - E_5	Investment management - $c_{k+4}^{(E5)}$
Azionista - E_6	Azionista- $c_{k+5}^{(E6)}$

...

$$S^* =$$

	c_1	c_2	...	c_j	...	c_n	c_{n+1}	c_{n+2}	...	c_{n+k}
c_1	\hat{a}	$r_{1,2}$...	$r_{1,j}$...	$r_{1,n}$	$r_{1,n+1}$	$r_{1,n+2}$...	$r_{1,n+k}$
c_2	$r_{2,1}$	\hat{a}	...	\hat{a}	...	$r_{2,n}$	$r_{2,n+1}$	$r_{2,n+2}$...	$r_{2,n+k}$
...
...
c_i	$r_{i,1}$	\hat{a}	...	\hat{a}	...	$r_{j,n}$	\hat{a}	\hat{a}	...	$r_{i,n+k}$
...
c_n	$r_{n,1}$	$r_{n,2}$...	$r_{n,j}$...	\hat{a}	\hat{a}	\hat{a}	...	\hat{a}

$S^* =$ struttura ampliata

...

						E_1	E_2	E_3	
		c_1	c_2	c_3	c_4	$c_k^{(E1)}$	$c_{k+1}^{(E2)}$	$c_{k+2}^{(E3)}$...
		Ufficio acq.	Ufficio pianifica zione della prod.	Ufficio vendite	Ufficio contabilità	Ufficio vendite for.1	Ufficio vendite for. 2	Ufficio fidi della banca	...
c_1	Ufficio acquisti	à	$r_{1,2}$	à	$r_{1,4}$	$r_{1,k}$	$r_{1,k+1}$	à	...
c_2	Ufficio pianificazi one della prod.	$r_{2,1}$	à	$r_{2,3}$	à	$r_{2,k}$	$r_{2,k+1}$	à	...
c_3	Ufficio vendite	à	$r_{3,2}$	à	$r_{3,4}$	à	à	à	...
c_4	Ufficio contabilità	$r_{4,1}$	à	$r_{4,3}$	à	$r_{4,k}$	$r_{4,k+1}$	$r_{4,k+2}$...
...

2.6

Lo schema organizzativo definito

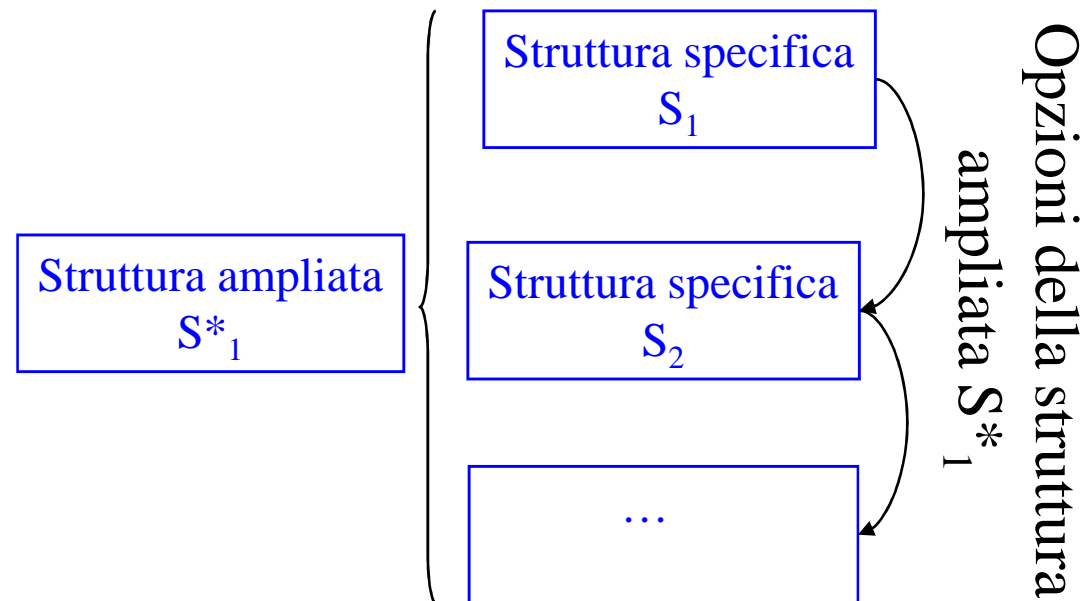
Mappa delle possibili interrelazioni tra le componenti della struttura ampliata

2.7. La struttura specifica

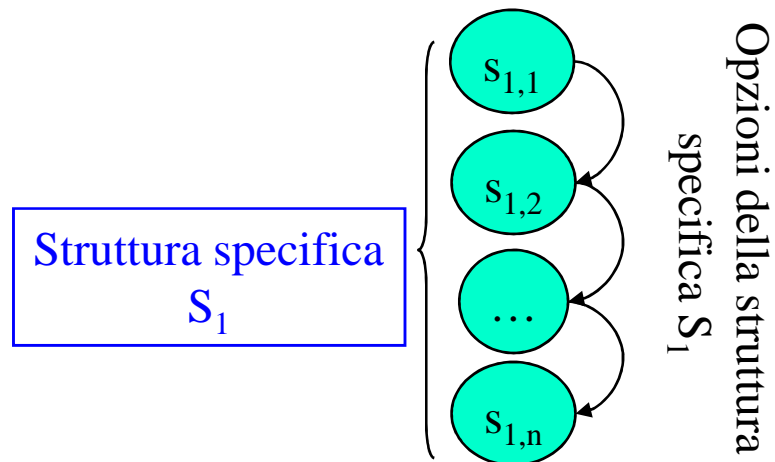
La struttura specifica

costituisce l'insieme di capacità disponibili, interne ed esterne, che consente la messa in opera dei processi delineati a livello di schema organizzativo di massima.

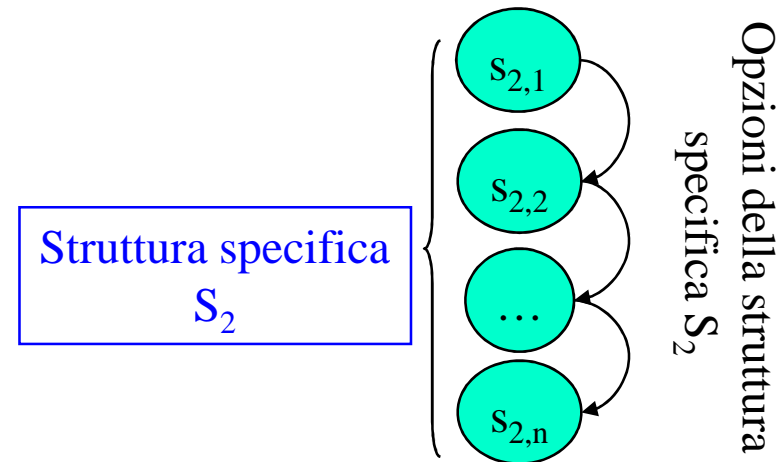
2.7.1. Struttura ampliata e strutture specifiche attivabili



2.7.2. Stati di funzionamento della struttura specifica



Stato di funzionamento di S_1



Stato di funzionamento di S_2

2.7.4. La dimensione contabile della struttura specifica

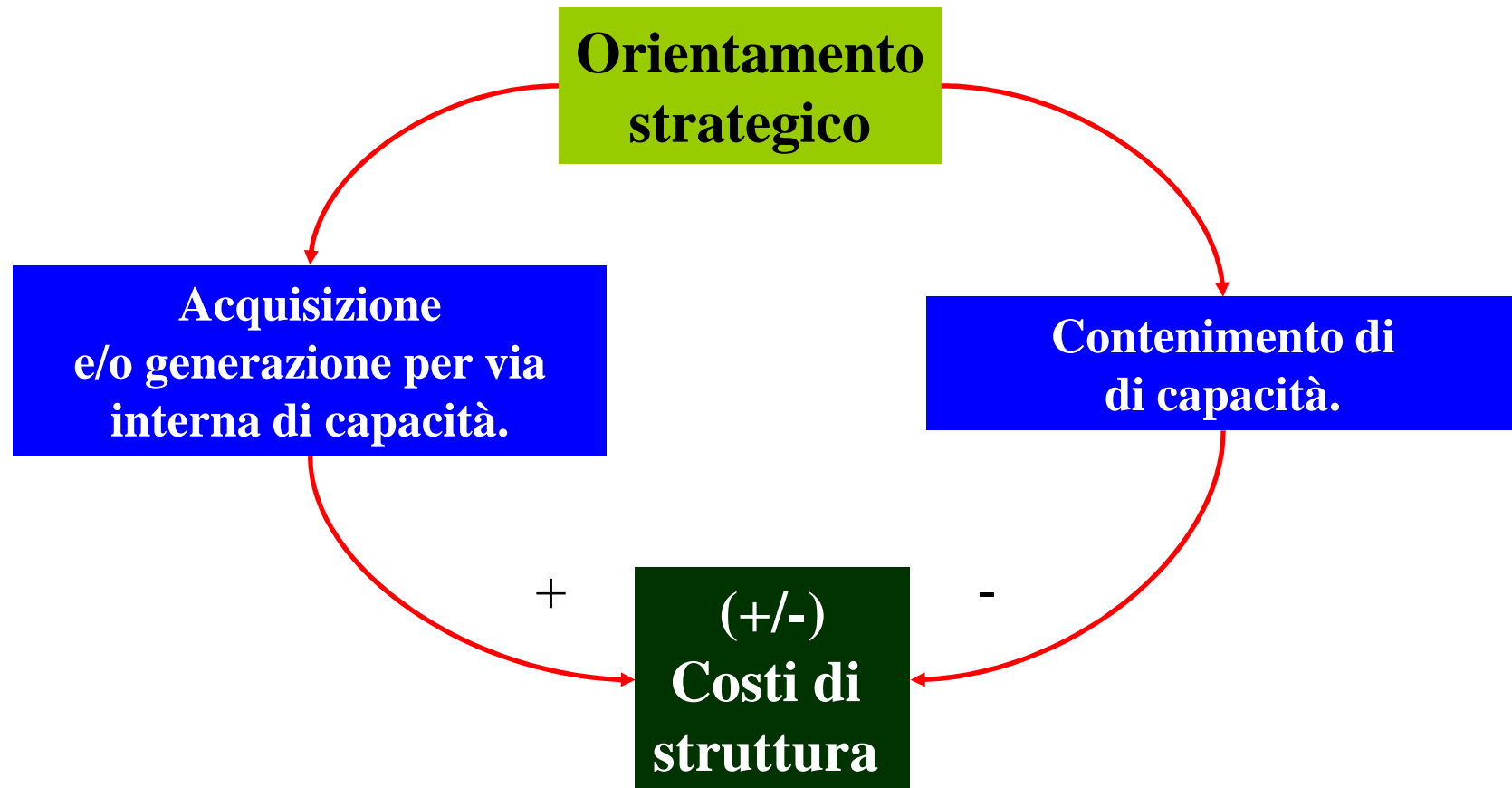
Capacità disponibili È Costi di struttura

Utilizzo delle capacità È Costi di utilizzo

...

I costi di struttura (CS):

- sono connessi all'insieme delle capacità incorporate nel sistema attivate e attivabili;
- in primo luogo, dipendono dalla struttura fisica (costi del personale, ammortamenti di immobilizzazioni, oneri finanziari dovuti all'indebitamento durevole ecc.);
- in secondo luogo, dipendono da relazioni intense e stabili con entità sistemiche esterne;
- assumono un'elevata valenza strategica



...

I costi di utilizzo (CU):

- sono connessi all'utilizzo delle capacità incorporata nel sistema impresa;
- in primo luogo, dipendono dallo sfruttamento delle capacità presenti nella struttura fisica (ad esempio: sfruttamento della capacità produttiva di un impianto);
- in secondo luogo, dipendono dallo sfruttamento delle capacità presenti in entità sistemiche esterne (ad esempio: sfruttamento della capacità produttiva di un fornitore).

...

Esempio:

Macchinario → Ammortamento, personale addetto, oneri finanziari, ecc.
(costi di struttura)

Grado di sfruttamento del macchinario → Acquisto materie prime,
consumo di energia, pagamento straordinari, ecc. (costi di utilizzo).

3. Le modificazioni strutturali

- **Adeguamenti:** si realizzano nell'ambito degli stati di funzionamento di una data struttura specifica (ad es.: passaggio dallo stato $s_{1,1}$ allo stato $s_{1,2}$).
- **Trasformazioni:** trasformano la struttura specifica (ad es.: passaggio dalla struttura specifica S_1 nello stato $s_{1,1}$ alla struttura specifica S_2 nello stato $s_{2,1}$).
- **Ristrutturazioni:** trasformano lo schema organizzativo di massima.

3.1. Gli adeguamenti

Gli adeguamenti si sviluppano a livello di gestione operativa dell'impresa.

Comportano effetti sui ricavi e/o sui costi di utilizzo.

Non comportano effetti sui costi di struttura.

...

Sul piano economico gli adeguamenti si riflettono sul differenziale tra prezzo unitario di vendita e il costo unitario di utilizzo.

Adeguamenti migliorativi:

adeguamenti che incrementano la differenza tra il prezzo unitario di vendita e il costo unitario di utilizzo.

Adeguamenti peggiorativi:

adeguamenti che riducono la differenza tra il prezzo unitario di vendita e il costo unitario di utilizzo.

3.2. Le trasformazioni

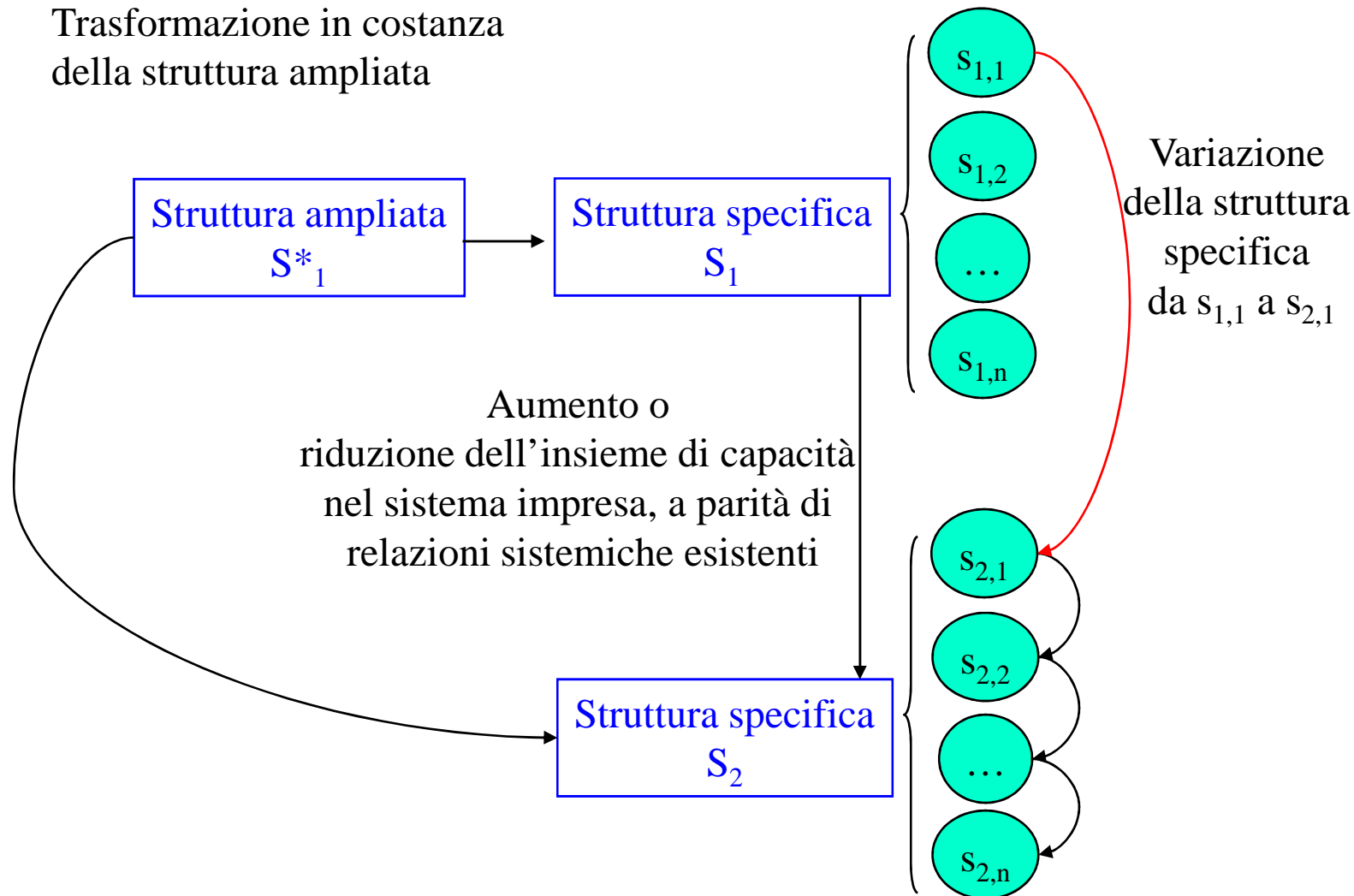
Le trasformazioni derivano da decisioni strategiche assunte dall'organo di governo.

In alcuni casi le trasformazioni si realizzano in costanza della struttura ampliata; in altri, determinano un cambiamento della struttura ampliata.

Comportano sempre effetti (positivi o negativi) sui costi di struttura.

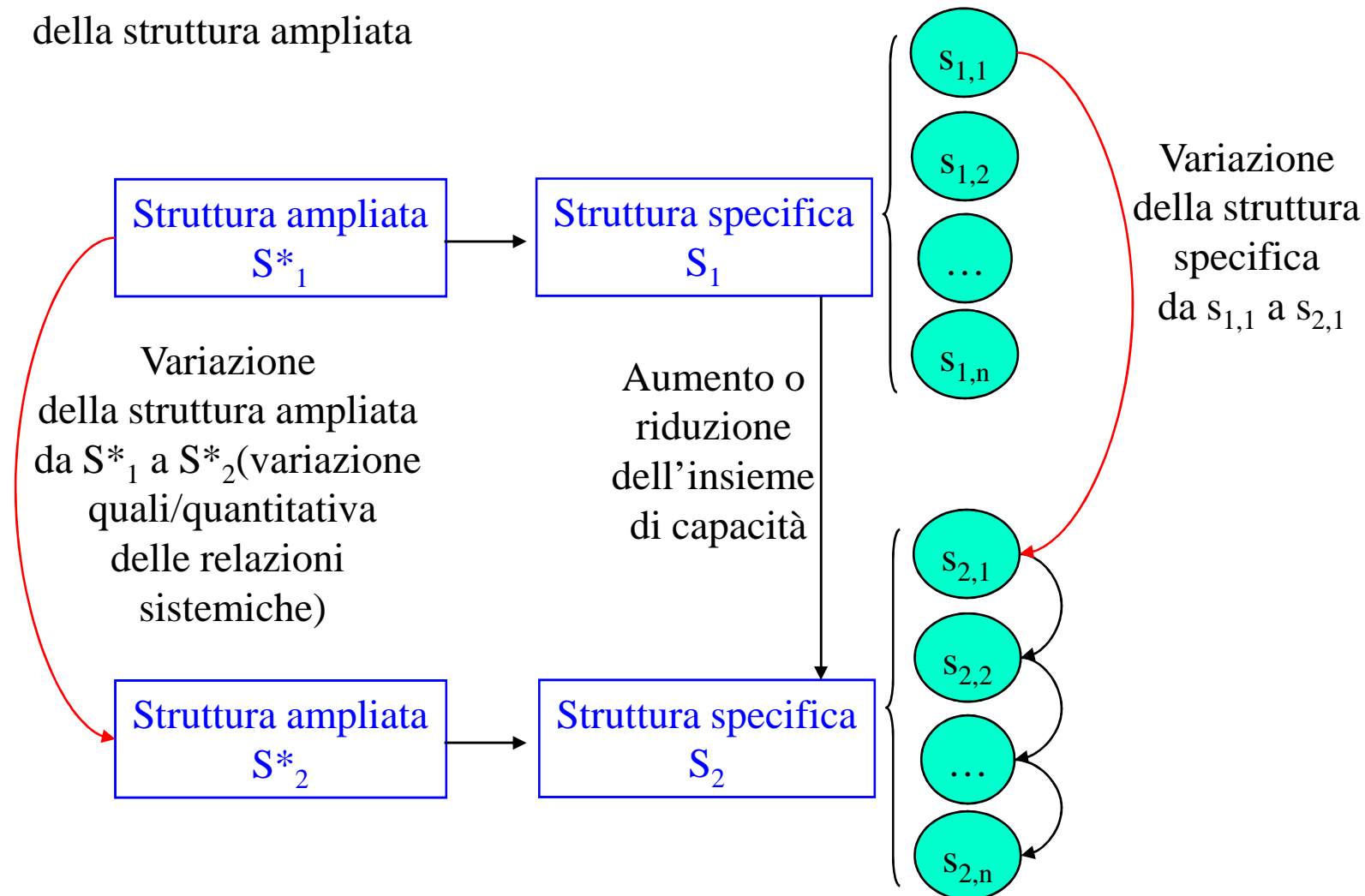
...

Trasformazione in costanza
della struttura ampliata

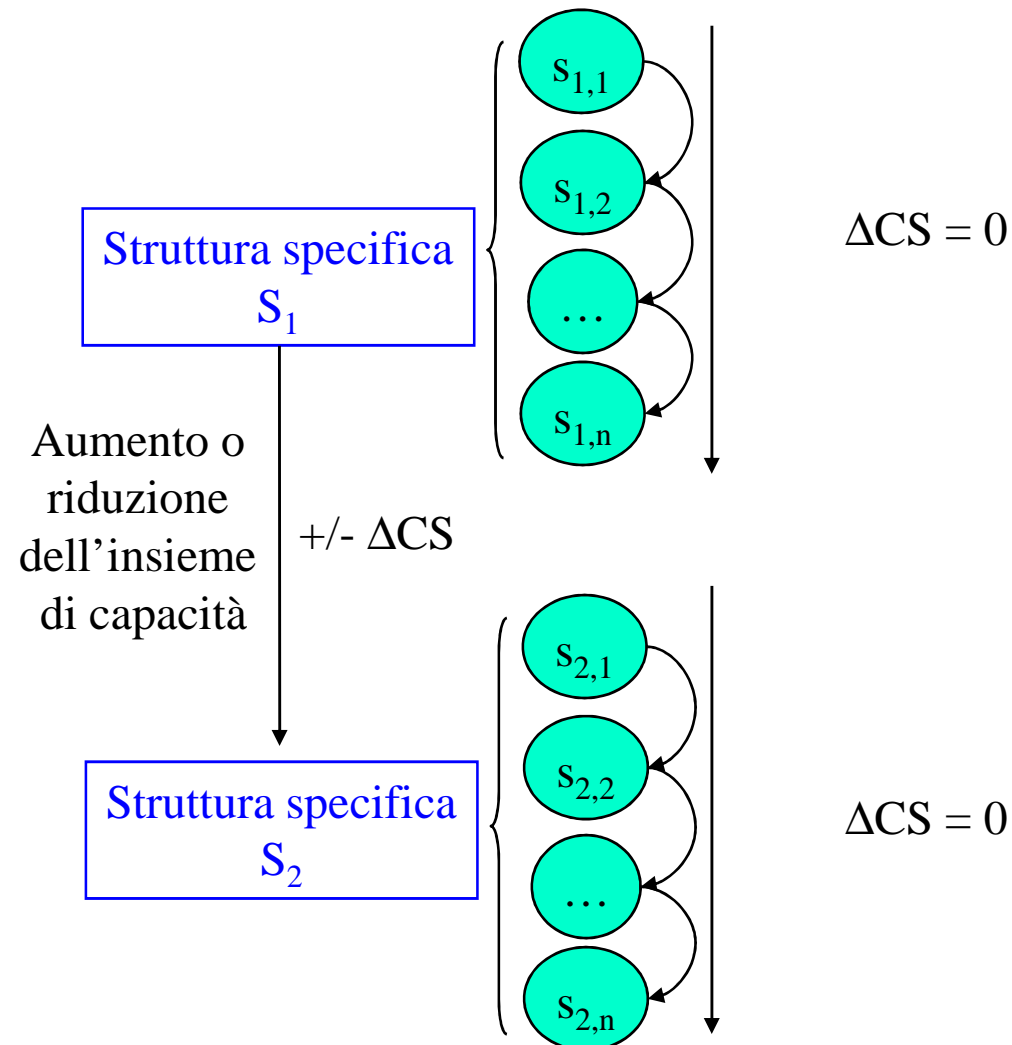


...

Trasformazione con variazione
della struttura ampliata



3.2. Evoluzioni della struttura specifica e dinamica di CS e CU



Dalla struttura al sistema vitale

Il sistema vitale:

- **è unito;**
- **è dotato di un organo di governo e di una struttura operativa**
- **è equilibrato sia internamente che esternamente;**
- **possiede opportunità di crescita e di apprendimento.**

...

La dimensione strutturale consente una lettura statica dell'impresa, permette cioè di osservare le connessioni tra elementi così come si manifestano in un dato momento.

La dimensione sistemica consente di leggere l'impresa nel suo divenire

Il sistema vitale emerge dalla modificazione delle capacità, relazioni ed interrelazioni strutturali