

Sistema impresa

Alessandro Zappatore

November 2024

1 Inquadramento teorico

Elementi costitutivi dell'impresa:

L'IMPRESA è un =

- **SISTEMA**: un insieme di elementi integrati e interdipendenti;
- **ECONOMICO**: finalizzato a soddisfare bisogni attraverso l'impiego di risorse limitate;
- **APERTO**: in costante rapporto di scambio con l'ambiente esterno;
- **DINAMICO**: sistematicamente in evoluzione.

Analisi di tipo Economico-Aziendale: La prospettiva di analisi di tipo economico-aziendale pone al centro l'impresa e si propone di studiarne il concreto funzionamento.

1. Indagare le relazioni esistenti tra le componenti del sistema;
2. Indagare le relazioni tra l'impresa e l'ambiente in cui svolge la propria attività.

1.1 Tipi di Impresa/Azienda

	Impresa Privata Industriale Profit	Azienda Pubblica di Servizi Non Profit
Finalità	Soddisfacimento di bisogni	Soddisfacimento di bisogni
Obiettivi	Redditività, creazione di valore, ecc.	Equilibrio economico
Output	Prodotti	Servizi
Missione/Strategia	Deliberata dalla "proprietà"	Definita per legge o imposta da organismi esterni
Orientamento decisioni	Convenienza economica	Equilibrio efficacia-efficienza

1.2 Funzionamento del sistema aziendale

INPUT → PROCESSI DI TRASFORMAZIONE → OUTPUT

1.2.1 Input

RISORSE (fattori produttivi): Umane, Materiali, Tecnologiche, Finanziarie. → Mercati di approvvigionamento.

1.2.2 Processi di trasformazione

Impiego delle **RISORSE** (consumo) → Organizzazione. Gestione e processi decisionali.

1.2.3 Output

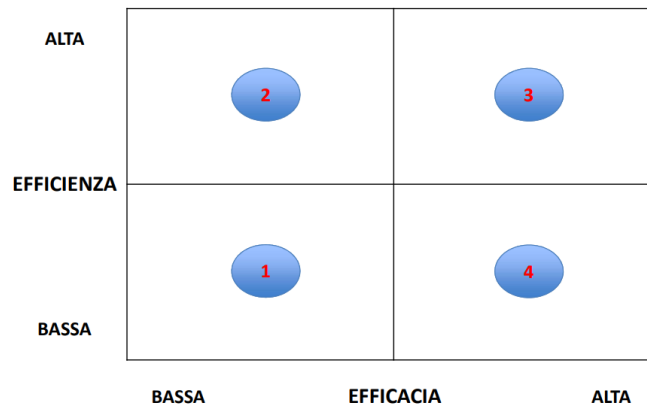
MERCATI di sbocco dei beni e servizi dell'impresa → Soddisfazione dei clienti.

1.3 Efficienza Vs Efficacia

EFFICIENZA : concetto collegato alle fasi di acquisizione delle risorse e di impiego/utilizzo/consumo delle stesse. Una Impresa **EFFICIENTE** non "spreca" risorse.

EFFICACIA : concetto collegato alle fasi di trasformazione delle risorse in beni e servizi e del loro collocamento sui mercati. Una Impresa **EFFICACE** soddisfa i bisogni dei clienti in termini di:

- Qualità;
- Tempo;
- Innovazione;
- Flessibilità.



	1	2	3	4
Efficienza	Bassa	Alta	Alta	Bassa
Efficacia	Bassa	Bassa	Alta	Alta
Costo	Alto	Basso	Basso	Alto
Qualità	Bassa	Bassa	Alta	Alta
Tempo	Alto	=	Basso	=
Innovazione	Bassa	+	Alta	Alta

1.4 Impresa nel suo ambiente

In generale è possibile definire come **AMBIENTE** tutto quanto ciò che circonda l'Impresa, ma ai fini gestionali, è rilevante solo ciò che può influire sulla sua struttura e sul suo funzionamento, cioè sui suoi **ELEMENTI COSTITUTIVI** e sulla sua **ATTIVITÀ**.

- **AMBIENTE GENERALE**
 - Ambiente fisico-naturale;
 - Ambiente culturale;
 - Ambiente sociale;

- Ambiente economico;
- Ambiente politico-legislativo.

- **AMBIENTE SPECIFICO**

- SETTORI
- MERCATI

SETTORI Il Settore può essere inteso come un aggregato di più imprese assimilabili sotto uno o più dei seguenti aspetti:

- Nei processi di acquisizione dei fattori produttivi;
- Nei processi di produzione di beni e/o servizi;
- Nei processi di distribuzione dei beni e/o servizi prodotti.

MERCATI I mercati specifici dell'impresa rappresentano un contesto più limitato e sono direttamente collegati alla gestione per il tramite degli scambi di mercato:

- Mercati di acquisizione dei fattori produttivi;
- Mercati di sbocco dei beni e/o servizi prodotti.

2 Processi e Funzioni

Il sistema IMPRESA rappresenta l'oggetto degli studi economico aziendali. Il sistema è costituito da elementi tra loro strettamente correlati (persone, risorse finanziarie, mezzi tecnici, ecc.) ed è attraverso la **mutevole e dinamica combinazione** di tali elementi che si realizzano i processi di generazione dell'output.

Il sistema impresa è, per sua natura, caratterizzato da **complessità**, tanto più rilevante quanto più risultano **interdipendenti** gli elementi che lo costituiscono. La complessità rende difficoltoso il lavoro di analisi e studio dell'economista aziendale, il quale non può che scomporre il sistema impresa al fine di rendere dettagliata ed esaustiva la propria indagine.

2.1 Analisi per funzioni o aree funzionali

Per **FUNZIONI** si intendono insiemi di operazioni di gestione come Produrre, Commercializzare, Acquistare, ecc., con cui il sistema impresa realizza la propria attività e persegue i propri obiettivi. Si tratta di **gruppi di operazioni omogenee** innanzitutto dal punto di vista **tecnico**, cioè come conoscenze tecniche richieste per il loro svolgimento. Ad esempio, la funzione di produzione di una impresa si concretizza nella trasformazione fisica delle materie prime e comporta l'uso di strumenti tecnici e conoscenze tipici della lavorazione delle stesse.

Gli insiemi di operazioni di gestione che chiamiamo Funzioni sono spesso svolti da persone raggruppate nella medesima unità organizzativa.

2.1.1 Aree funzionali

CARATTERISTICHE (operative)

- Marketing;
- Produzione & Logistica;
- Produzione & Sviluppo;

INTEGRATIVE (ausiliarie)

- Organizzazione & Risorse Umane;
- Finanza & Amministrazione;
- Sistemi Informativi;
- Pianificazione, Programmazione e Controllo.

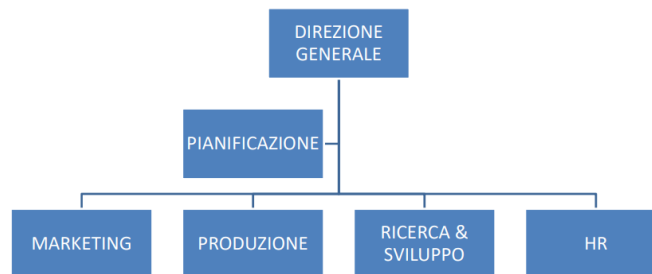


Figura 1: Struttura organizzativa per funzioni



2.1.2 Pregi e difetti analisi per funzioni

Pregi

- Omogeneità economico-tecnica;
- Efficienza/specializzazione;
- Chiara attribuzione dei compiti.

Criticità

- Frammentazione (compartimenti stagni)
- Sub-ottimizzazione.

La logica funzionale se portata all'esasperazione esalta **l'efficienza specialistica**, ma perde di vista **il coordinamento tra le specializzazioni**: la struttura organizzativa e la gestione risultano frammentate, gerarchizzate, poco flessibili ed innovative, ed impongono l'utilizzo di complessi strumenti di coordinamento.

2.2 Gestione per processi

I processi di una Impresa sono costituiti da insiemi di attività caratterizzate da una omogeneità in termini di obiettivi da raggiungere. L'analisi sub-sistemica per processi consente di cogliere in modo più completo e corretto i rapporti e le relazioni interfunzionali tra le attività.

Criticità

- Difficile applicazione in termini di Struttura Organizzativa;
- Rischi elevati di inefficienze (duplicazioni di risorse/attività);
- Indispensabile un approccio di "miglioramento continuo";
- Enfaticizzazione del lavoro in team (interfunzionali);
- Riduzione dei livelli gerarchici (strutture "piatte");
- Empowerment del personale.

3 Marketing

Il marketing si occupa dei rapporti tra l'Impresa e i **mercati di sbocco** nel senso che:

- studia le esigenze presenti e future dei clienti;
- si attiva perché all'interno dell'impresa tali bisogni siano recepiti e appagati con la realizzazione di prodotti/servizi adeguati;
- acquisisce gli ordini della clientela.

È la funzione che più di ogni altra deve garantire non solo un efficace **orientamento al mercato**, ma anche una puntuale **soddisfazione dei clienti**.

3.1 Variabili del marketing

VARIABILI CONTROLLABILI (INTERNE)	VARIABILI PARZIALMENTE CONTROLLABILI (ESTERNE)
Prodotto	Clienti
Prezzo	Fornitori
Distribuzione	Concorrenti
Promozione	Intermediari
<i>MARKETING MIX</i>	MODELLO DI PORTER

3.2 Modello delle "5 forze" di Porter

1. Le forze competitive derivanti dai concorrenti attuali;
2. Le forze competitive derivanti dalla minaccia di nuovi concorrenti;
3. Le forze derivanti dal potere contrattuale dei fornitori;
4. Le forze derivanti dal potere dei clienti;
5. Le forze derivanti da prodotti/servizi alternativi.

3.3 Pianificare le azioni di marketing



3.4 Analisi e valutazione delle opportunità

Per **MERCATO** si intende un gruppo di potenziali clienti che hanno attese da soddisfare, hanno disponibilità di risorse, hanno intenzione di acquistare e costituiscono una domanda potenziale che l’impresa può alimentare traendone un profitto nel medio-lungo termine.

3.5 Modello di ANSOFF

MERCATI ESISTENTI	1	3
	2	4
	PRODOTTI ESISTENTI	PRODOTTI NUOVI

1. Penetrazione di mercato;

- L'impresa continua ad operare nei mercati attuali con prodotti esistenti, ma con politiche di marketing più aggressive. Prezzi più bassi dei concorrenti, distribuzione capillare, promozione più efficace.

2. Sviluppo del mercato;

- Senza modificare il prodotto, l'impresa entra in nuovi mercati. Ad esempio nuove aree geografiche e/o nuovi target di clienti.

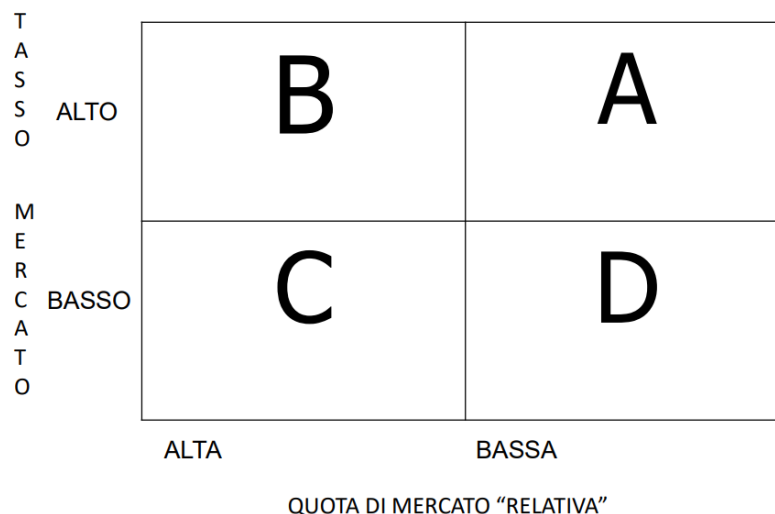
3. Sviluppo del prodotto;

- Conoscendo le esigenze dei clienti attuali, l'impresa cerca di aumentare le vendite offrendo prodotti modificati o nuovi;

4. Diversificazione;

- Aumentare la "gamma" dei prodotti/servizi ed agire in nuovi mercati.

3.6 Modello BOSTON CONSULTING GROUP



- Quota di mercato "relativa"
 - Sintomo di capacità; competitiva o posizionamento;
- Tasso di sviluppo del mercato;
 - Sintomo di attrattività del business;
- Quota di mercato "relativa"
 - Quota di mercato crescente → Intensificazione livello di attività → "Effetto Esperienza" (entro certi limiti) → Riduzione costi produzione → Aumento margini di guadagno (e flussi di liquidità);
- Tasso di sviluppo di mercato
 - Tasso di sviluppo crescente → Investimenti crescenti per mantenere (o migliorare) la posizione di mercato.

La posizione occupata da un business nella matrice influenza il proprio risultato economico e finanziario data la posizione occupata, quale alternativa è bene scegliere?

POSIZIONE IN MATRICE	RISULTATI ECONOMICI	ALTERNATIVE STRATEGICHE	INVESTIMENTI OCCORRENTI	FLUSSI FINANZIARI NETTI	NOTE
A	Negativi (o bassi)	-sviluppo -disinvestimenti	-ingenti esborsi -incassi	-negativi -moderatamente positivi	
B	Positivi	-sviluppo -difesa	-ingenti esborsi -ingenti esborsi	-nulli -nulli	
C	Positivi	-difesa -sfruttamento	-modesti esborsi -esborsi nulli	-positivi -positivi	
D	Moderatamente positivi o negativi	-sfruttamento -disinvestimento	-esborsi nulli -incassi	-nulli +- -positivi	-se produce un minimo di liquidità

A	WILD CATS
B	STARS
C	CASH COWS
D	DOGS

- **WILD CATS**

- Modesti volumi di produzione;
- Occorre aumentare la quota di mercato (in alternativa DOGS);

- **STARS**

- Difendere la quota di mercato;
- Alti volumi;
- Alti costi;

- **CASH COWS**

- Generazione di risorse finanziarie;
- Riduzione dei costi di produzione;
- Mantenere la quota;
- Barriere all'ingresso;

- **DOGS**

- Bassi volumi;
- Specializzarsi;
- Disinvestire.

4 Produzione & Logistica

5 Ricerca & sviluppo

Quest'area funzionale si occupa di innovazione di:

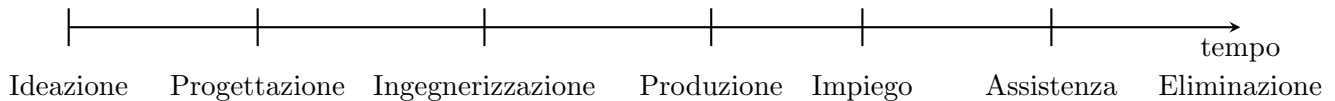
- **Prodotto**

- **Processo**

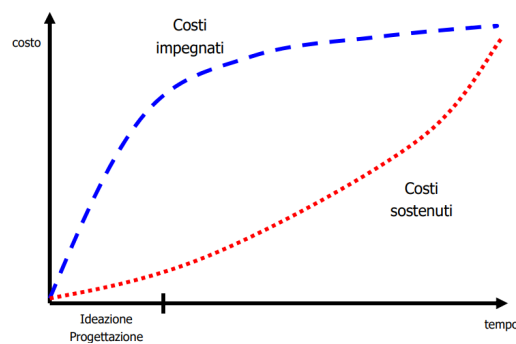
Può avere rilevanza molto diversa all'interno di un'Impresa; dipende dal settore di attività che occupa nel paese. Esistono settori dove l'innovazione è essenziale (ex. produttori di cellulari) e settori dove è molto meno rilevante (settori tradizionali). In alcune Imprese potrebbe anche non esserci un'area di ricerca e sviluppo.

L'atteggiamento di un'Impresa nei confronti dell'innovazione può dipendere anche dalla numerosità dei concorrenti e dal loro atteggiamento sul tema. Il Soggetto/Impresa leader che inizia per prima dal punto di vista di innovazione acquisisce un vantaggio in quanto è la prima a farlo e chi "imita" normalmente giunge in ritardo.

5.1 Ciclo di vita del prodotto



5.2 Costi



Costi sostenuti = costi effettivamente sostenuti per svolgere tutto il ciclo di vita del prodotto.

Costi impegnati = previsione dei costi, questa decisione viene presa nelle prime fasi di progettazione del prodotto.

Per ridurre i costi sostenuti bisogna non sprecare risorse oppure utilizzare materiali di qualità inferiore o velocizzare la produzione di prodotti riducendone la qualità; questa politica però genera una riduzione nella qualità e l'impatto economico è minimo.

5.3 LCC (Life Cycle Costing)

Il collegamento tra variabile ambientale e variabile economica, nel ciclo di vita di un prodotto, viene realizzato mediante la metodologia del Life Cycle Costing.

Attraverso il LCC si mira all'identificazione e quantificazione di tutti i costi associati all'intero ciclo di vita del prodotto includendo anche quelli dovuti all'impatto ambientale dello stesso.

Voci di costo

- Costi di ricerca e sviluppo;
- Costi di industrializzazione;

- Costi di acquisizione dei fattori produttivi;
- Costi di produzione;
- Costi di trasporto e logistici;
- Costi per assistenza post-vendita;
- Costi di dismissione e ritiro del prodotto.

Il LCC rappresenta una configurazione di costo "pieno" di prodotto, poiché considera tutti i costi collegati al prodotto.

Il LCC trova particolare applicazione in contesti in cui esistono ingenti costi di:

- ricerca, sviluppo e pianificazione di nuovi prodotti;
- ritiro, dismissione, smaltimento o eliminazione del prodotto.

Attraverso il LCC si vuole prevedere, fin dalla fase di pianificazione, i costi che verranno sostenuti nell'intero ciclo di vita del prodotto. L'ideazione e la progettazione non avvengono solo dall'area di ricerca e sviluppo ma da gruppi interpersonale (esperti di **produzione**, **marketing**, **analisi dei costi** e **ricerca e sviluppo**) per avere consapevolezza dell'impatto economico di ogni decisione. Nei team potrebbero esserci degli **utenti esterni** che aiutino a determinare il costo del prodotto. Il **marketing** può dire quanto i clienti sono disposti a pagare per il nuovo prodotto (i costi devono essere inferiori del prezzo di vendita).

Attraverso il LCC è inoltre possibile:

- Quantificare i costi di pianificazione e quelli di smaltimento e di ritiro;
- Stabilire, in fase di pianificazione, se i profitti ottenuti dal prodotto sono sufficienti per coprire i costi totali di pianificazione e/o di smaltimento.

5.4 Simultaneous Engineering

Integrazione di tutte le funzioni responsabili per portare un prodotto sul mercato, per ridurre i tempi ed i costi di fabbricazione, aumentando la qualità e la funzionalità dei prodotti.

Attraverso il S.E. si gestiscono in contemporanea e collegialmente tutte le risorse, afferenti a diverse funzioni, necessarie per lo sviluppo di un prodotto.

Approccio tradizionale

- **iterazioni progettuali**, per apportare modifiche necessarie al prodotto (spesso ancora nella fase di progettazione);
- **ritardi**;
- **sforzi "inutili"** (legati alla correzione delle anomalie);
- servizio al cliente lacunoso e lento: spesso gli errori di progettazione si scoprono dalle lamentele dei consumatori;
- **time to market** eccessivamente lungo.

S.E.

- sviluppo di un prodotto viene inteso come un **processo** continuo;
- stile di lavoro di sviluppo in modalità **parallela** (o integrata);
- creazione di **Team di Sviluppo** di cui fanno parte rappresentanti di tutte le aree aziendali coinvolte nello sviluppo e lancio di un nuovo prodotto o servizio (R&S, Acquisti, Produzione, Marketing, Logistica, Assistenza Clienti);
- **soluzioni alternative** analizzate dal Team di Sviluppo.

5.4.1 Vantaggi del S.E.

- riduzione del tempo globale di sviluppo di un prodotto dal 30% al 70% rispetto a metodologie tradizionali;
- drastica riduzione delle attività di modifica e correzione del prodotto dopo il lancio dello stesso;
- miglioramento degli standard qualitativi del prodotto (anche superiore al 100% rispetto ai modelli tradizionali);
- riduzione del time to market fino al 90%;
- miglior posizionamento sul mercato;

6 Organizzazione & Risorse Umane

Questo settore non sempre è presente nelle Imprese. Alcune volte viene delegato a soggetti esterni, soprattutto le piccole Imprese.

Capitale umano = Persone (conoscenze, competenze, abilità delle persone)

- Reclutamento;
- Valutazione;
- Addestramento del personale.

Capitale organizzativo = Persone (chi fa cosa, rapporti gerarchici)

- **Elementi Hard:** struttura organizzativa, meccanismi & strumenti di gestione;
- **Elementi Soft:** cultura, modelli di leadership, knowledge management, ecc.).

Cacciatori di teste = Persona che ricerca manager e simili da altre Imprese per sottrarle alla concorrenza e assumerle.

Organizzazione aziendale = Dividere il lavoro e coordinarlo.

6.1 Struttura organizzativa

Per scegliere che struttura utilizzare per un'Impresa ho due possibilità:

1. Ho un'idea di modello, la applico così come l'ho pensata. Potrebbe generare dei problemi con il passare del tempo;
2. Prendo delle decisioni e faccio delle scelte di variabili organizzative. Consuma più tempo ma potrebbe causare meno problemi con il passare del tempo.

6.1.1 Formalizzazione

Eslicitazione scritta di chi fa che cosa e come.

Organigramma = struttura grafica che rende visibili i rapporti gerarchici tra i vari settori. Nell'organigramma si potrebbe scendere fino ad arrivare alla singola persona.

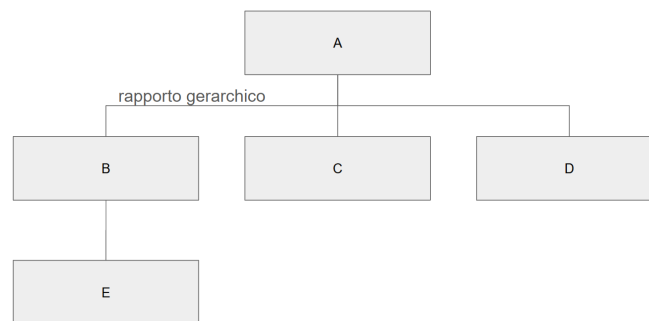


Figura 2: Organigramma per 5 unità organizzative

Mansionario = descrizione dei compiti assegnati alla singola persona.

Manuale delle procedure = descrizione di cosa viene prima e cosa deve accadere dopo. Potrebbero esserci dei rapporti non presenti nell'organigramma.

Questi strumenti vanno aggiornati costantemente per non renderli inutili ed obsoleti.

- **Standardizzazione del processo** : fare sempre le stesse cose;
- **Standardizzazione dell'output** : garantire il risultato, il processo è a scelta del lavoratore;
- **Standardizzazione dell'input** : utilizzare solo le risorse in input, il risultato non è rilevante.

6.1.2 Divisione del lavoro

Implica specializzazione dei compiti.

Specializzazione

- **Orizzontale** = numerosità dei compiti svolti da una persona, sa fare poche cose. Risorsa flessibile, può fare più compiti. *Job enancement*
- **Verticale** = livello di controllo sui compiti (autonomia di una persona).

Alta verticale e Alta orizzontale : pochi compiti e assenza di controllo - lavori dequalificati;

Alta verticale e Bassa orizzontale : pochi compiti controllabili - manager di basso livello;

Bassa verticale e Alta orizzontale : molti compiti e assenza di controllo - lavoro qualificato/professionale;

Basse verticale e Bassa orizzontale : molti compiti controllabili - manager di alto livello.

Competenze

- **Professionali/Tecniche** = saper fare, specializzazione orizzontale. Primo ingrediente per fare carriera;
- **Manageriali** = saper organizzare e valutare i propri lavoratori, specializzazione verticale. *Job enreachment*

6.1.3 Raggruppamento

Creazione di unità organizzative e disegno della struttura.

- **Plurifunzionale** = unità organizzative = aree funzionali;
- **Multidivisionale** = variante del 1° modello. Divisione, diversificazione in funzione di :
 - area geografica (ex. Coca-Cola Europa, Asia, Nord America ecc.);
 - tipologia di clientela (ex. A2A suddivisione illuminazione pubblica);
 - tipologia di prodotto.
- **A matrice** = ci sono livelli di responsabilità che si incrociano. Alti livelli di scolarità, bassa specializzazione orizzontale. (ex. Nasa)

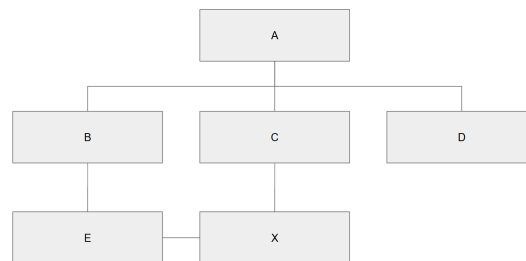
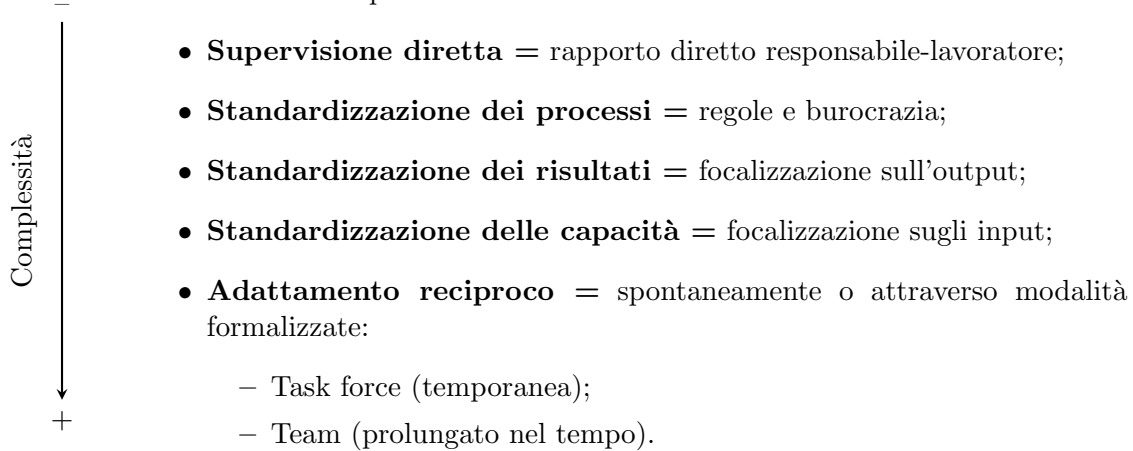


Figura 3: X ha 2 capi C ed E

6.1.4 Coordinamento

Devono coesistere più meccanismi di coordinamento:



7 Finanza & Amministrazione

8 Sistemi Informativi

9 Pianificazione, Programmazione e Controllo

10 Sistemi e strumenti di produzione