

Le caratteristiche dell'impresa

Dott. Enrico Battisti

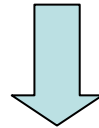
Università degli Studi di Torino - Facoltà di Economia

Dipartimento di Economia Aziendale - Sezione di Economia e Direzione delle Imprese

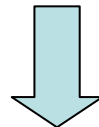
- ✓ **La gestione dell'impresa come creazione di valore**
- ✓ **La gestione d'impresa: direzione, organizzazione e strategia**

L'impresa come:

- sistema
- sistema economico
- sistema economico aperto
- sistema economico aperto e dinamico



SISTEMA ECONOMICO APERTO e DINAMICO

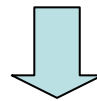


Ambiente

L'impresa dalla prima rivoluzione ad oggi ha subito importanti cambiamenti e, soprattutto, ha diversificato ed arricchito le sue forme.



Le forme differenti che l'impresa ha assunto negli ultimi due secoli hanno alcuni elementi in comune



ruotano intorno al concetto di
creazione di valore (di ricchezza)

L'impresa ha rappresentato e rappresenta ancora tuttora il **nucleo fondamentale del processo di formazione di ricchezza** nonostante le radicali evoluzioni subite nei secoli.

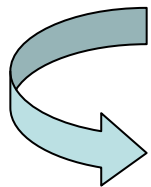
La creazione di valore, nella sua accezione più semplice, si riferisce al maggior valore derivante dal processo di trasformazione operato dall'impresa. Questo processo opera su risorse:

- materiali;
- immateriali;
- umane.

Tali risorse, opportunamente aggregate, modificate e trasferite da un luogo ad un altro, generano valore quando il prodotto che si ottiene (un prodotto o un servizio) ha un valore di mercato superiore al valore di mercato delle risorse stesse (Moran e Ghoshal, 1999).

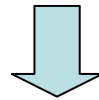
La creazione di valore non è mai l'effetto automatico della trasformazione di risorse in prodotti, e proprio in questo sta il ruolo dell'imprenditore che deve trovare soluzioni organizzative, tecniche, finanziarie, commerciali che permettano di conseguire un margine positivo tra ricavi e costi.

Nell'attuale scenario competitivo, l'imprenditore deve saper integrare alle proprie tipicità (fantasia, capacità tecnica, tenacia, propensione al rischio, spirito di iniziativa) una squadra dirigenziale di competenze diversificate;



è indispensabile che egli possieda in prima persona alcune doti che gli permettono di indirizzare l'impresa sulla strada del successo competitivo e dello sviluppo.

L'impresa vive attraverso il contributo di numerosi soggetti e gli obiettivi di questi soggetti non sono mai del tutto allineati, anzi possono essere spesso in conflitto.



Capire l'impresa significa comprendere come tessere questa rete di attori ponendo in essere azioni economiche coordinate che, se ben gestite, si traducono in incrementi di ricchezza e distribuzione della stessa a tutti i partecipanti (Golinelli, 2000).

La capacità di creare valore (ricchezza) richiede la costruzione di rapporti positivi con gli *stakeholder*, ovvero con tutti i soggetti che hanno verso l'impresa una posizione di interesse e, quindi, una capacità di influenza.

Riepilogando: i principi fondamentali della creazione di valore sono:

- la creazione di valore vale per qualsiasi tipo di azienda;
- la creazione di valore è la ragion d'essere dell'azienda;
- la creazione di valore è istanza che manifestano tutti gli stakeholder.

Una classificazione delle imprese

Imprese industriali



In base alla destinazione



- Imp. produttrici di beni finali
- Imp. produttrici di beni strumentali

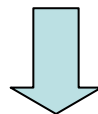


In base alla natura dell'attività svolta



- Imp. manifatturiere
- Imp. non manifatturiere

Imprese di servizi



Imp. erogatrici di servizi finanziari

Imp. erogatrici di servizi commerciali

Imp. erogatrici di servizi reali

Le funzioni dell'impresa

L'impresa rappresenta una realtà complessa intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti non solo di scambio, ma anche di collaborazione, d'informazioni, di interessi.

L'impresa svolge una varietà di ruoli nei confronti di chi vi partecipa, del mercato e dell'ambiente socio-economico e, allo stesso tempo, costituisce una realtà giuridica, economica ed organizzativa (Sciarelli).

La gestione d'impresa

La gestione d'impresa, intesa come sistema aperto, si preoccupa di far funzionare l'impresa in modo coordinato e finalizzato. Ciò avviene quando la direzione (1) definisce la strategia (3) e l'organizzazione (2) che consentono di indirizzare e coordinare la gestione d'impresa.

(1) La direzione d'impresa

La direzione dell'impresa è spesso composta dal *top management* formato dai general manager e da alcuni senior manager o direttori di singoli aree strategiche d'affari o delle gestioni operative che hanno un'importanza strategica per l'impresa.

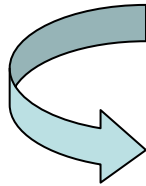
La direzione d'impresa si occupa di:

- definire l'organizzazione delle risorse e delle competenze in una struttura funzionante in grado di rispondere alle esigenze del mercato e soddisfare gli obiettivi dell'impresa;
- definire la strategia complessiva d'impresa e, in particolare, formulare le strategie competitive, selezionando dove competere, cioè in quali aree d'affari;

- partecipare in via iterativa e continua alla formulazione delle strategie operative di competenza in via prevalente della gestione;
- allocare adeguate risorse e controllare i risultati e le ricadute delle attività d'impresa:
pianificazione strategica, programmazione e controllo.

(2) L'organizzazione dell'impresa

- L'organizzazione è quella attività che definisce la struttura organizzativa ed i meccanismi di funzionamento dell'impresa.

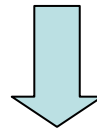


organizzare significa ordinare un sistema di parti indipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione o rapporto rispetto al complesso (Pivato, 2008).

L'impresa funziona come un sistema mediante una pluralità di persone e/o organi e l'organizzazione rappresenta uno degli aspetti principali dell'attività aziendale, in quanto definisce appunto la struttura organizzativa ed i relativi meccanismi di funzionamento.

L'organizzazione riguarda aspetti tecnici:

- a) di struttura organizzativa;
- b) di gestione del capitale umano;
- c) dei flussi informativi.



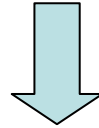
Definisce la divisione del lavoro, i compiti, i poteri, le responsabilità e le relazioni che ogni organo o persona dovrà assumere nella gestione.

a) La struttura organizzativa

L'impresa per raggiungere i propri obiettivi deve essere organizzata. La struttura organizzativa definisce i criteri di divisione e di coordinamento del lavoro tra i membri dell'organizzazione. La definizione della struttura organizzativa si traduce nell'esplicitazione dei seguenti elementi:

- organi tra cui è suddiviso il lavoro;
- attività e compiti assegnati agli organi;
- relazioni tra i diversi organi.

L'organizzazione non è uguale in tutte le realtà.

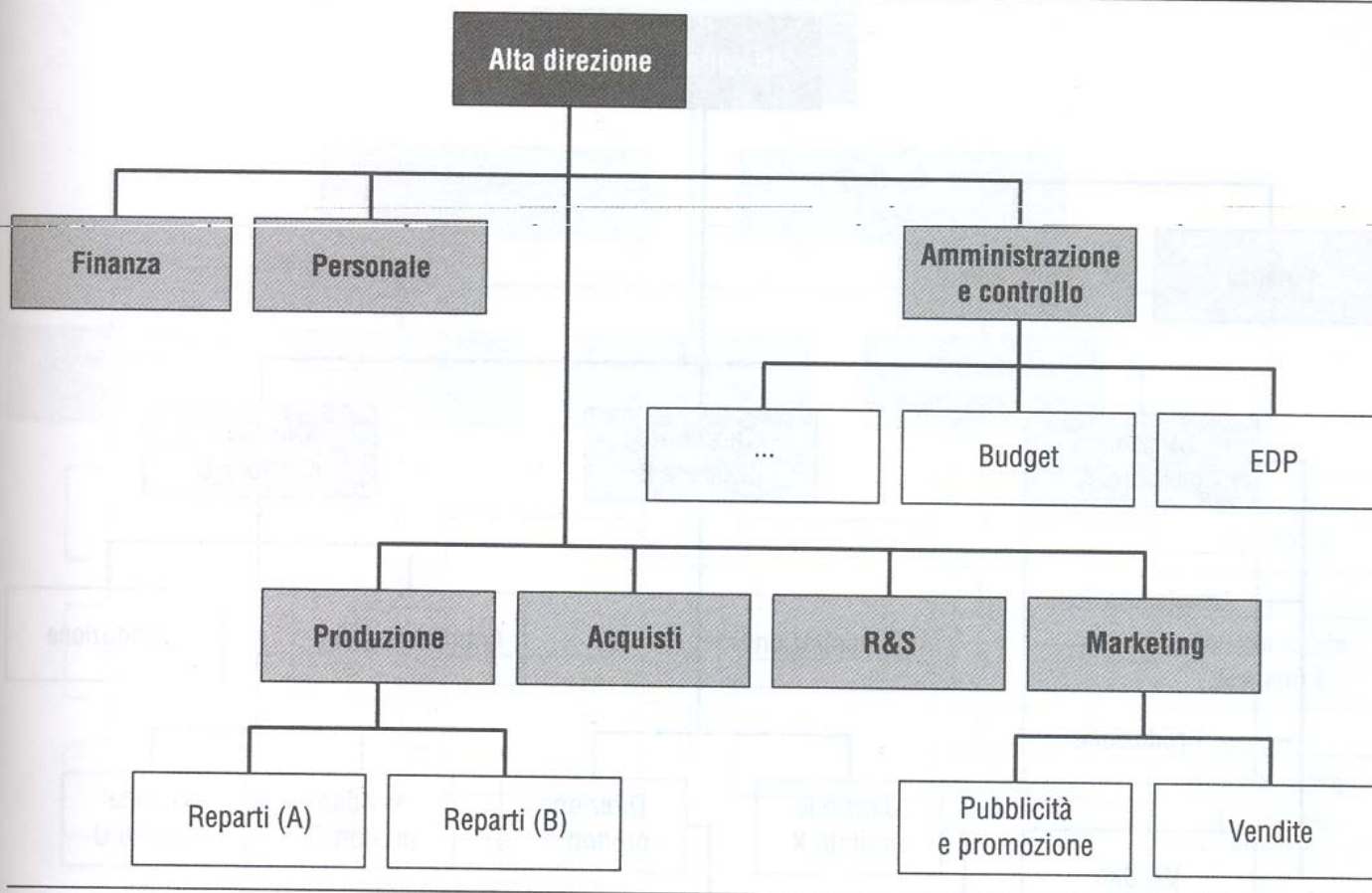


Alcuni modelli organizzativi comunemente utilizzati per la rappresentazione di un'impresa:

- **Struttura semplice** → è un'organizzazione elementare caratterizzata da un forte accentramento del governo dell'impresa; tipica delle aziende artigiane, delle piccole imprese dirette da una sola persona; relazioni tacite.

- **Struttura funzionale** → l'organizzazione per funzioni si basa sul principio della specializzazione e della divisione del lavoro: attività aziendali simili confluiscono in raggruppamenti funzionali affidati a manager che dipendono dalla direzione; è un modello adatto alle imprese di piccole medie dimensioni con gamma di prodotti non eccessivamente diversificata.

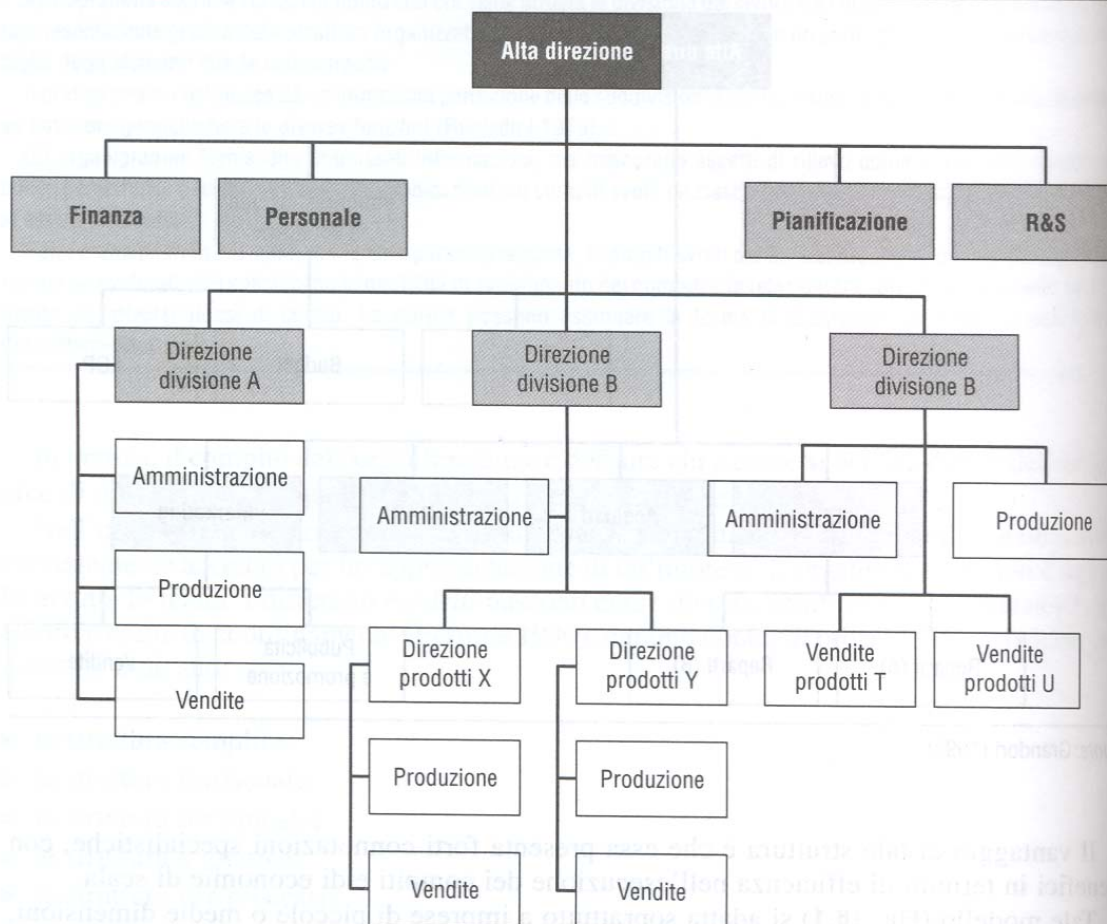
Figura 16.1 L'organizzazione funzionale



Fonte: Grandori (1992)

- **Struttura divisionale** → tale organizzazione si adotta nelle imprese complesse che operano in più aree geografiche, con più stabilimenti di produzione e con diverse linee di prodotti.
La struttura in tal caso si basa su due distinti criteri:
 - a un primo livello l'azienda è articolata per divisioni;
 - a un secondo livello ogni divisione è organizzata per funzioni aziendali.Tale struttura ha il pregio del decentramento e della specializzazione.

Figura 16.2 L'organizzazione divisionale

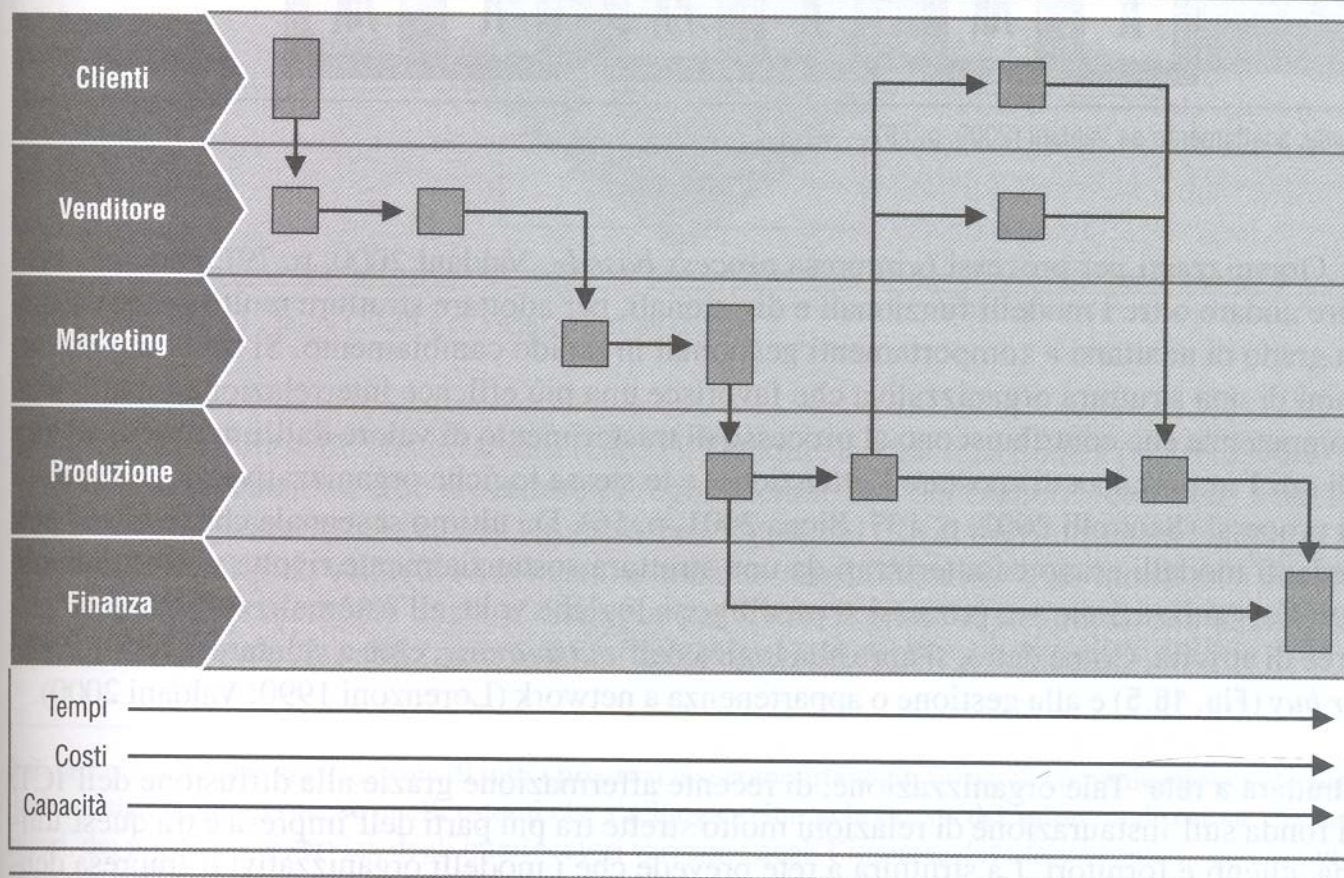


Fonte: Grandori (1992)

- **Struttura a matrice** → tale organizzazione utilizza contemporaneamente il criterio funzionale e il criterio divisionale e abbina al principio della specializzazione del lavoro quello dell'utilizzo mirato delle risorse per il raggiungimento di obiettivi specifici.

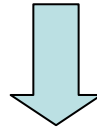
- **Struttura per processi** → è una organizzazione che segue una logica di ottimizzazione dei compiti e funzioni interrelati rispetto ad una comune finalità da raggiungere; l'organizzazione della gestione per processi consente di operare in rapporto a obiettivi globali, il cui raggiungimento è facilitato dall'anticipata finalizzazione e coordinamento di tutte le attività sequenziali interrelate.

Figura 16.4 Mappa di un processo



Fonte: adattamento da Valdani (2000, p. 78)

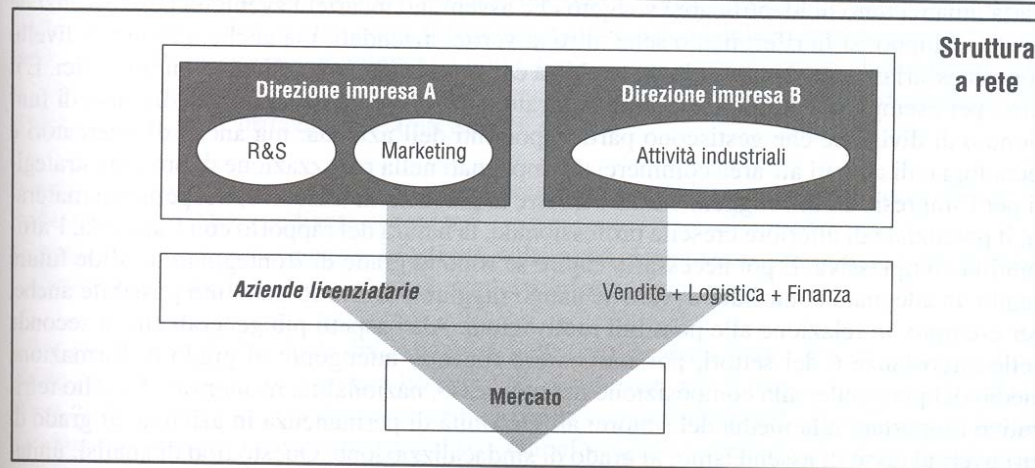
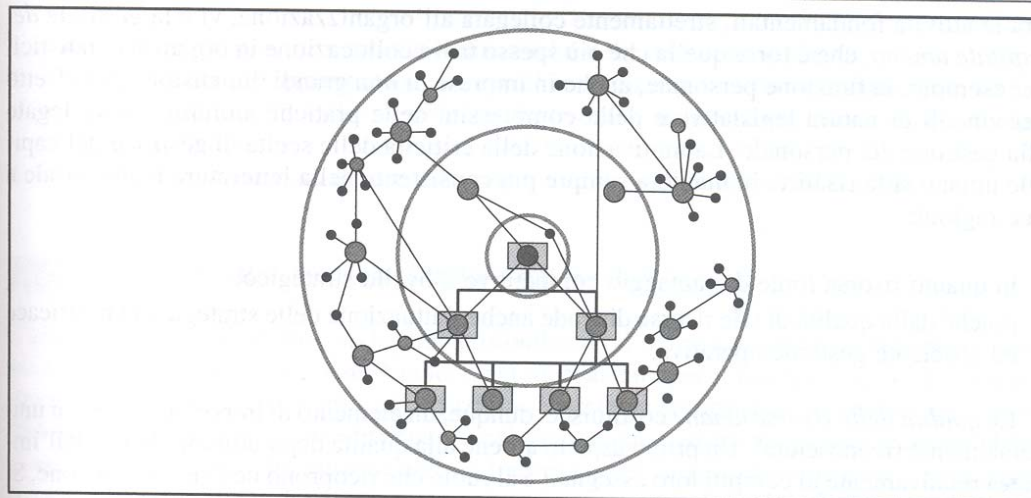
Adottare una struttura per processi significa adottare strutture molto più elastiche, in grado di adattarsi ai comportamenti gestionali in rapido cambiamento.



Favorisce una più efficace interrelazione tra attività e competenze che contribuiscono al processo di trasferimento di valore dall'impresa ai clienti.

- **Struttura a rete** → tale organizzazione si fonda sull'instaurazione di relazioni molto strette tra più parti dell'impresa e tra quest'ultima, clienti e fornitori. Prevede che i modelli organizzativi d'impresa debbano tener conto anche di attività svolte presso altre aziende ma che risultano legate tra loro da forme di accordo più o meno stabili.

Figura 16.6 Due esempi di organizzazione a rete



Fonte: adattamento da Valdani (2000) e da Pogutz e Tencati (2001)

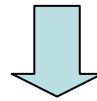
b) La gestione del capitale umano

Tra le attività fondamentali dell'impresa, strettamente collegata all'organizzazione, vi è la gestione del capitale umano, che trova spesso collocazione in organi specialistici (ad esempio, la funzione personale).

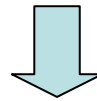
Criticità delle scelte di gestione del capitale umano principalmente per due ragioni:

- in quanto risorsa fonte di vantaggio competitivo a livello strategico;
- poiché dalla qualità di tale risorsa dipende l'attuazione delle strategie in un'efficace ed efficiente gestione operativa.

La qualità delle risorse umane (in tutti i livelli della scala gerarchica) costituisce un elemento di importanza oramai universalmente riconosciuto



si parla di “guerra dei talenti” per indicare la forte competizione nella selezione del personale



le **conoscenze** e le **competenze** incidono sulle strategie gestionali e sulle modalità di produzione ma anche sui rapporti di concorrenza e competizione sul mercato.

Le principali attività svolte nell'ambito della gestione del personale sono:

- Amministrazione del personale.
- Dimensionamento e dinamica del personale.
- Retribuzione del personale.
- Sviluppo del personale.

c) Flussi informativi

L'organizzazione ha un legame profondo con il sistema informativo (IT) dell'impresa; esso consiste negli strumenti tecnici e nei meccanismi per il funzionamento dei processi di creazione e diffusione delle informazioni.

Il sistema informativo aziendale può essere definito come l'insieme delle attrezzature e delle procedure utilizzate per la creazione, diffusione e circolazione delle informazioni in impresa (accezione ampia di sistema informativo).

(3) La strategia d'impresa

La strategia rappresenta l'attività che consente di indirizzare e coordinare la gestione dell'impresa.



Definizione: *Orientamento e obiettivi di lungo termine con i quali un'organizzazione mira a costruire vantaggi competitivi attraverso la configurazione di risorse in un ambiente che cambia continuamente, al fine di rispondere alle esigenze del mercato e delle attese degli stakeholder (Pellicelli, 2010).*

La strategia è un processo di continua ricerca dell'armonia tra le finalità e gli obiettivi imprenditoriali, le risorse aziendali e l'ambiente/contesto in cui l'impresa opera.



È il fondamento dell'attività gestionale delle imprese poiché definisce cosa fare, perché e come svolgere l'attività d'impresa all'interno di un orientamento strategico di fondo (rappresenta la visione dell'impresa, la sua identità in termini di valori e di filosofia di comportamento), attraverso l'organizzazione aziendale.