

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

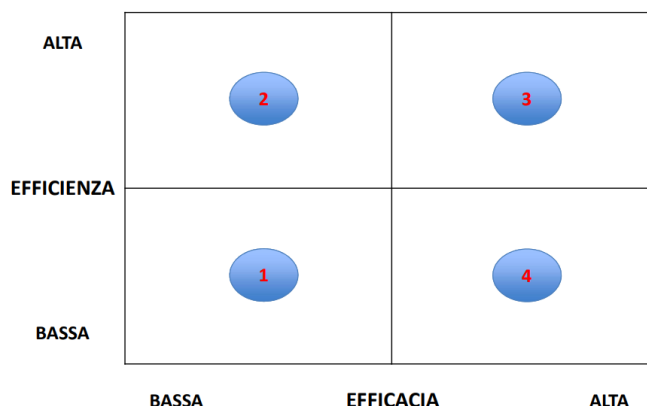
MERCATI di sbocco dei beni e servizi dell'impresa → Soddisfazione dei clienti.

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.

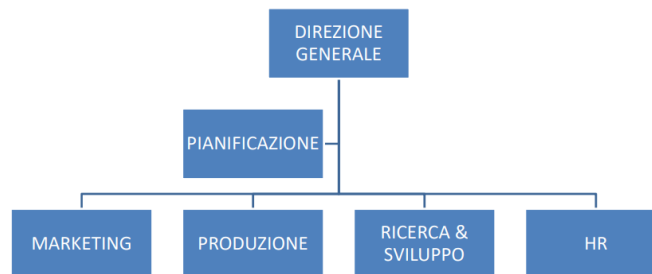


Figura 1: Struttura organizzativa per funzioni



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**.

4 Produzione & Logistica

5 Ricerca & sviluppo

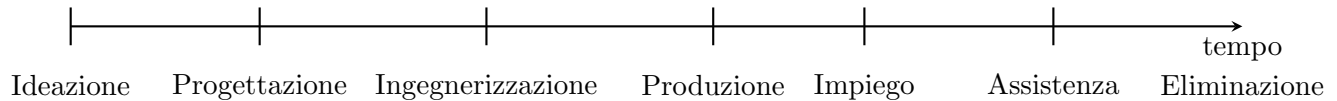
Quest'area funzionale si occupa di innovazione di:

- **Prodotto**
- **Processo**

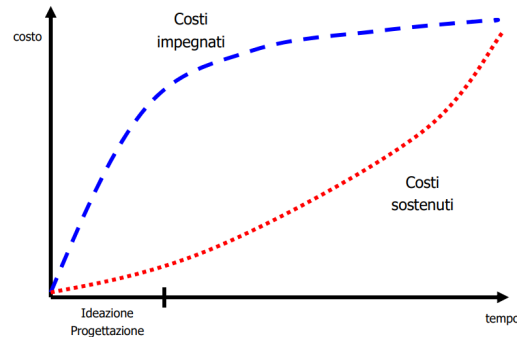
Può avere rilevanza molto diversa all'interno di un Impresa; dipende dal settore di attività che occupa nel paese. Esistono settori dove l'innovazione è essenziale (ex. produttori di cellulari) e settori dove è molto meno rilevante (settori tradizionali). In alcune Imprese potrebbe anche non esserci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

Esplicitazione 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.

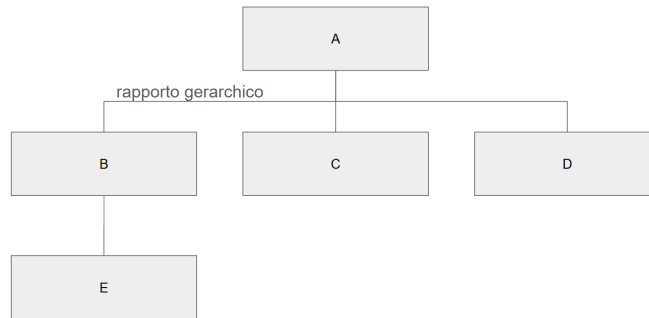


Figura 2: Organigramma per 5 unità organizzative

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)

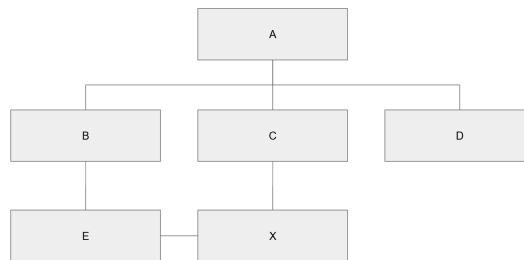


Figura 3: X ha 2 capi C ed E

6.1.4 Coordinamento

Devono coesistere più meccanismi di coordinamento:

- Complessità
↓
+
- **Supervisione diretta** = rapporto diretto responsabile-lavoratore;
 - **Standardizzazione dei processi** = regole e burocrazia;
 - **Standardizzazione dei risultati** = focalizzazione sull'output;
 - **Standardizzazione delle capacità** = focalizzazione sugli input;
 - **Adattamento reciproco** = spontaneamente o attraverso modalità formalizzate:
 - Task force (temporanea);
 - Team (prolungato nel tempo).

- 7 Finanza & Amministrazione
- 8 Sistemi Informativi
- 9 Pianificazione, Programmazione e Controllo
- 10 Sistemi e strumenti di produzione