

L'impresa

L'impresa come sistema

- Definizione di sistema;
- Condizioni che fanno dell'impresa un sistema;
- Condizioni di equilibrio del sistema;
- Performance del sistema;
- Misura della performance;

Definizione di sistema

Nella teoria generale dei sistemi si definiscono tali “i complessi costituiti di elementi in interazione”, *elementi* che “interagiscono tra di loro e con l’ambiente circostante”.

Un sistema è una “complessità organizzata”.

Emergono, da ciò, l’importanza dei concetti di:

- a) interazione tra elementi di un complesso ovvero di una totalità;
- b) organizzazione nel senso di *strutturazione* della complessità.

Gli elementi di un *sistema* possono essere sia “parti” (perciò: sotto-sistemi), che “partecipanti” (cioè persone in varia posizione di autorità, singole o in gruppo, anch’essi “sotto-sistemi” del complesso organizzato).

Il sistema impresa

“L’azienda non è una massa dissociata, *non è una accolta*, non è un accostamento temporaneo di fattori o di fenomeni disgiunti” ... “Né basta illustrare i cosiddetti elementi dell’organismo personale dell’azienda e del suo patrimonio e ricondurre poi la nozione di azienda a quella dei suoi fattori, per palesare la circostanza essenziale o la condizione caratteristica che fa dei fenomeni di azienda una *ordinata e continua unità*”. “.....nelle sue *strutture* sempre si rinnova e sempre si ricompie; nei processi dinamici attuati sempre si trasforma e apertamente si manifesta, *come dettano le circostanze mutevoli* alle quali l’azienda deve *adattarsi*” (Zappa, 1956).

“*Sistema di forze economiche*, cioè insieme di energie personali, mezzi patrimoniali e condizioni varie, operanti congiuntamente per il raggiungimento di determinati fini (Paganelli, 1976).

Le imprese: sistemi imperfetti

I suddetti approcci sistemici tentano di superare una visione analitico-meccanicistica dell'impresa, dominata dal **determinismo** dei nessi causali.

“Nell'approccio sistemico occorre focalizzare l'attenzione sui caratteri del **tutto insieme**, piuttosto che sulle caratteristiche delle parti e delle sottoparti che lo compongono” (Barile, 2000).

Visione “olistica” dell'impresa che tiene conto dell'influenza del **fattore umano** e di elementi non deterministici **esterni** al suo sistema fisico-tecnico.

Razionalità limitata, asimmetria informativa e di potere, “imperfezione” come elementi essenziali dell'impresa.

Condizioni di sistematicità d'impresa

L'impresa può essere considerata un sistema se diviene “totalità strutturata e in equilibrio di parti, partecipanti e relazioni, indirizzata al raggiungimento di un fine”, ovvero verifica le seguenti condizioni analitiche:

- 1) **Differenziazione** razionale
- 2) **Strutturazione** ordinata
- 3) **Integrazione** con appropriato stile di leadership
- 4) **Finalizzazione** chiara e condivisa
- 5) **Omeostasi** interna: equilibrio economico, finanziario ed organizzativo

Differenziazione

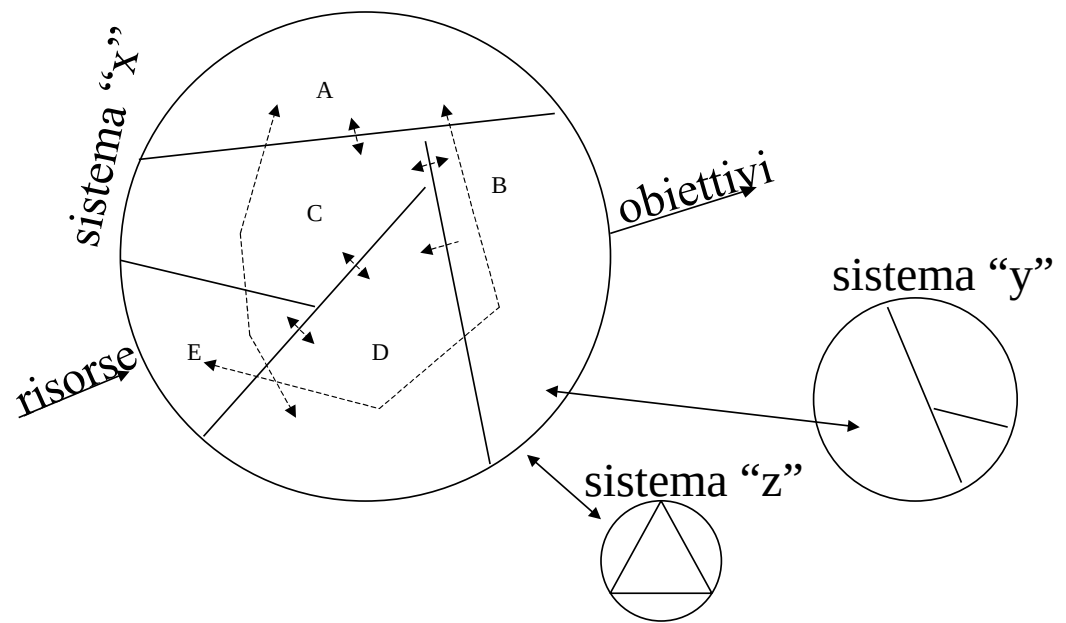
La **differenziazione** riguarda la **divisione del lavoro** inerente al processo amministrativo aziendale:

- Il lavoro è diviso in **parti** (Es. produzione, approvvigionamenti, vendite, personale,...) con specifiche “funzioni” (funzionali alle altre parti);
- si creano **relazioni** (univoche e biunivoche) tra le parti, tra partecipanti, tra parti e partecipanti; con carattere di azione e interazione;
- la divisione del lavoro avviene entro una totalità con **confini** (sistema) ed entro un ambiente (sovrasisistema).

La **differenziazione** è **razionale** (es. differenziazioni diverse per imprese diverse: muta l'importanza della produzione nel ciclo di vita dell'impresa) se corrisponde a un “progetto”, ha “obiettivi”, ed è realizzata secondo il “criterio” della economicità.

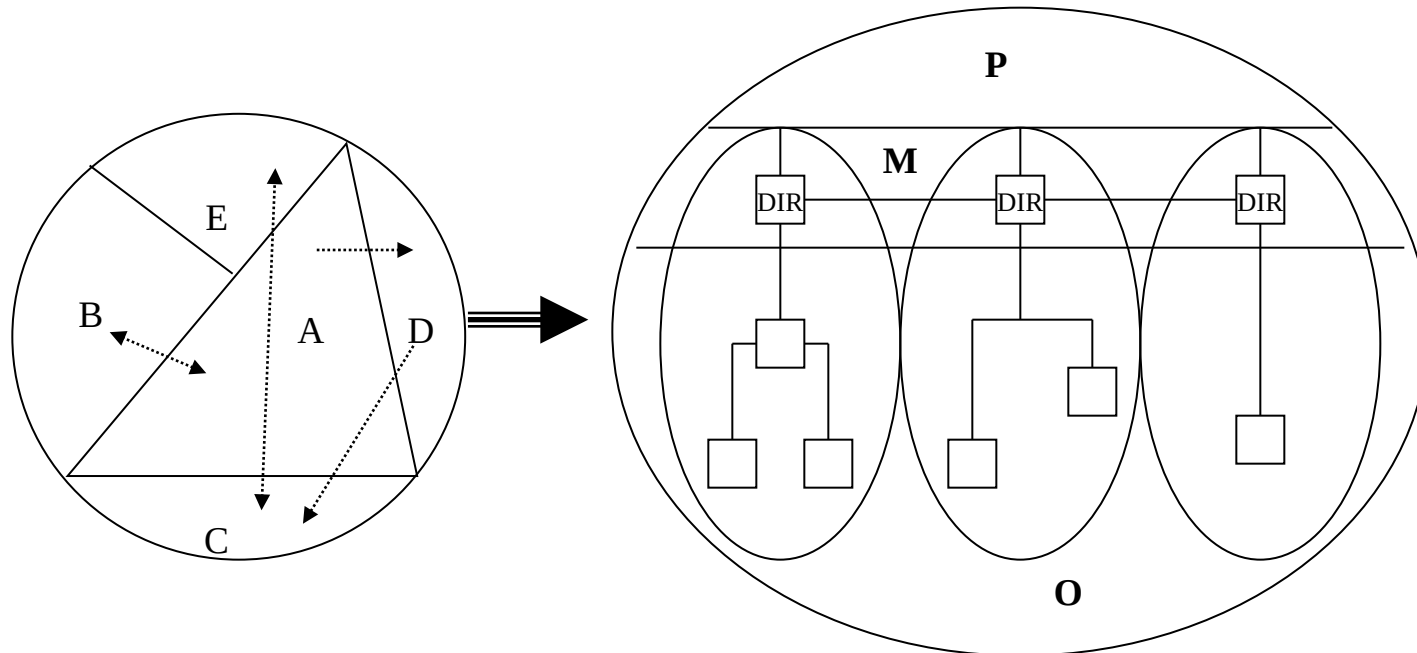
Differenziazione

- a) **Insieme di parti:**
la presenza di più componenti materiali o immateriali
- b) **Insieme relazionale:**
l'interdipendenza e la comunicazione tra le parti
- c) **Insieme finalizzato:**
l'attivazione di relazioni tra parti, finalizzate agli obiettivi del sistema



Strutturazione

La **strutturazione** è un **passo ulteriore** rispetto alla **divisione del lavoro** (che può limitarsi alla delega di compiti da parte dell'imprenditore) e comporta la **creazione di una struttura organizzativa**:



Strutturazione

Con la **strutturazione** il processo decisionale gerarchico è inserito nella **differenziazione**.

Strutturare vuol dire:

- dare **ordine alle parti**, ai loro **compiti** ed **obiettivi**;
- definire **regole** e procedure di comportamento (regolamenti interni, organigrammi e funzionigrammi);
- scelta della **forma giuridica**;
- scelta del **modello di struttura** (funzionale, divisionale, a matrice) in rapporto alla strategia;

Integrazione e leadership

La **integrazione** è necessaria (e costosa) perché:

- *il tutto* (differenziato) *organizzato* (strutturato) *deve essere mobilitato e condotto al fine della produzione;*
- nella divisione del lavoro, nell'ordine e nella regolazione, possono **emergere, opportunisti, conflitti, disarmonie** e “colli di bottiglia” da fronteggiare per evitare la disintegrazione.

L'integrazione è soddisfatta da:

- **soggetto economico** nel caso della organizzazione semplice;
- **management intermedio** (da reperire internamente o esternamente), se organizzazione complessa;
- **autoregolazione** nel caso di modelli organici di organizzazione;

Integrazione significa mostrare **leadership**

Integrazione e leadership

Stili di **leadership**:

- *Teoria X* – autoritario -(impresa *à la* Taylor o Fayol), ove direzione e leadership coincidono e l'integrazione è garantita dal far rispettare le regole;
- *Teoria Y* - partecipativo - (impresa *à la* Barnard o Homans): leadership come “direzione più qualcos'altro”: capacità creative, di coinvolgimento, di soluzione di problemi;
- *Teoria Z* - clanistico -(Ouchi), ove i clan autogestiti risolvono il tema della leadership.
- “**congnitivo**”: crescita e circolazione della conoscenza;
- “**a distanza**”: nell'impresa diffusa o virtuale;

Finalizzazione

Necessità di una “finalità” per l’impresa (Parsons, 1960), che risulti “chiara” e “condivisa”:

- FINALITA' GENERALE: produrre un bene o un servizio;
- FINALITA' PARTICOLARE: lucrativa o non lucrativa;

Il tipo di impresa cui è riferito detto ordine di finalità statutarie è una *impresa non speculativa*, che vuole perdurare nel tempo per creare ricchezza non solo per gli shareholders ma anche per i stakeholders.

- Disaccoppiamento tra fini personale e aziendali (manager, capitale controllato, dipendenti, gruppi esterni e interni).

- *Merton* e la “santificazione del fine statuario”.

Omeostasi

In generale, le *organizzazioni* che trovano *automaticamente* e *spontaneamente* il loro *equilibrio*, con la desiderata configurazione di differenziazione, strutturazione, integrazione e finalizzazione, si dicono in *omeostasi*.

Le organizzazioni che operano con finalità di produzione e di reddito cercano attivamente l'omeostasi attraverso il soggetto economico (se piccole) o i top managers (se grandi).

Il *criterio* scientifico di conduzione aziendale per arrivare all'omeostasi è quella della *razionalità* interpretata attraverso il criterio della *economicità gestionale*.

=> In economia aziendale l'omeostasi è detta "equilibrio".

Omeostasi ed economicità

Amministrare secondo economicità l'impresa – per portarla all'omeostasi – significa coniugare “efficienza” ed “efficacia” nella differenziazione, nella strutturazione, nella integrazione – con finalità generale chiara e condivisa – sì da raggiungere il **reddito minimo d'equilibrio** (Amaduzzi).

Economicità della gestione come concetto diverso da **redditività**: l'economicità della gestione aziendale (efficienza ed efficacia) come criterio di comportamento per conseguire “**risultati economici**” positivi e mantenersi in “**reddito**”.

“**Risultato economico**” e “**reddito**” sono concetti diversi: “il reddito d'esercizio rileva solo qualche aspetto – talora relativamente limitato – del risultato economico della gestione; risultato che si esprime in un giudizio complessivo e che neanche si presta in ogni aspetto ad essere tradotto in dati quantitativi” (Onida).

Il **reddito di bilancio** esprime solo una parte del risultato economico d'esercizio.

1) **Economicità**: è un “criterio”; 2) **Redditività**: è il “risultato” dell'operare della economicità; 3) **Equilibrio**: è uno “stato”.

Equilibrio

Se le condizioni di sistematicità sono tutte verificate si parla di “impresa che diventa sistema”, se manca solo l’equilibrio si parla di “pseudo-impresa” (Fazzi, 1982).

L’equilibrio è: economico, finanziario e soprattutto organizzativo.

L’equilibrio organizzativo è la premessa per l’equilibrio economico e finanziario.

L’equilibrio organizzativo nasce dall’equilibrio tra valore percepito dei contributi e incentivi individuali.

La differenza tra organismo biologico e impresa è che in quest’ultima diventare e restare sistema non è un automatismo biologico ma una conquista e necessita di investimenti e discrezionalità.

Equilibrio economico

Problema preliminare dell'arco temporale entro cui misurare.

$$\mathbf{RV = CS + RD}$$

Dove:

RV = ricavi totali di periodo

CS = costi totali di periodo (inclusi stipendi manager, ammort,...)

RD = risultato economico del periodo

Il Reddito è un residuo (convenzionale) che viene così distribuito:

$$\mathbf{RD = D + L + I}$$

Dove:

D = remunerazione capitale di rischio

L = “compenso direzionale” per il “soggetto economico” che interviene non solo nella governance ma nel management (nell'impresa “complesse” $L=0$).

I = l'utile non distribuito

Equilibrio economico

Nella pratica delle organizzazioni semplici, “L”, perde il carattere residuale *ex post* e diviene un costo periodico:

$$RV = CS + RD$$

$$RV = CS + (D + L + I)$$

$$RV = (CS + L) + (D + I)$$

Nella pratica delle organizzazioni semplici, “L” si somma a “CS” e riduce RV. *In teoria* “L” non può remunerarsi che con il reddito.

In assenza di autofinanziamento ($I=0$), come è frequente, in organizzazioni complesso tutto RD va a remunerare i proprietari:

$$RD = D$$

Se $RD > 0$ bisogna chiedersi qual è politica di bilancio.

$RD=0$ può non significare che la gestione non è redditizia (forse sono stati aumentati gli ammortamenti per finanziare nuovi investimenti; o gli azionisti hanno rinunciato ad ogni remunerazione) ma è penalizzato il capitale controllato.

Se $RD < 0$ non necessariamente non c'è economicità.

Equilibrio finanziario di lungo periodo

L'equilibrio finanziario ha due componenti:

1. Solidità patrimoniale → equilibrio patrimoniale;
2. Solvibilità → equilibrio monetario;

L'equilibrio *patrimoniale* è espresso dalla seguente relazione:

$$\mathbf{KI = CPR + CRD + FDI}$$

Dove:

KI = capitale investito nel periodo (disponibilità+immobilizzazioni)

CPR= capitale netto di fine periodo

CRD= capitale di credito attinto da varie fonti

FDI= fondi di accantonamento e ammortamenti (alcuni, come gli ammortamenti sono a presidio dell'attivo, altri come TFR sono assimilabili a debiti)

Centrale è il tema del giusto rapporto CPR/CRD.

Equilibrio finanziario di breve periodo

L'equilibrio *monetario* è espresso dalla seguente relazione:

$$F_1 + E = U + F_2$$

Dove:

F1 = fondo di cassa iniziale

E = totale entrate monetarie di periodo

U = totale uscite monetarie di periodo

F2 = fondi di cassa finale

Può verificarsi temporaneamente che:

$$F1 + E < U + F2$$

$$F1 + E > U + F2$$

Equilibrio Organizzativo

L'equilibrio organizzativo come:

- esistenza di connessioni fluide e forti tra le parti;
- rapporti coesi e duraturi tra i partecipanti;
- adeguatezza del rapporto tra compito di lavoro e personalità del lavoratore;
- interazioni sinergiche tra parti e partecipanti, prevenzione dei pericoli di caduta della razionalità.

L'armonia tra le parti e i partecipanti è una manifestazione dell'equilibrio organizzativo: può generarsi **spontaneamente** o può essere **procurata**

Nel caso l'armonia venga procurata, come per ogni azione discrezionale dell'impresa, **comporta un costo**: tempo, strutture, risorse umane, conoscenza, risorse finanziarie.

Centralità dell'**ambiente psicologico** e identificazione del singolo nel fine per il quale opera: creare un ambiente motivante è costoso.

Equilibrio Organizzativo

L'equilibrio *organizzativo* è espresso dalla seguente relazione:

$$CC_1 + CC_2 = BB$$

Dove:

CC_1 = costi di coordinamento *ex ante* per la progettazione

CC_2 = costi di coordinamento *ex post* per sanare disfunzioni

BB = benefici procurati all'impresa nel periodo

EQUILIBRIO AZIENDALE

COME RELAZIONE CIRCOLARE DI TRE SOTTO EQUILIBRI

Equilibrio organizzativo → equilibrio economico → equilibrio finanziario → equilibrio organizzativo →

Performance

Efficienza o produttività generale dell'impresa si divide in:

1) Efficienza tecnica o produttività:

$$\text{Output / Input} = E_{ff}$$

2) Efficienza economica:

$$\text{Ricavi / Costi} = Eff_{ec}$$

(sono rapporti tra *flussi*; la redditività invece è *flusso/stock*)

Efficacia:

$$\text{Risultati / Obiettivi} = Eff_{ia}$$

E' necessario creare un sistema di indici per misurare la performance dell'impresa non solo a livello aggregato ma anche in relazione a sue singole parti:

- Per misurare la redditività della gestione caratteristica rispetto al resto della gestione;
- Per misurare l'impatto della struttura finanziaria sulla redditività;
- Per analizzare la formula di business dell'impresa.

Impresa e ambiente

L'adattamento (Z) dell'impresa all'ambiente è funzione di:

- Y forze interne e *orientamento al controllo*: “mano visibile” e perfetta discrezionalità manageriale;
- X forze dell'ambiente e della “concorrenza perfetta”, *determinismo ambientale*

$$Z = f(X, Y)$$

$$X - Y$$

$Z = f(X, 0)$ concezione organicistica

$Z = f(0, Y)$ concezione razionalistica

Matrice dell'adattamento

alto

controllo
 Z_{III}
(oligopolio
concentrato)

differenziazione
 Z_{II}
(oligopolio
differenziato)

Y

dominio
 Z_{IV}
(monopolio)
letargo strategico

adeguamento
 Z_I
(concorrenza)

basso

alto

X (determinismo ambientale)