



Cap.1 - L'impresa come sistema

Indice:

- L'impresa come sistema dinamico
- L'impresa come sistema complesso e gerarchico
- La progettazione del sistema impresa
- Modelli organizzativi per la gestione
- Proprietà e management
- La rappresentazione analitica del sistema impresa



L'impresa come sistema dinamico

L'impresa

- ❑ Un'organizzazione di persone e di beni rivolta alla produzione di beni e servizi destinati al mercato, allo scopo di conseguire un risultato economico.
- ❑ Gli elementi distintivi dell'impresa sono: la presenza di un'organizzazione, lo svolgimento di processi di acquisizione e trasformazione economica di beni o servizi, le relazioni di scambio con entità esterne, la finalità del risultato economico.
- ❑ L'impresa è un sistema, cioè un complesso interrelato di parti componenti, fra loro interdipendenti rispetto all'obiettivo comune da raggiungere e in relazione con l'ambiente esterno



L'impresa come sistema dinamico

- ❑ **Impresa come artefatto, oggetto artificiale progettato per realizzare uno scopo**

Scopo (fine) dell'impresa:

- ✓ la produzione di beni e servizi destinati allo scambio per
 - ✓ l'ottenimento di un **profitto**.
-
- ❑ La realizzazione del fine (scopo) comporta una **relazione fra tre termini**:
 - ✓ lo scopo e il fine
 - ✓ il carattere dell'artefatto impresa
 - ✓ l'ambiente in cui l'artefatto funziona



L'impresa come sistema dinamico

La realizzazione dello scopo

- ❑ L'Artefatto - Impresa raggiungerà lo scopo in base:
 - ✓ al modo con cui è costruito
 - ✓ all'ambiente in cui funziona
- ❑ L'ambiente esterno determina le condizioni per il raggiungimento dello scopo.
- ❑ Il comportamento dell'impresa sarà in gran parte orientato e determinato dall'ambiente.
- ❑ Il comportamento prende forma sulla base del compito e dell'ambiente in cui si cerca di realizzare lo scopo.
- ❑ Se il sistema impresa è ben progettato raggiungerà lo scopo adattandosi all'ambiente esterno



L'impresa come sistema dinamico

Limiti all'adattamento del Sistema Impresa all'ambiente

- ❑ Il comportamento del sistema è, in parte, **condizionato da VINCOLI** costituiti dalle caratteristiche e dalle proprietà interne del sistema (**struttura**). Analogia con nave, ponte, ecc.
- ❑ **STRUTTURA DELL'IMPRESA**: insieme di componenti e proprietà interne del sistema impresa che la caratterizzano in modo **non transitorio e ne vincolano il cambiamento**



L'impresa come sistema complesso gerarchico

- ❑ L'impresa è un sistema complesso in quanto composta da un gran numero di parti che interagiscono fra loro in modo non semplice e dalle quali è difficile inferirne un risultato determinato; l'insieme delle componenti e relazioni è qualcosa di più della loro somma.

- ❑ Per facilitare il suo funzionamento l'impresa può essere scomposta in sotto-insiemi gerarchici in rapporto fra loro; la scomposizione in un numero limitato di sotto-sistemi ha il vantaggio di:
 - ✓ aumentare la probabilità di funzionamento e di adattamento di fronte alle perturbazioni dell'ambiente,
 - ✓ rendere più facile la comprensione del sistema e la valutazione degli interventi più efficaci da attuare



La progettazione del sistema aziendale: i prodotti, i mercati e i confini dell'impresa

- ❑ Nella fase di costituzione l'imprenditore dovrà definire in primo luogo i prodotti o i servizi da realizzare, i mercati da servire, le tecnologie da utilizzare (*business*). Si tratta di definire che **cosa** l'impresa intende fare, **a chi** vendere i propri prodotti-servizi e **come** realizzare gli stessi (SCELTA PRODOTTI, MERCATI, TECNOLOGIA).
- ❑ In secondo luogo si tratta di definire i **confini dell'impresa e le caratteristiche di fondo che deve assumere il sistema aziendale** ed in particolare il modello di articolazione in sottosistemi, per il più efficiente svolgimento delle attività necessarie alla realizzazione dei prodotti-servizi e alla loro vendita sul mercato.
- ❑ Infine, si tratterà di progettare il **modello organizzativo** di divisione dei poteri decisorii per la gestione dei sottosistemi e per il coordinamento degli stessi ed il controllo dei risultati..



La progettazione dell'impresa: la suddivisione in sottosistemi

- Si tratta di definire **come suddividere il sistema in sottosistemi**, in modo da conferire al sistema quei caratteri che lo rendono meglio idoneo a **realizzare lo scopo** con il minimo utilizzo delle risorse, tenendo conto delle caratteristiche dell'ambiente e della sua dinamica.

Si tratta di scegliere la soluzione che consenta di soddisfare:

- ✓ l'esigenza della specializzazione funzionale;
- ✓ l'esigenza di autonomia operativa e di efficace regolazione dei sottosistemi (realizzazione dell'obiettivo in condizioni perturbate);
- ✓ l'esigenza di coordinamento e il controllo dei singoli sottosistemi e del sistema nel suo complesso.

Per far ciò occorrerà considerare le caratteristiche dei prodotti e dei mercati su cui si intende operare e aver ben presente anche i generali meccanismi che regolano il funzionamento delle organizzazioni come gruppi sociali.



La progettazione del sistema aziendale: modelli

Modello di business system di McKinsey

TECNOLOGIA	DESIGN DI PRODOTTO	PRODUZIONE	MARKETING	DISTRIBUZIONE	SERVIZI
Fonti	Funzione	Integrazione	Prezzi	Canali	Garanzia
Livello di eccellenza	Caratteristiche fisiche	Materie prime		Integrazione	Velocità
Brevetti	Estetica	Capacità	Pubblicità e promozione	Scorte	Interno / Esterno
Scelte di prodotto	Qualità	Localizzazione	Forza vendita	Immagazzin.	Prezzi
Scelte di processo		Approvvig. Produzione dei componenti Montaggio	Confezione Marchio	Trasporto	



La progettazione del sistema aziendale: modelli

- Il modello della catena del valore di M.Porter per una tipica impresa manifatturiera





La progettazione del sistema aziendale: modelli

Il sistema impresa nelle sue macro-componenti operative

- Partendo dal modello di Porter, considereremo il sistema impresa nelle sue macro- componenti operative:
 - ✓ il sistema di produzione;
 - ✓ il sistema logistico in entrata,
 - ✓ il sistema di marketing,
 - ✓ il sistema di distribuzione fisica dei prodotti (logistica in uscita)
 - ✓ il sistema di ricerca tecnologica e sviluppo (sistema di sviluppo dell'innovazione).



Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

- Una volta conosciuti i meccanismi generali di funzionamento e di interrelazione fra le parti del sistema, occorre scegliere **la specifica soluzione organizzativa** che soddisfi:
 - ✓ l'esigenza di specializzazione funzionale
 - ✓ l'esigenza dell'autonomia operativa
 - ✓ l'esigenza di autonoma regolazione
 - ✓ l'esigenza di coordinamento e controllo per il raggiungimento dello scopo



Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

- ❑ Per assicurare il funzionamento del sistema ed il raggiungimento dello scopo, nelle variabili condizioni dell'ambiente, il vertice aziendale dovrà assegnare la gestione dei sottosistemi ad *organi direzionali* specializzati, munendoli dei necessari poteri;
- ❑ Tali organi dovranno essere dotati del potere per realizzare gli obiettivi specifici assegnati e regolare in autonomia l'attività ed il funzionamento dei sotto-sistemi e delle attività a loro affidate.
- ❑ Tali organi dovranno essere opportunamente coordinati fra loro e controllati per assicurare la realizzazione dello scopo comune (*modello organizzativo*).



Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

I modelli organizzativi fondamentali

- ❑ La soluzione organizzativa meglio idonea a gestire il sistema aziendale sarà funzione delle condizioni dell'ambiente e delle caratteristiche specifiche dei prodotti-servizi che l'impresa intende offrire sul mercato.

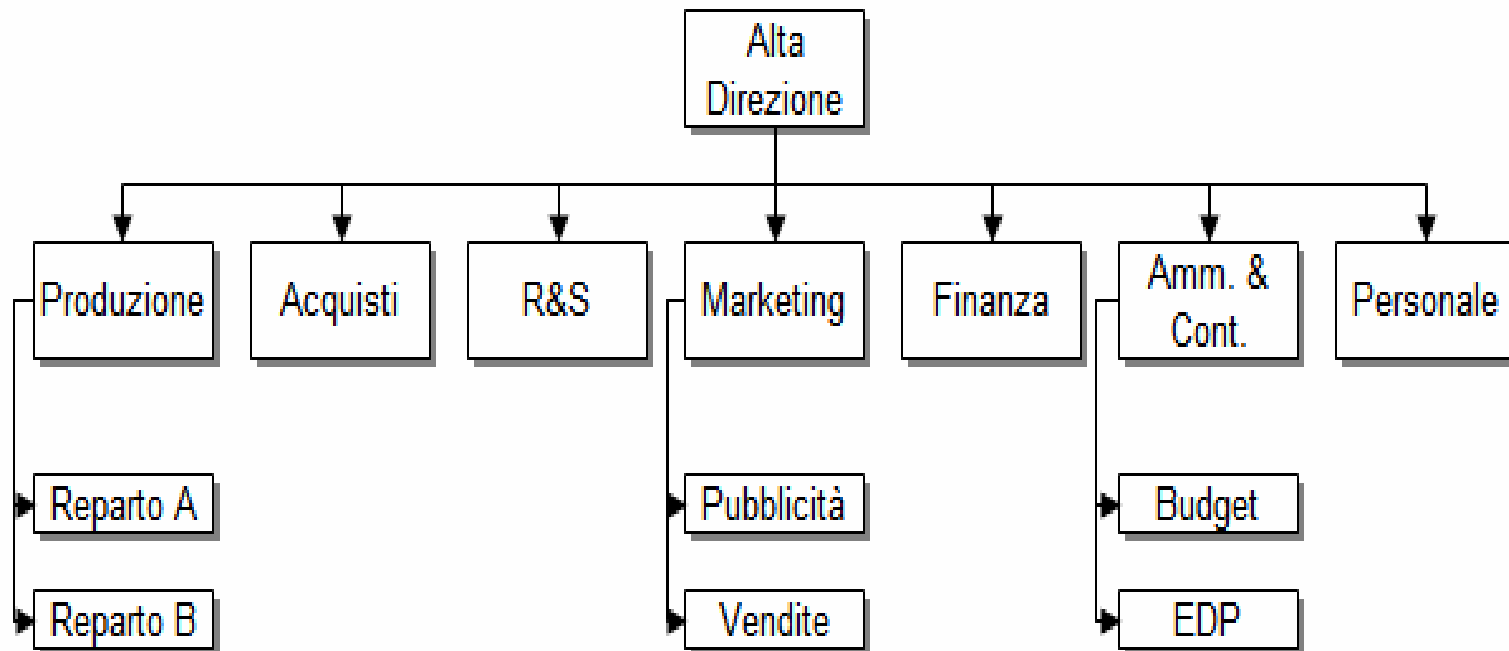
- ❑ Le alternative fondamentali si possono ricondurre a tre modelli di base:
 - a) la struttura funzionale;
 - b) la struttura divisionale;
 - c) la struttura a matrice.



Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

Organizzazione funzionale

- Forma organizzativa più diffusa, basata sul criterio di divisione del lavoro in base alla **specializzazione per funzione omogenea**

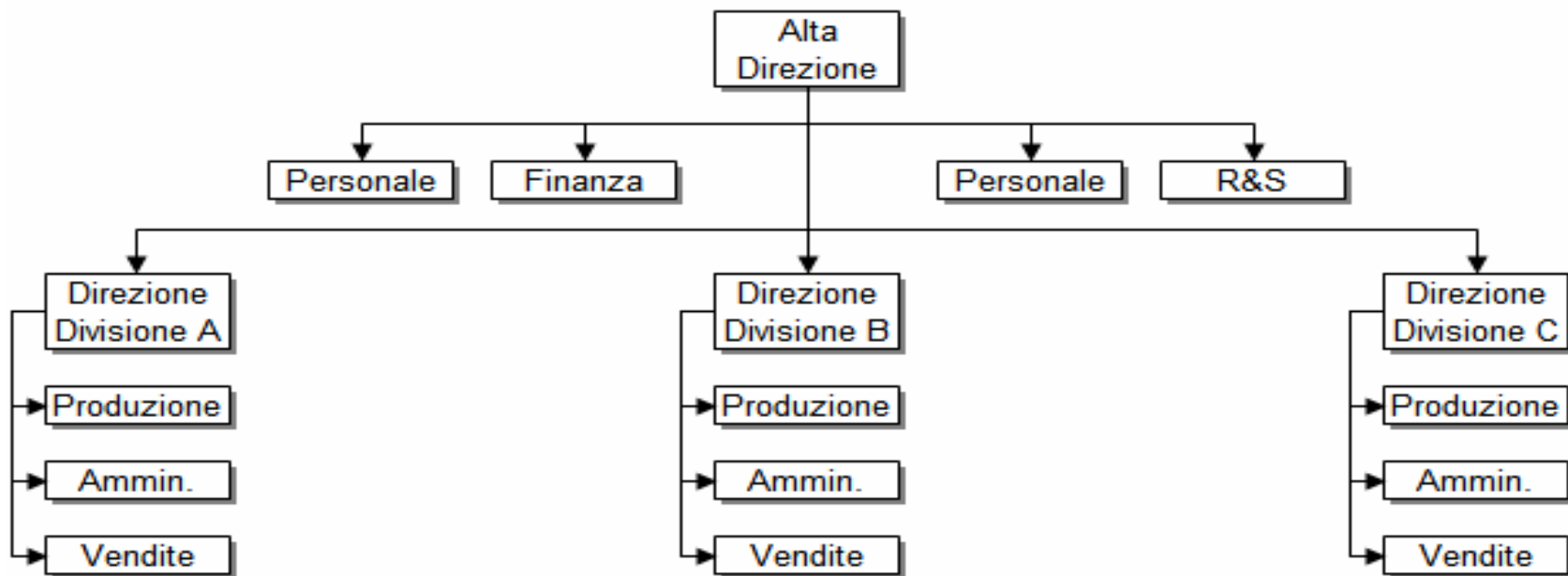




Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

Organizzazione divisionale

- Forma organizzativa articolata e complessa, la specializzazione del lavoro avviene in genere in base all'output: **prodotto (o anche per zona geografica, cliente, ecc.)**

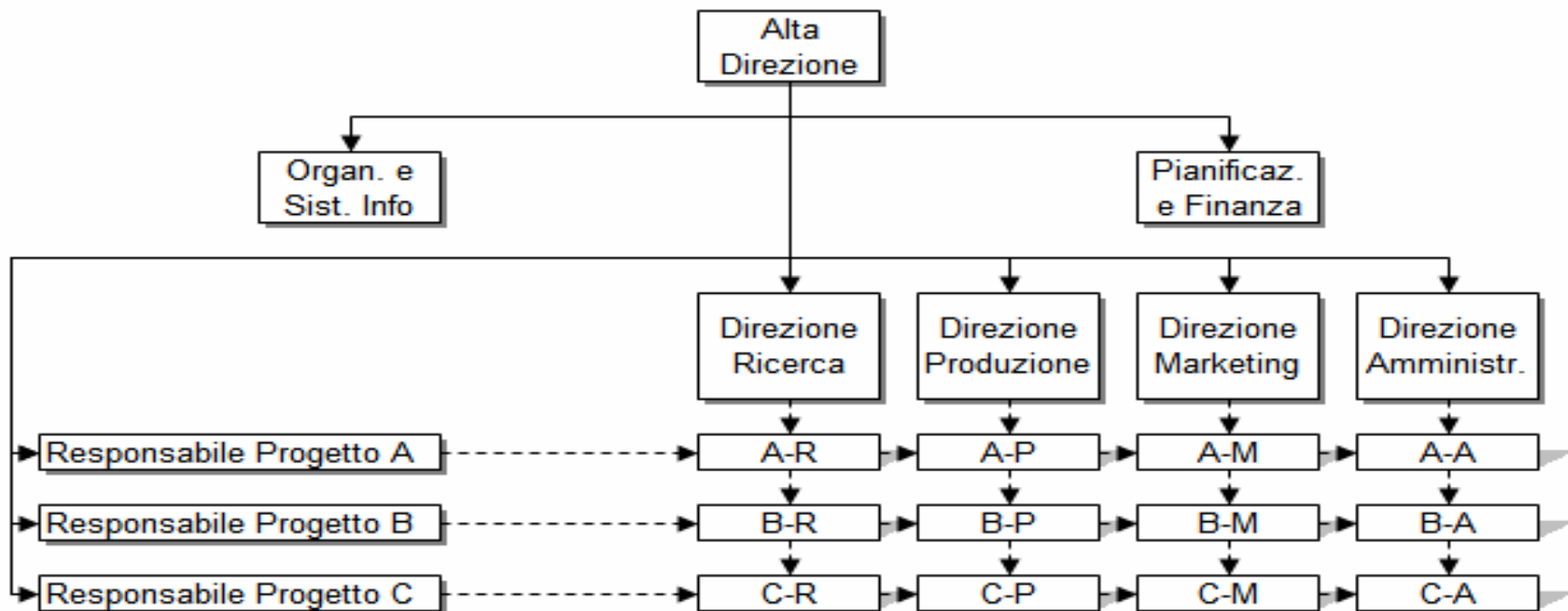




Modelli organizzativi per la gestione del sistema impresa

Organizzazione a matrice

- ❑ La divisione del lavoro direttivo avviene secondo **due o più criteri simultaneamente**; l'organizzazione è regolata da un **sistema di comando multiplo**.





L'assetto istituzionale dell'impresa: proprietà e management

- La proprietà e la gestione dell'impresa possono combinarsi in vario modo e determinare differenti assetti istituzionali. Le forme istituzionali tipiche sono le seguenti:
 - ✓ **l'impresa capitalistica classica**, nella quale il proprietario dell'impresa è anche colui che ha concepito la *business idea* ed è l'organo decisorio di vertice, che definisce gli obiettivi e le politiche; è il capo dell'organizzazione e ne governa l'attività;
 - ✓ **l'impresa manageriale** nella quale si ha una scissione fra la proprietà e il governo dell'impresa stessa a causa dell'eccessivo frazionamento della prima e della complessità della gestione; in tal caso il governo dell'impresa viene affidato a manager professionisti.



L'assetto istituzionale dell'impresa: proprietà e management

- ❑ **Nell'impresa manageriale** gli interessi dei managers possono confliggere con quelli della proprietà;
- ❑ Necessario disciplinare i rapporti interni fra proprietà e management, costruendo ex ante un sistema di regole ed incentivi volti a ridurre la intrinseca divergenza di interessi e disincentivare comportamenti opportunistici da parte dei manager .
- ❑ Le soluzioni più comuni :
 - ✓ Consigli di amministrazione composti da soggetti esperti, oltre che dai proprietari;
 - ✓ Pluralità di organi di controllo dotati di ampi poteri di indagine (società di revisione, collegio sindacale, comitati interni di controllo, ecc.).
 - ✓ Incentivi al management legati alle performance aziendali (programmi di bonus, forme di *profit sharing*, *stock option*, ecc.)



La rappresentazione analitica dell'impresa come sistema

□ Schema generale (rappresentazione esplicita):

1. $X(t+1) = f [K, X (t), U (t),]$

2. $Y(t) = \eta [K, X (t), U (t)]$

dove: t = tempo ; $U(t)$ = variabile input ; $X(t)$ = variabile di stato;

$Y(t)$ = variabile output; K = parametri

1. Indica **la funzione di cambiamento**, transizione del sistema espresso dalla variabile di stato $X(t)$, dalla variabile di ingresso $U(t)$ e dalla funzione di transizione dello stato. LO STATO INIZIALE DEL SISTEMA E' DESCRITTO DALLE VARIABILI $X(t)$

2. Indica **la funzione di risposta** o di uscita del sistema, espressa dall'output del sistema $Y(t)$ come funzione η delle variabili di stato $X(t)$, delle variabili di ingresso $U(t)$, dei parametri



La rappresentazione analitica dell'impresa come sistema

□ L'output dipende:

- ✓ dalle variabili input decisorie al tempo t ;
- ✓ dalle variabili esogene al tempo t ;
- ✓ dallo stato del sistema al tempo t , a sua volta funzione dello stato al tempo $(t - 1)$... Questo riflette le decisioni passate, lo stato del periodo ancora precedente

Lo stato del sistema alla data t non dipende solo dalle variabili decisorie di input a quella data, ma anche dallo stato del sistema alla data precedente $t - 1, t-2, \dots$, ecc.

□ Come capire il comportamento del sistema?

- ✓ Osservazione del sistema nella sua dinamica
- ✓ Simulazione