

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

a cura di © Sara Di Lullo



IMPRESA COME SISTEMA

L'**impresa** va intesa come sistema razionale impostato sul rapporto che mantiene con l'ambiente economico-sociale. Le **due componenti dell'amministrazione generale** dell'impresa sono il **governo** e il **management**. Il **general management** tratta di: - **gestione**: fa riferimento allo svolgimento delle operazioni aziendali;

- **organizzazione**: fa riferimento all'interagire di strutture e persone che operano entro i confini dell'impresa;
- **direzione aziendale**: si fa riferimento alle specifiche attività dei capi o dirigenti, nelle loro reciproche relazioni e nella loro collocazione in un contesto sottoposto alle determinazioni volitive di persone fisiche e giuridiche che, all'azienda, hanno deciso di dare una vita e un governo.

All'avvio delle proprie attività, l'impresa è un'organizzazione **semplice** che può trasformarsi in un'organizzazione **articolata** e **complessa**, un'entità quindi suscettibile di evolversi in più direzioni e in tali ambiti assumere o meno le caratteristiche tipiche dei sistemi. Ogni impresa occupa un determinato **task environment**, ovvero uno spazio nel settore di attività economica in cui ciascuna è entrata, ove per statuto vuole operare e competere.

Ogni settore di attività è a sua volta parte di un più vasto **general environment**. Tutte le imprese hanno inoltre dei **confini**:

- **legali**, definiti dall'**atto costitutivo aziendale** e dalla **forma giuridica** singolarmente adottata (es. società per azioni), che permettono di distinguere ciascuna di esse dalle altre tipologie organizzative;
- **economico-aziendali**: in quanto soggetti a continuo cambiamento sono molto meno certi di quelli legali, essi riguardano il settore e i paesi in cui operano, da dove attingono il capitale, le attività che intraprendono, ecc.

Il general environment è popolato da **organizzazioni a-specifiche**, ovvero non specifiche di alcun settore di attività economica come le P.A. o le istituzioni internazionali, con queste l'impresa mantiene rapporti al fine di attrarre consensi, incentivi, ecc.

Considerando invece il task environment, ciascuna delle organizzazioni (imprese) è una **forza competitiva**. **Competitività** è non tanto la capacità di eliminare i rivali, bensì la capacità con la quale l'impresa si misura con altre organizzazioni, offrendosi al giudizio del cliente finale riguardo al bene o servizio da essa prodotto.

Le **forze competitive delineate da Porter** con cui l'impresa entra in una molteplicità di relazioni di scambio sono: - i fornitori di fattori produttivi;

- la clientela del prodotto;
- i concorrenti diretti, potenziali e/o reali ossia produttori di beni simili a quelli dell'impresa che stiamo trattando;
- i concorrenti indiretti, ossia produttori di surrogati, ovvero di beni sostituibili a quelli trattabili (es. macchina/bus);
- le organizzazioni sociali "interessate" al settore (es. riviste di automobili se noi siamo la Ford)
- le organizzazioni a-specifiche del settore, come lo Stato o enti, le quali sono suscettibili di influenzare il comportamento e le operazioni delle aziende che producono nel settore medesimo.

I rapporti tra le forze competitive sopra elencate esprimono non solo scambio e funzionalità reciproca, ma anche rivalità che genera tensioni e spesso conflitti. Sono rapporti tra entità che collaborano e competono al tempo stesso, sono cioè **rapporti di forza**. In sintesi l'impresa, non solo subisce i vincoli del task environment, ma essa stessa crea ambiente, crea mercato, sfruttando i suddetti rapporti (che non si esauriscono nel rapporto impresa-cliente bensì contribuiscono anche quelli con i fornitori, amministrazioni pubbliche e private).

Ogni impresa può essere studiata secondo l'elementare schema di azione e retroazione.

La produzione che in essa si svolge prevede l'acquisizione di fattori produttivi, i quali, sottoposti a lavorazione, vengono trasformati in "qualcos'altro" con un valore aggiunto. **Fare impresa** coincide dunque con il realizzare un **processo di trasformazione**, nel quale sono coinvolte cose (materiali, semilavorati, strumentazioni, impianti) e persone (dirigenti, personale). Le operazioni menzionate implicano l'assunzione di un **metodo di lavoro**, ovvero un insieme di regole e procedure pro tempore dati, volti al perseguimento del fine aziendale, ma periodicamente sottoponibili a cambiamento, integrate per creare un unico **"sistema aziendale"**. Il concetto di **partecipante** al sistema d'impresa, focalizzato e divulgato da Barnard, enuncia semplicemente che fare impresa comporta operazioni nelle quali intervengono più persone, oltre che più capitali.

I **partecipanti** all'impresa sono riconducibili alle seguenti categorie di soggetti: -

i **proprietari**: coloro che conferiscono il capitale;

- i **capi o manager**;
- tutti gli altri **prestatori di lavoro subordinato**: impiegati, operai.

Il processo di trasformazione degli input in output si svolge dividendo il lavoro in **parti**. Ad ogni parte corrisponde un'**area di lavoro**, che assolve ad una **determinata funzione**. Di qui la definizione di **parte** come area funzionale o unità organizzativa o unità di progetto, ciascuna comprendente fattori produttivi (capitale, lavoro, terra, informazione) strutturati in modo da essere in grado di assolvere un compito specifico e programmato, per realizzare un output finale. In sintesi: l'**impresa** è un'organizzazione della società nella quale si integrano parti e partecipanti, le une e gli altri legati da un rapporto di interazione e operanti in un processo di trasformazione strutturato e orientato al raggiungimento di un preciso fine. L'impresa è inclusa nel sistema della società. La società le offre input che essa trasforma e restituisce al suo ambiente con un valore aggiunto. Gli output impattano nell'ambiente e nei mercati in cui vengono scambiati. Da questo impatto si alimenta un **flusso di informazioni** di ritorno (**retroazione**) all'impresa chiamato **feedback**; l'**informazione** può essere:

- **negativa**: l'impatto dell'output sui mercati non ha trovato il riscontro desiderato ovvero il consenso del consumatore, dunque l'impresa deve adottare provvedimenti che generino un'inversione di tendenza; - **positiva**: il processo di trasformazione può continuare come previsto.

ALLE RADICI DI GOVERNANCE E MANAGEMENT. RAZIONALIZZAZIONE COME METODO DI FARE IMPRESA.

Il processo di trasformazione degli input in output è sottoposto a **razionalizzazione**, ovvero tutto segue un certo metodo e calcolo che continuamente si affinano, nulla è lasciato al caso, è tutto amministrato con una serie definita di regole e procedure, parti e partecipanti sono sottoposti all'assolvimento preciso dei propri compiti. Il termine **trasformazione** implica anche i processi di approvvigionamento, vendita, marketing, impiego del personale, sistema informativo, contabilità, bilancio, ecc, ovvero l'attivazione di ogni funzione aziendale indispensabile allo scopo. Il concetto di **razionalizzazione**, paragonabile a quello

di **amministrazione aziendale**, è orientato da **obiettivi** che vogliono **risultati**, ed è in qualche modo conseguenza del **capitalismo** inteso come sistema sociale e come modo di produzione di beni e servizi.

I primi due blocchi dei **principi dell'agire razionale** riguardano:

- **ordine e regole** nella gestione, organizzazione e rilevazione aziendale;
- **metodo scientifico e calcolo economico** in modo tale da realizzare un risultato positivo delle attività svolte.

L'ineludibile finalità dell'impresa è quindi produrre in modo professionale un **output che serva**, non limitandosi a soddisfare i bisogni egoistici dell'imprenditore, ma anche quelli sociali. Il **produrre** e la **funzione di produzione** hanno sempre la **primacy** tra le finalità d'impresa, in quanto necessari per il raggiungimento di obiettivi e ottenimento di risultati, traducibili inoltre in **redditività del prodotto** ed **economicità dell'amministrazione aziendale**. I vari pilastri possono essere sintetizzati dal cosiddetto **agire calcolato**, l'imprenditore deve essere quindi capace di **prevedere, pianificare e controllare**.

L'impresa:

- **individuale**: si identifica nella persona del fondatore;
- **complessa**: presuppone l'integrazione di più parti e partecipanti.

Quest'ultima deve quindi ricorrere alla **divisione del lavoro in parti**, ciascuna avente un'ordinata **funzione**, in modo che tutte le funzioni attivate in impresa siano di **servizio** alle altre, per un **apparato sistemico**. Quella principale rimane comunque la **funzione di produzione**. Se devono servire, le funzioni non devono essere progettate in numero ed in modo fantasioso: ne consegue che una impresa allo stato di infanzia o di ridotte dimensioni avrà una divisione semplice del lavoro ed un piccolo numero di funzioni; una impresa cresciuta e complessa sarà composta di un numero elevato di funzioni al proprio interno, in relazione **reciproca** o **univoca**. All'interno di ciascuna parte operano più **partecipanti**, i quali hanno un ruolo (generalmente formalizzato da **contratti**) comprendente precisi compiti, entrambi accuratamente strutturati. Il più elementare criterio di strutturazione è quello della **gerarchia**, vista come piramide di autorità e potere a più livelli:

- al **primo livello**: vi sono i **proprietari** (coloro che hanno conferito capitale all'impresa), ad esempio in una società per azioni sono proprietari gli azionisti, i quali costituiscono l'assemblea dei soci e danno vita ad **organi volitivi** (tipicamente rappresentati dal consiglio di amministrazione e dal collegio sindacale);
- al **secondo livello** si trovano **partecipanti (capi e manager)** che sono legati all'impresa da un rapporto di lavoro subordinato di tipo **direttivo**, mediante azioni di **supervisione, coordinamento e controllo**;
- il **terzo livello**: è quello denominato, in senso stretto, **operativo**, non vi è ideazione bensì pura esecuzione.

Importantissima è la **distinzione** tra funzione di:

- **governance**: tipica di chi crea impresa e costituisce il capitale di pieno rischio, questa funzione definisce gli **organi volitivi**, la **finalità generale** e gli **indirizzi fondamentali strategici** dell'esercizio aziendale, nonché i lineamenti delle operazioni delegate a dirigenti ed altri subordinati gerarchici.
- **management**: tipica di chi gestisce le operazioni riguardanti il processo di trasformazione e il contatto dell'impresa coi mercati. Nell'ambito del management aziendale si individuano **due precise funzionalità**:
- quelle del **livello operativo**;
- quelle del **livello direttivo**; è quest'ultimo il vero e proprio livello gerarchico ove si esercita la funzione manageriale. Essere capo, cioè manager, non necessariamente vuol dire essere dirigente, quest'ultimo infatti è il risultato ultimo di un percorso di carriera che può svilupparsi, ma non sempre si formalizza, in **contratto di dirigente aziendale**, con tutti i benefit che ne conseguono.

EVOLUZIONE DEI MODELLI DI IMPRESA E DELLA CULTURA AZIENDALE RAZIONALISTICA

Le **radici storiche della moderna cultura d'impresa** partono dal periodo immediatamente successivo alla **rivoluzione industriale**, a metà dell'Ottocento.

La **prima rivoluzione industriale** ha avuto origine in Inghilterra alla fine del XVIII secolo, e mostra l'avvenuta diffusione del nuovo **modo capitalistico di produzione**, che dal settore tessile si è esteso alle altre industrie, fondato su:

- **centralità della macchina** (ricordiamo la macchina a vapore inventata nel 1769 da J. Watt);
- **utilizzo di nuove fonti di energia** (carbone);
- **divisione del lavoro** (Adam Smith);
- **retribuzione della forza lavoro**;
- **aumento della produttività grazie al lavoro organizzato**;
- **espansione della domanda e allargamento progressivo del mercato**.

La **seconda rivoluzione industriale** si colloca tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX, fondato in primis sul **razionalismo economico**, e su:

- **evoluzione dei sistemi di comunicazione e trasporto** (telegrafo e ferrovia);
- **nuove fonti di energia** (elettricità e petrolio);

- **organizzazione razionale e scientifica del lavoro** (taylorismo); - **sviluppo dell'industria pesante** (metallurgica e meccanica). L'emergente impresa industriale dell'800 assume una configurazione organizzativa incerta, un coacervo di funzioni non bene ordinato.

L'impresa **à la Dickens** si presenta come un **agglomerato di capitali e di persone**, senza una ben profilata divisione del lavoro e un metodo scientifico di conduzione. E' in quest'ambito che assume gran rilevanza **Weber**, la cui attenzione si rivolge principalmente alla **formalizzazione delle regole** e al ruolo dello **Stato** come organizzazione compenetrata nel sistema sociale capitalistamente riformato. La ricerca di una **soluzione tecnico-organizzativa** capace di soddisfare le esigenze di efficacia ed efficienza amministrativa, dà luogo all'elaborazione del concetto di **burocrazia**. Per la sua **neutralità tecnica** e per la sua **efficienza operativa**, tale mezzo può applicarsi a tutte le organizzazioni complesse e non solo all'organizzazione statale (**universalità**). La burocrazia ha alcuni tratti basilari definiti **principi**:

- le **regole** sono ovunque in una struttura razionale-legale;
- ogni persona ha **compiti** ben precisati da svolgere e deve **disporre dei mezzi** necessari per espletarli;
- lo svolgimento di ogni compito richiede una **preparazione specialistica**;
- le operazioni si svolgono sulla base di **procedure standardizzate**;
- i rapporti obbediscono alla **strutturazione verticale** dell'autorità e del potere; - si fa supporto della **delega**.

La teoria burocratica weberiana ha mostrato con il passare del tempo alcuni **limiti**, riguardanti sia il **coordinamento** sia l'**effettivo esercizio del controllo**. Una significativa **critica** al modello originario è effettuata da **Merton**, il quale sottolineò che la burocrazia può funzionare solo se e fintantoché ci sia **disciplina**, e che però può provocare **due effetti disfunzionali** dell'organizzazione:

- **trasposizione mezzi-fini**: l'obbedienza alle norme è talmente forte da non essere più considerate come mezzo ma come fine avulso dal resto, si dà erroneamente maggior interesse all'**adesione alle regole** e si perde l'obiettivo reale;
- **fallimento organizzativo**: l'esecuzione burocratica e impersonale degli affari, anche quando non sarebbe necessario, può portare contrasti tra utenza interna ed esterna, insoddisfazioni, reclami ecc.

Con tali riflessioni Merton evidenzia soprattutto il carattere potenzialmente contraddittorio del concetto di burocrazia. **Taylor** vede l'impresa come un'**organizzazione scientifica del lavoro**, elaborando principi per massimizzare la produttività aziendale che propone come **universalmente applicabili**. Mediante tali **principi** egli sostiene che:

- le funzioni aziendali e le relative operazioni devono essere soggette a **programmazione**;
- i dirigenti devono selezionare, addestrare e istruire il lavoratore, cercando di mettere l'**uomo giusto al posto giusto**;
- ci deve essere **collaborazione tra i vari livelli gerarchici** al fine di creare un **benessere collettivo**;
- la ripartizione del lavoro deve avvenire in modo tale che i **carichi di lavoro** siano **equidistribuiti**;
- il capo di una qualsiasi unità organizzativa deve essere un capo "ottimista";
- l'**impostazione scientifica** non è discutibile in quanto frutto di un'elaborazione scientifica.

Da tutto questo deriva che il capo deve conoscere *ex-ante* ogni aspetto del lavoro da affidare ai soggetti selezionati, mentre al lavoratore non viene richiesta alcuna iniziativa personale o intuizione operativa.

Taylor sostiene quindi un'organizzazione basata su scale gerarchiche, specializzazione del lavoro, selezione scientifica del personale, sullo studio di tempi e metodi appropriati al compito.

La formalizzazione definitiva dell'organizzazione aziendale avviene attraverso:

- il **funzionigramma**: fornisce il **dettaglio scritto delle operazioni** da svolgere in ogni unità organizzativa;
- l'**organigramma**: fornisce una **rappresentazione grafica** della struttura e delle relazioni fra i vari livelli gerarchici.

Grazie a Taylor, e più tardi a Fayol, cominciano a diffondersi anche i concetti di **contabilità dei costi** e **controllo di gestione**, aventi come scopo quello di ottenere una progettazione ragionata di mansioni e operazioni da svolgere, e ottenere una preventivazione dei costi e dei ricavi a ciò inerenti, cui deve seguire periodicamente un controllo.

Fayol pone l'attenzione sul **dirigente** piuttosto che sul lavoratore, elaborando **principi di direzione** che, diversamente da Taylor, non professa come universali, quindi ne consiglia un uso non rigido bensì ponderato, a seconda delle situazioni (si avvicina alla "teoria delle contingenze" che troverà molti consensi negli anni 60). Di tutte le funzioni aziendali, secondo Fayol la **funzione di direzione** è la più importante, consistente nel programmare, organizzare, coordinare, controllare e comandare (**P.O.C.C.C.**). Il dirigente è unico, ma la sua funzione si esplica necessariamente dopo aver inglobato le informazioni ricevute dai capi assegnati ad ogni divisione sottostante (**delega**), ognuno tenuto a fare rapporto al livello di autorità superiore (**autorità scalare** e **livelli discendenti del potere decisionale**).

RAZIONALITA' E COOPERAZIONE NELLA VERSIONE BARNARDIANA

L'**impresa à la Barnard** è innovativa rispetto al razionalismo classico, in quanto non pone più l'attenzione sul metodo di lavoro e sul solo incentivo economico, bensì esalta l'importanza della **persona**, e contesta l'idea di un one best way.

Opinione di **Barnard** è che bisogna puntare sull'utilizzo dell'umanità e della creatività, sull'esaltazione dei contributi maggiori e su quelli emergenti, sul coinvolgimento, sull'uso di adeguati incentivi, sulle comunicazioni **bottom-up**, al fine di liberare capacità inesprese e generare spontaneamente impegno. Inoltre Barnard introduce il concetto di **equilibrio organizzativo**, ovvero di stato economicamente e socialmente utile in cui deve trovarsi il sistema aziendale nella sua interezza. I due valori da equilibrare sono:

- il valore **percepito** dal lavoratore circa il proprio contributo recato all'impresa; - il valore **attribuito** a detto contributo da parte del datore di lavoro.

Per arrivare a tale equilibrio ci vuole la qualità del capo o del dirigente, e in particolare ci vuole la capacità di essere **leader**, ovvero saper programmare, organizzare, discutere con i propri collaboratori gli obiettivi da realizzare, incentivandoli e portandoli con convinzione (se non già per devozione carismatica) verso il perseguimento dei fini aziendali.

Gli incentivi pecuniari (premi e altri benefici) e non (percorsi di carriera; riconoscimenti) sono funzionali a motivare il personale ad identificarsi nel fine generale di impresa e nei fini particolari delle singole operazioni. Dunque il disegno barnardiniano non rifiuta completamente la configurazione tayloristica dell'impresa, ma introduce la rilevante importanza del fattore umano.

George Homans sottolinea come il prestatore di lavoro dia vita, socializzando con gli altri in azienda, a differenti gruppi umani. I gruppi umani che di fatto sorgono all'interno dell'impresa possono avere confini diversi da quelli delle unità di lavoro progettate per strutture formali. Homans individua tre variabili tipiche dei gruppi informali che si autogenerano nelle organizzazioni complesse:

- i sentimenti, che influenzano il comportamento di ogni individuo (valori, credenze, sensazioni);
- le attività, operazioni svolte da ognuno all'interno del gruppo
- le interazioni, in quanto ognuno si rapporta con l'altro nell'adempimento delle proprie mansioni.

Le considerazioni di Homans evidenziano come in impresa siano importanti le **relazioni interpersonali** e ancora più importante sia la capacità di trattarle. Emerge anche l'idea dell'importanza della formazione continua del lavoratore per la crescita della qualità delle prestazioni di lavoro e di periodici cambiamenti di progettazione dell'organizzazione scientifica del lavoro. Come diranno più precisamente McGregor e Likert l'uomo è da considerarsi una **risorsa da valorizzare** e non più un soggetto passivo.

UNIVERSALISMO E RELATIVISMO NELLA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

A metà del 900 si diffonde l'idea che il one best way non sia più il giusto principio da seguire, bensì che ogni impresa debba differenziarsi dalle altre. Tale conclusione deriva dalla riflessione che i diversi settori sono caratterizzati da differenti processi di lavorazione, i quali non possono essere trattati secondo prassi standardizzate, per non parlare della varietà dei clienti, e quindi non può esserci un unico modo di distribuire i prodotti al pubblico. Dunque tutto va adattato al settore trattato, alla tipologia d'impresa, a quello che riassumendo potremmo chiamare **ambiente**, o **contingenze**. D'ora in poi l'impresa è **aperta** ai cambiamenti ambientali, pronta a trasformarsi a seconda delle diverse esigenze affinché sia **competitiva**. In particolare Lawrence e Lorsch danno vita alla **contingency theory**: l'impresa fa dipendere considerevolmente le proprie scelte strategiche da tutti i mutamenti del task e del general environment, permeati di variabilità e incertezza.

Razionalismo economico e management scientifico sono necessari per la riuscita di un'impresa, ma non sufficienti, per questo non vanno presi come dogmi.

Si diffondono i concetti di:

- **learning organization**: qualificazione professionale e cooperazione;
- **knowledge-creating company**: l'impresa non è solo capace di apprendere, ma anche di sviluppare conoscenza per l'innovazione, far leva su prodotti e servizi innovativi da proporre al consumatore, con i quali sfidare altre forze competitive.
- **information technologies**: la competitività comincia ad esprimersi anche attraverso le tecnologie informatiche (anche Internet) e telematiche, si torna ad una centralità della macchina (ora elettronicizzata) per informare e comunicare.

A **Simon** si deve l'inizio di una serie di studi sul comportamento degli uomini, in particolare riguardante il loro dar vita a organizzazioni complesse e il prendere decisioni. Egli evidenzia l'importanza delle **premesse decisionali**, intese come l'insieme di elementi raccolti dall'individuo prima di decidere le azioni da intraprendere, che nella vita organizzativa sono influenzate da molte interdipendenze. In *Administrative behaviour* egli definisce i comportamenti umani come **intenzioni razionali** piuttosto che come azioni razionali, che si rivelano tali per naturali **limiti della razionalità**, dovuti a:

- informazioni incomplete e imperfette;
- conoscenza parziale delle possibili alternative;
- impossibilità di conoscere tutte le possibili conseguenze delle azioni;
- tempo limitato a disposizione dei decisori;
- preferenze non perfettamente ordinate e contrastanti;
- incertezza e ambiguità dei criteri a cui attenersi per la scelta, dovute a motivi etici, culturali, emotivi, cambiamenti del contesto.

Simon sottolinea che la **complessità** si può ridurre ma non eliminare. Secondo Simon è possibile agevolare la buona amministrazione **limitando i limiti**, andando ad operare sull'ambiente in cui sono posti, e ricorrendo a meccanismi di influenza (persuasione, stili di direzione specifici, organizzazione di riunioni che esaltino la figura e i valori dell'azienda, incentivi, informazione mediante tecnologia, ecc).

PLURALISMO ORGANIZZATIVO

Per **pluralismo organizzativo** s'intende il pluralismo delle dimensioni aziendali e del modo di fare impresa, ovvero l'impossibilità di individuare una configurazione organizzativa aziendale universale, un'impresa universale, che sia l'unico modello vincente. Questo perché nel XXI secolo si assiste alla presenza, e spesso coesistenza, di praticamente tutti i modelli organizzativi (sistema chiuso, aperto, semiaperto - adattamento) venuti alla luce durante il XX secolo, a partire dai modelli organizzativi di Weber, Taylor e Barnard, fino ad arrivare ai più recenti modelli organizzativi del neo-fordismo. Vediamone l'evoluzione:

- *à la Taylor*: poggia su gerarchie alte, potere e sapere concentrati al vertice, lavoro scientificamente pianificato.
- *à la Barnard*: fattore umano e relazioni interpersonali al centro, importanza bottom-up rispetto la top-down. Fondamentali poi sono cooperazione, motivazione e incentivazione.
- lavori di gruppo: in particolare nella direzione, crescita e cooperazione infraorganizzativa, network.
- ritorno all'impresa razionalistica, il neo-fordismo: informazioni e conoscenze sono gestite con la tecnologia, elettronica, informatica, telematica. Diventa importante non tanto il capitale reale rappresentato dalle macchine, quanto il **capitale virtuale** rappresentato dal saper fare e organizzare, dal software informatico e telematico. L'impresa si affida all'efficienza dell'automazione, all'efficacia dei laboratori di ricerca e sviluppo, a nuovi prodotti e servizi.
- impresa globale: esempi sono la Toyota, Nestlé, Benetton, modelli di impresa senza confini, **globali**. Le relative unità organizzative sono dislocate su vari territori, sono una multinazionale. Ciò richiede una forte capacità di innovazione e marketing, di una efficace scambio di informazioni. Nonostante il fattore umano e le macchine siano fondamentali, assume sempre più importanza il virtuale.

GERARCHIE E DECISIONI - GOVERNO E MANAGEMENT DELL'IMPRESA

AREA DEL GOVERNO (GOVERNANCE) E AREA DEL PROCESSO AMMINISTRATIVO AZIENDALE (MANAGEMENT)

Tutto ciò che avviene in impresa, è gestito mediante **amministrazione**, la quale si esplica nelle operazioni di:

- **governo (governance)**: si riferisce sia alle decisioni e operazioni dei **titolari** dei diritti di proprietà dell'impresa (ad esempio, nella società per azioni, degli azionisti) sia alle decisioni e operazioni attivate dagli **amministratori** (questi ultimi sono titolari nelle imprese societarie di un **incarico** conferito dai proprietari per il compimento delle operazioni necessarie al perseguimento del fine aziendale). In parole semplici la governance è tipica di chi crea l'impresa e costituisce il capitale di pieno rischio diventandone il proprietario (o vi entra con passaggi successivi), ed è qui che vengono definiti gli indirizzi fondamentali dell'esercizio aziendale e i lineamenti delle operazioni delegate a dirigenti e subordinati gerarchici. E' coinvolto nel processo decisionale complessivo anche il **collegio sindacale**, i cui membri sono nominati dai suddetti titolari. L'**area di interesse** della governance sono gli interessi, le decisioni e le operazioni aziendali definiti dai titolari dei diritti di proprietà, ai quali la governance compete. Proprietari dell'impresa possono essere più persone fisiche e/o giuridiche. Solitamente vi è il **soggetto economico aziendale**, ovvero colui che è titolare dei diritti di proprietà dell'impresa (solitamente l'imprenditore), che ne possiede il **controllo finanziario**, ovvero il controllo delle modalità d'impiego e delle destinazioni del capitale netto patrimoniale, e che ha quindi il potere di indirizzo dell'attività di impresa, e ne guida l'andamento strategico di fondo.

Per **governance in senso stretto** si intendono le decisioni e operazioni prese dal livello della proprietà (**shareholders**), ovvero assemblee dei soci, consigli di amministrazione e collegi sindacali.

Per **governance in senso ampio** s'intende invece il coinvolgimento di decisori esterni (**stakeholders**) quali investitori, finanziatori, ecc.

- **management**: coincide con il **processo amministrativo aziendale**, che si esplica nelle operazioni di **gestione**, **organizzazione** e **rilevazione** aziendale, le quali si svolgono sotto la **supervisione**, il **coordinamento** ed il **controllo di capi**, ovvero di **manager** delegati dagli **organi volitivi** (assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, collegio sindacale) della società. L'**area di interesse** del management può essere definita se si fa riferimento al pensiero di **Zappa**, secondo il quale il **processo amministrativo aziendale** si compone di **tre momenti**, simultaneamente e reciprocamente **interconnessi**:

- **gestione**: attiene allo svolgimento di tutte le operazioni aziendali di produzione del bene o servizio (operazioni di produzione, vendita, marketing, finanziamento, acquisizione input, trasformazione di input in output) che sono reputate necessarie e utili per il raggiungimento del fine aziendale;

- **organizzazione**: la strutturazione delle operazioni di gestione e **rilevazione contabile**, sia l'**allocazione del personale** alle previste funzioni di lavoro (personale va selezionato, addestrato, formato e collocato nelle varie unità di lavoro quali dipartimenti, uffici, stabilimenti, reparti minori), dunque la costruzione della struttura organizzativa.

- **rilevazione** comprende tutte le operazioni che afferiscono alla **contabilità generale** per l'analisi dei risultati, insomma tutto ciò che serve per la valutazione delle operazioni di gestione e organizzazione.

Nei suoi tre momenti, l'**area di interesse** del management costituisce un'**implementazione**, cioè sviluppo ed articolazione delle decisioni verso il basso prese dalla governance. A suo tempo **Zappa** non seppe però individuare un **quarto momento**, la **funzione di direzione**, a causa del contesto storico, poiché l'impresa rappresentativa dell'epoca era un'**impresa di piccole dimensioni**, prevalentemente **unipersonale** e **monosettoriale**, quindi senza una complessità tale da richiedere la delega di operazioni a collaboratori appropriatamente selezionati che si occupino di controllo e coordinamento aziendale. Tale funzione si esplica in operazioni di **supervisione**, **coordinamento** e **controllo** tipicamente svolte dai manager, i quali si occupano di attuare la **tattica** per realizzare la **strategia**, in quanto poi saranno valutati a seconda della **performance aziendale** (risultati) ottenuta.

DECISIONI OVUNQUE, MA GERARCHIZZATE

Una delle **sostanziali differenze** tra governance e management è nel **contenuto differenziato** delle decisioni, ovvero vengono prese in entrambe, ma hanno origine da livelli di autorità e potere diversi. Le decisioni di governo **condizionano** il management dell'impresa, a loro volta i manager possono influenzare le decisioni della governance. Il governo si esprime mediante **deliberazioni** messe per iscritto nei verbali delle riunioni tra gli organi volitivi, il management si occupa del **come** dare luogo a tali deliberazioni. Questi manager formano l'**organo di direzione**, avendo però sempre un **coordinatore centrale** detto **direttore generale**. I lineamenti delle relazioni formali tra gli organi della gerarchia sono definiti dallo **statuto aziendale**, avente forza legge. Altre **relazioni infraorganizzative** si determinano da **norme autogenerate** dell'impresa quali regolamenti interni, circolari, piani, programmi. Mentre le decisioni degli organi volitivi sono sempre **formalizzate** (documentate), le decisioni dell'organo direttivo aziendale (management) possono anche essere **decisioni non formalizzate**, che si concretizzano in comunicazioni non scritte rivolte in via discendente ai subordinati gerarchici.

Un'altra **sostanziale differenza** tra governance e management è che le deliberazioni del primo si rivolgono prevalentemente al **rapporto tra l'impresa e l'ambiente** in cui questa si colloca, mentre quelle del secondo ad un ambiente prevalentemente interno, al **contesto aziendale**.

Nel contesto aziendale, le decisioni promanano prevalentemente dall'alto verso il basso (**top-down**). Un primo flusso decisionale si rivolge dagli organi volitivi verso i manager. La direzione provvede alla traduzione in **budget** degli indirizzi e dei piani deliberati dall'organo di governo. Il perseguimento degli obiettivi posti nel budget coinvolge coloro che direttamente lavorano per la produzione del bene o servizio. Detto coinvolgimento determina un flusso di comunicazioni e di idee dal basso verso l'alto (**bottom-up o retroazione informativa**), funzionale all'efficacia aziendale.

La **governance in senso stretto** costituisce un'area di decisioni e operazioni pertinenti alle assemblee dei soci, ai consigli di amministrazione e ai collegi sindacali. La governance **in senso ampio**:

- può coinvolgere, sia in sede di istruzione di deliberazioni critiche sia in sede di determinazione delle scelte, l'organo direttivo;
- può altresì coinvolgere gruppi di prestatori di lavoro subordinati.

NUCLEO ISTITUZIONALE STRATEGICO, NUCLEO INTERMEDIO E NUCLEO OPERATIVO NEL PROCESSO DECISIONALE

Lo strumento di regolazione e **riduzione della complessità** è la **struttura organizzativa**, la cui forma maggiormente diffusa è la **gerarchia**. Nella gerarchia aziendale vi sono tre fondamentali **tipi di decisione**: - **strategiche**: sono di ideazione di finalità e indirizzi della complessiva attività aziendale; - **tattiche**: sono di implementazione, supervisione, coordinamento e controllo; - **esecutive**: sono di esecuzione a livello di routine.

Secondo Thompson distinguiamo:

- le decisioni del **nucleo istituzionale (P)**: nascono dagli organi volitivi col fine di definire la strategia da attuare, gli obiettivi e indirizzi da formalizzare in piani, ecc;
- le decisioni del **nucleo intermedio o manageriale (D)**: sono rivolte soprattutto all'interno dell'impresa, apportando contributi significativi all'**elaborazione ex ante** e all'**implementazione ex post** delle deliberazioni di più alto livello;
- le decisioni del **nucleo operativo (O)**: si configurano attraverso prestazioni di lavoro prevalentemente standardizzati e di routine.

A **livello apicale** le decisioni sono poche ma specialmente rilevanti.

Ad un **secondo livello** si trovano le decisioni del "**nucleo intermedio**" che riguardano il coordinamento e il controllo delle operazioni di gestione, organizzazione e rilevazione. Diciamo che esse sono proprie dei manager, i quali non sono però riducibili al solo D, avendo i primi un'area più ampia su cui operano.

A **livello di base** della gerarchia le decisioni comportano prevalentemente scelte di routine. Esse seguono rigidi programmi d'azione, sono ripetitive e povere di autonomia.

Nel contesto della grande impresa è **strategia**, quindi, un insieme di decisioni e di scelte pianificate d'azione, orientate al perseguimento di un fine e generalmente rivolte ad un periodo non breve. Esse sono formalizzate in documenti deliberati dagli organi di governo, tipicamente dal **consiglio di amministrazione**. I contenuti della strategia (comunque sempre sottoponibile a cambiamento) sono assolutamente impegnativi per la direzione aziendale, che li deve realizzare articolando il piano, attraverso programmi, nella struttura.

SOGGETTI DI DIRITTO, GERARCHIE SEMPLICI E GERARCHIE COMPLESSE

Nelle imprese è uso designare come **soggetto giuridico** d'azienda, cioè entità titolare di diritti e di doveri, la persona che risponde con mezzi propri delle obbligazioni ed è titolare dei diritti di proprietà. In suo nome sono esercitate le funzioni legali inerenti all'azienda. In quanto sia riconosciuto come impresa, il soggetto giuridico deve essere tenuto ben distinto dal soggetto economico. **Soggetto giuridico** è la persona fisica o la persona giuridica cui fanno capo tutti i diritti e tutti gli obblighi che si riferiscono all'attività che viene svolta nell'impresa; egli può assumere varie tipologie o **forme**, a seconda che l'impresa sia facile o complessa. **Organizzazioni semplici** sono tipicamente le imprese individuali (qui il soggetto giuridico è una persona fisica: il titolare della ditta). **Organizzazioni complesse** (es. gli enti pubblici, o le società di capitali in cui il soggetto giuridico è una persona giuridica) sono le aziende di produzione che hanno una compagine sociale mobile (terreno o anche virtuale, prodotti eterogenei), soggetta a variazioni nell'assetto del capitale nominale, che si avvalgono diffusamente di norme e regole nella loro amministrazione e che sono strutturate a più livelli gerarchici. Per l'esercizio delle attività imprenditoriali il legislatore italiano pone a disposizione otto modelli (*numerus clausus*) di tipo societario: - **società di persone**:

1) **società semplice**;

2) **società in nome collettivo**; 3) **società in accomandita semplice**; - **società di capitali**:

4) **società per azioni**;

5) **società a responsabilità limitata**;

6) **società in accomandita per azioni**; 7) **società cooperative**; 8) **mutue assicuratrici**.

Solo le **società di capitali**:

- sono dotate di personalità giuridica;
- hanno un'**autonomia patrimoniale perfetta** rispetto ai soci, ovvero tutti i diritti fanno capo all'organizzazione stessa; mentre risponde delle obbligazioni soltanto la società con il proprio patrimonio permettendo ai soci di limitare il rischio al capitale sottoscritto;
- hanno la possibilità di accedere a **fonti di finanziamento** (prestiti obbligazionari o emissione di titoli di debito) a cui le altre forme societarie non possono avvicinarsi
- l'opzione in favore della società di capitali consente al socio di **trasferire liberamente i titoli** della propria partecipazione.
- la qualifica di amministratore non è necessariamente congiunta alla qualità di socio e membro dell'assemblea.
- con tale scelta si segnala un'impresa orientata alla **competitività** e alla **crescita**.

Nel caso di **società di persone**, invece:

- non hanno personalità giuridica e sono senza limitazione della responsabilità patrimoniale;
- il trasferimento delle quote è subordinato al **consenso degli altri soci**;
- ogni socio (ciascun partecipante a titolo di capitale di rischio nell'impresa) è **de jure** un amministratore dell'azienda; - con tale scelta si dà come messaggio che l'impresa è suscettibile di crescere ma è limitata nei mezzi per farlo.

Sono accomunate dall'orientamento competitivo e dalla finalità di produzione e scambio con l'intenzione di produrre reddito. Al contrario, nelle **società cooperative** e le **mutue assicuratrici** non vi è scopo di lucro. Esse hanno una finalizzazione e un **orientamento solidaristico-mutualistico** per cui, se non loro andamento nel tempo si formasse un reddito, questo non potrebbe essere distribuito ai soci; esso dovrebbe essere reinvestito all'interno del sistema aziendale per la crescita o per la razionalizzazione delle iniziative economiche intraprese, o per iniziative benefiche.

RELAZIONI TRA CAPITALE DI COMANDO E CAPITALE CONTROLLATO

Il soggetto economico è la persona fisica o giuridica che **controlla** il netto patrimoniale del soggetto di diritto ed è in grado di determinare l'orientamento strategico dell'impresa verso i suoi fini. Più precisamente: - detiene e detiene il controllo del capitale di pieno rischio, anche su quello conferito da terzi;

- domina l'amministrazione generale in prima persona o per mezzo di incaricati (ad esempio: nelle società di persone è il socio amministratore; nelle società di capitali è il socio di maggioranza assoluta) - influenza le decisioni del management.

La sua figura si rivela in primis nell'assemblea dei soci, in quanto non è detto che la maggioranza del capitale corrisponda alla maggioranza dei voti; ciò in quanto il capitale sociale è suddiviso in azioni standardizzate, ma non tutte attribuiscono ai possessori i medesimi diritti. Quindi, dato che la maggioranza del capitale può non esprimere la maggioranza dei voti, occorre

specificare che il soggetto economico è tale in quanto **dispone della maggioranza dei voti** ogniqualvolta l'organo assembleare, egli è il decisore in ultima istanza. Si denota l'importanza di ricordare due concetti:

- **capitale di comando**: si intende la quota del complessivo capitale sociale che attribuisce a chi la possiede la maggioranza dei voti in assemblea nel momento in cui questa si riunisce e quindi, di fatto, il controllo sul patrimonio netto aziendale, è posseduto dagli azionisti interessati alla gestione;
- **capitale controllato**: la quota residuale del capitale sociale, appartenente a soci interessati alla governance ma che, di fatto, ne sono esclusi (in quanto in posizione di minoranza) e a soci interessati esclusivamente ad una soddisfacente redditività dell'impiego dei loro fondi.

La prima categoria di soci, vanno a formare quella che viene definita **minoranza rilevante**.

Il capitale di comando ha una prospettiva strategica di **lungo periodo**, mentre il capitale controllato ha una prospettiva centrata quasi esclusivamente sul **breve periodo**. Precisiamo i significati di autorità, potere e influenza:

- **autorità**: attiene alla posizione gerarchica occupata da ciascun partecipante. Un dato livello di autorità può avere tanto o poco **potere** ed allo stesso tempo esprimerne tanto o poco.
- **potere**: significa non solo avere autorità ma anche esprimere abilità nell'amministrare ed avere la capacità di imporre obbedienza;
- **influenza**: significa invece essere in grado di fornire un contributo ora alla governance ora al management.

I dirigenti hanno una autorità derivata **contrattualmente**.

A seguito della riforma del diritto societario del 2003, i dipendenti possono diventare azionisti mediante l'attribuzione di appositi **strumenti finanziari partecipativi**, rientrando in questo modo nelle file del capitale controllato. Peraltro il personale occupa una posizione particolare in quanto fornitore di capitale intellettuale. In questo senso il personale può essere inteso come **capitale umano controllato** dal soggetto economico stesso. E' capitale reale e virtuale allo stesso tempo, essenziale per il successo ed il funzionamento stesso dell'azienda.

GOVERNANCE: DIVERSITÀ DI SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO Ricapitolando:

- **soggetto giuridico aziendale (SG)**: è la persona fisica o giuridica cui si riferiscono diritti di proprietà e si imputano obbligazioni che sorgono nello svolgimento delle attività d'impresa;
- **soggetto economico (SE)**: è la persona fisica o giuridica che è in grado di determinare le finalità e gli indirizzi aziendali, esercitando il controllo finanziario e strategico sull'intera organizzazione.
- **soggetti controllati**: sono le persone fisiche o giuridiche che hanno partecipazioni minoritarie di capitale in grado di esprimere influenza
- **altri soggetti possono condizionare** dall'esterno le decisioni dell'impresa, ancorché non siano titolari di diritti di proprietà sul soggetto giuridico (**stakeholders**).

Tra i titolari di diritti di proprietà vi è un **rapporto di forza** che, in assemblea, è consapevolmente regolato dall'iniziativa della maggioranza o per iniziativa di una minoranza particolarmente attiva.

Il soggetto economico designa gli individui che saranno nominati consiglieri di amministrazione dall'assemblea stessa. Gli amministratori formeranno l'organo amministrativo più direttamente impegnato nelle operazioni di *governance*: il **CdA**. Attraverso la stessa assemblea, il capitale di comando ed il capitale controllato, stabiliscono anche la nomina del **collegio sindacale**. Nella società per azioni, gli **organi di governo statutari** sono:

- **l'assemblea dei soci**: nomina e revoca amministratori, approva il bilancio, modifiche al contratto, atti di gestione straordinaria
- **il consiglio di amministrazione CdA**: l'amministrazione spetta interamente all'amministratore unico del CdA
- **il collegio sindacale** (revisori contabili, iscritti in albi, professori universitari): garantiti nella loro indipendenza da norme di leggi, hanno funzioni di controllo (nella società quotate il controllo contabile viene esercitato da società esterna).

Governance **modello tradizionale**:

1) Collegio sindacale:

- nominato dall'assemblea;
- rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato e sul suo concreto funzionamento;
- revisione contabile (solo in alcuni casi);
- 2) Consiglio di amministrazione**: - nominato dall'assemblea;
- gli spettano in modo esclusivo tutte le funzioni deliberative intorno alle operazioni aziendali di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'attuazione dell'oggetto sociale (compresa la redazione del progetto di bilancio e la strutturazione dell'impresa e delle linee gerarchiche); - può nominare consiglieri delegati;

La **riforma societaria del 2003** ha introdotto sistemi di amministrazione e controllo **alternativi** a quello tradizionale:

- il **sistema dualistico**: prevede che l'assemblea nomini un **consiglio di sorveglianza**, il quale approva il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato, esercita funzioni di vigilanza tipiche del collegio sindacale, si occupa della denuncia al Tribunale in caso di gravi irregolarità, supervisiona il consiglio di gestione e ne nomina e revoca i componenti. Al **consiglio di gestione** spettano invece tutte le funzioni deliberative in merito alle operazioni aziendali di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'attuazione dell'oggetto sociale ed il compito di strutturare l'impresa comprese le linee gerarchiche. Tale sistema è adeguato alle società per azioni in cui la compagine azionaria è molto diffusa (**Public Company**).
- il **sistema monistico** prevede che l'assemblea nomini un **consiglio di amministrazione** ed un **comitato ristretto all'interno** del consiglio stesso. In secondo luogo, il consiglio di amministrazione deve provvedere alla nomina di un **comitato di controllo sulla gestione**, composto di membri assolutamente non coinvolti in funzioni di amministrazione aziendale, a cui competono le funzioni tipiche del collegio sindacale.

E' significativo come, in Italia, il sistema monistico sia stato adottato da impresa particolarmente attive nelle nuove tecnologie, mentre il sistema dualistico abbia trovato maggiore applicazione nelle società bancarie.

Anche non esistendo una *one best way* in proposito si ritiene raccomandabile tenere conto degli interessi minoritari. Il soggetto economico deve quindi essere molto attento nelle sue valutazioni sul ruolo delle minoranze e del costo-beneficio derivante dal loro coinvolgimento nella *governance* aziendale. Alla base del comportamento che guida il soggetto economico vi è una scelta tra differenti opzioni: amministrare non tenendo alcun conto delle minoranze, far partecipare le minoranze agli organi di governo oppure non farle partecipare, perseguendo in ogni caso una politica di piena trasparenza riguardo le operazioni aziendali.

TIPOLOGIE DI ASSETTO PROPRIETARIO E DI EQUILIBRIO DI POTERI NELLA SOCIETÀ PER AZIONI

La **proprietà** è, in impresa, una collettività di decisori che crea organi deliberativi e di controllo per la governance, come da statuto e atto costitutivo aziendale.

- **Proprietà totalitaria** (100%): il controllo è esercitato mediante il dominio del capitale sociale. Prima della riforma del 2003, che ha permesso la creazione di una S.p.A. uni-personale, tale forma era contraddistinta dall'illimitata responsabilità personale dell'**azionista unico** in caso di insolvenza sociale.
- **Proprietà con maggioranza assoluta del capitale sociale** (51%): la maggioranza assoluta del capitale sociale in capo ad una persona (fisica o giuridica), attribuisce a questa il **controllo pieno**. Tale assetto facilita il mantenimento della maggioranza assoluta anche dei voti in assemblea.
- **Proprietà con assetto paritario** (50%): ove due soggetti hanno la stessa percentuale del capitale sociale, il controllo è esercitato per **spartizione**. Il soggetto economico si rivela nell'azione, vale a dire in base all'influenza che uno dei due soci esercita sugli organi volitivi, nonché al tipo di orientamento di fondo che assume l'andamento aziendale.
- **Proprietà con maggioranza relativa del capitale sociale** (35%): in questo caso il soggetto maggioritario riesce ad esercitare in assemblea un **controllo stabile** o facilmente **stabilizzante**, influenzando le minoranze rilevanti e manovrando in assemblea.
- **Proprietà frammentata ma con un "azionista di riferimento"** (10%): entro la frammentazione, si presenta un azionista che assume le caratteristiche del socio visibile e strategicamente interessante per altri soci (10-15%), che può diventare un punto di riferimento nell'assemblea dei soci; qui il soggetto in esame è in grado di esercitare un **controllo instabile**, ma assicurato da intese o coalizioni con azionisti minori.
- **Proprietà molto frammentata con più soggetti formanti un "nucleo stabile"** (7%+4%+3%+2%): vi è un **nocciolo duro** di azionisti convergenti in un'alleanza destinata a durare più esercizi, anche attraverso un **patto parasociale** (esempio 2%+4%+3%+7%), detto **patto di sindacato**, nel quale i sottoscrittori, da una parte, limitano i propri diritti di trasferimento della proprietà azionaria; dall'altra parte, concordano i lineamenti di una condivisa strategia e i modi dell'esercizio del potere dominante sull'impresa.
- **Proprietà con azionista di maggioranza o azionista di riferimento a "nucleo stabile" limitato**: il potere esercitato da questi soggetti è condizionato da **stakeholders**, ovvero soggetti esterni come lo Stato, finanziatori bancari, top managers interni;
- **Proprietà dispersa o parcellizzata** (es. **Public company**, ovvero "impresa di tutti", tipica nei mercati anglosassoni): il capitale è talmente frammentato tra una molteplicità di stakeholders che è assai difficile intraprendere iniziative in grado di formare coalizioni o limitare le decisioni di altri. Non emergono né un azionista di riferimento né un nucleo stabile. Il soggetto economico coincide con colui o coloro in impresa che a livello di **top management** vivono l'amministrazione aziendale con continuità che assumono la carica di **dirigenti** e possono anche influenzare la composizione degli organi volitivi aziendali. Caratterizzanti tra gli azionisti sono i diversi livelli di informazioni e conoscenza, la dispersione geografica, i differenti obiettivi e modi di operare, le difficoltà di comunicazione. Tra gli investitori più soliti troviamo banche, aziende di assicurazione, fondi pensione, fondazioni no profit, ovvero soggetti interessati al rendimento piuttosto che alla direzione.

MANAGEMENT, DIREZIONE AZIENDALE E MANAGER

Il livello intermedio (D) in cui troviamo i manager o capi, è un livello gerarchico che non tutte le imprese hanno, in quanto non tutti coloro che creano impresa scelgono di evolversi verso le grandi dimensioni e non tutti vedono la convenienza nel decentralizzare il potere. I capi sono **responsabili** verso chi ha dato loro una delega per il lavoro svolto correntemente e anche per quello svolto dai collaboratori subordinati gerarchici (O). Inoltre i capi sono *stakeholders* che possono significativamente influenzare la *governance*.

Nelle **imprese di piccola-media dimensione** (n° addetti < 50), il soggetto economico si configura come **proprietario interventista**, che accentra su di sé tutte le funzioni. Può avvalersi di uno o più coadiutori familiari oppure di uno o più dipendenti di fiducia, ma ciò non significa che la delega giunga necessariamente a configurare una posizione manageriale e un contratto direttivo. Nelle imprese minori, la presenza di manager con contratti direttivi è una vera e propria **rarietà**.

Quanto più l'impresa cresce ed è vasta, tanto più ampio diventa il livello di autorità manageriale e tanto più forti sono verosimilmente il potere e l'autonomia decisionale di chi è capo. Nella crescita di impresa, il management diventa sempre più complesso e può emergere il bisogno di una funzione specifica di supervisione, coordinamento e controllo, vale a dire la necessità di una **attività di direzione**.

Il momento in cui si profila il bisogno di separazione tra governance e management, tra proprietà e direzione dipende dalle caratteristiche interne (**context**) dell'impresa e dell'ambiente in cui opera (**environment**).

Capitano poi periodi o circostanze in cui, nella classica piramide decisionale, i confini tra i livelli diventano meno netti del previsto e dell'ordinario. Emergono quindi **zone grigie** di rapporti tra P e D. Abbiamo momenti in cui la proprietà, pur essendo separata dalle funzioni manageriali deve necessariamente coinvolgersi in operazioni già delegate perché perde un collaboratore prezioso. All'opposto, se si crea un vuoto di governance - quando ad esempio la proprietà è in crisi finanziaria o è in una fase di transizione dal fondatore al successore - può accadere che uno o più dirigenti assumano temporaneamente funzioni pertinenti alla proprietà, favorendo la soluzione dei problemi emersi.

Nelle grandi imprese il costo che bisogna sostenere dopo aver creato dirigenti non è solo un costo di tipo economico, ma è anche un **costo organizzativo**, più propriamente un costo di coordinamento tra l'organo strategico, dominato dal soggetto economico (il **principale**) e l'organo che implementa la strategia medesima (l'**agente**).

Nella **teoria dell'agenzia** si distinguono principal e agent all'interno del processo decisionario, ma, nel caso del primo soggetto, capitale di comando e capitale controllato si confondono, poiché si ipotizza che questi siano entrambi mossi dallo stesso motivo: la massimizzazione del proprio interesse. All'interno dell'altra soggettività, i manager sovrintendono alle attività ordinate dal principal per il raggiungimento del fine aziendale. L'agent invece si obbliga **contrattualmente** ad agire secondo le disposizioni del principal, dietro una pattuita remunerazione. Nella teoria dell'agenzia le funzioni da assolvere si precisano in dettaglio entro i confini del **contratto**. Dal punto di vista di questa teoria l'impresa si presenta dunque come un **nexus of treaties**, ovvero un complesso intrecciato di trattati e comportamenti, con un dare e avere.

Tuttavia nella realtà possono intervenire dei conflitti tra principal e agent, ad esempio:

- 1) l'agent abusa del potere acquisito facendo concorrenza al principal per trarne un vantaggio personale;
- 2) ipotizzata la correttezza dei comportamenti dell'agent, possono verificarsi errori di implementazione dovuti alla strategia deliberata dal principal.

Per questo motivo, l'armonia all'interno di una azienda deve essere costantemente provata, ricercata ed eventualmente ristabilita (se l'intervento per ripristinare la situazione di armonia viene compiuta dal principal si parla di **costo di agenzia**; all'estremo vi sono la risoluzione del contratto e il licenziamento del collaboratore).

DIFFERENZIAZIONE TRA MANAGER E PROBLEMI DI IDENTIFICAZIONE NEL FINE AZIENDALE

L'**organo direttivo** può essere:

- **monocratico**: composto da un unico decisore -

pluralistico: composto da più persone.

Il management di un'impresa è solitamente stratificato su tre livelli:

- 1) **top management**: livello della direzione generale, comprendente anche direttore generale (esercita il coordinamento ed il controllo sul complesso delle operazioni aziendali e sovrintende al lavoro di altri manager) e vice direttori;
- 2) **middle manager**: si situano nel mezzo del nucleo direttivo. Sono dirigenti addetti a dipartimenti, uffici, aree o anche singoli progetti o un determinato processo di un prodotto.
- 3) **lower level manager**: capi (delegati) di unità minori entro un'area funzionale o un dipartimento, o a realizzare un determinato progetto. Sono senza dubbio "capi" ma non necessariamente dirigenti dal punto di vista contrattuale.

Il **top manager** è una figura che coordina e controlla non solo le operazioni, ma anche i suoi subordinati gerarchici, compresi i middle manager e i lower level manager.

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro dei manager**, questo è duplice:

- **interno** all'azienda: poiché vi è concorrenza tra più soggetti preposti alla stessa attività;
- **esterno** all'azienda: hanno comunque un occhio rivolto l'esterno, in cerca di **opportunità di carriera** più vantaggiose.

La **valutazione del manager** da parte del mercato del lavoro si basa su **due aspetti principali**:

- **contributo** dato dal manager alla crescita in termini di fatturato e/o di attivo patrimoniale dell'impresa in cui lo stesso è impiegato (ciò spiega la preferenza che i manager danno all'autofinanziamento ed al reinvestimento interno rispetto alla distribuzione dell'utile ai soci);
- **visibilità e reputazione** del manager, la visibilità e la reputazione aumentano al crescere dell'innovazione tecnologica e organizzativa promosse dal manager stesso nelle imprese in cui è stato impiegato.

In aggiunta a questi due elementi di valutazione bisogna aggiungere l'importanza rivestita dalle **capacità relazionali** del manager in quanto il mercato apprezza il manager che riesce ad evocare una sfera di personalità ricca di capacità relazionali.

CONFLITTI IN IMPRESA E SFERE DI PERSONALITÀ

Disarmonie tra soci e conflitti tra soci, amministratori e/o manager possono condurre a serie crisi aziendali. Innanzitutto è **contra legem** il conflitto di interessi all'interno della sfera della proprietà, soprattutto nel caso il socio sia determinando per la deliberazione, in questo caso deve darne comunicazione al CdA e astenersi.

Vi sono vari tipi di **conflitti in impresa**:

- **tra i titolari dei diritti di proprietà**: tra capitale di comando, interessato alla sopravvivenza dell'impresa e alle prospettive della continuità del reddito, e capitale controllato, che punta alla massimizzazione dell'utile di breve periodo
 - **tra società controllante (holding) e società controllata**: nel caso in cui la seconda aspiri ad una posizione più autonoma e a far valere le proprie idee;
 - **tra società di un medesimo gruppo aziendale**: ad esempio nel caso in cui la società controllata (C) che deve vendere il proprio output alla holding (A) o ad altra società (B) del gruppo, incaricata di realizzare un prodotto maggiormente complesso. Si ipotizzi che C venga indirizzata a praticare un prezzo di vendita minore a quello di mercato e/o visibilmente non remunerativo. In questo caso C chiude il bilancio in perdita mentre A in utile, quindi tale sacrificio viene giustificato da un contributo economico dato ad A. I manager possono però sentirsi danneggiati nella reputazione.
 - **tra soggetto economico e leaders**: è il caso in cui il primo è anche interessato ai dividendi mentre i secondi sono focalizzati sulla crescita e il reinvestimento degli utili;
 - **all'interno della direzione aziendale**: ad esempio divergenze sulle azioni da intraprendere per l'applicazione della strategia decisa dalla governance e contrasti dovuti a differenti personalità, antipatie, aspirazioni contrastanti di carriera;
 - **tra soggetto economico e lavoratori**: la governance è interessata alla massimizzazione del profitto a minimi costi, i salariati invece vogliono vedere rispettate le proprie condizioni lavorative e quindi i loro diritti, finendo ad aderire a sindacati.
- Nel 1951 George Homans affermò che i vari livelli gerarchici sono influenzati non solo dai doveri che devono svolgere, bensì anche dalla sfera dei sentimenti, sviluppò quindi un modello concettuale sui gruppi umani fondato su:

- 1) attività o operazioni aziendali;
- 2) sentimenti come modi di essere, percepire e agire;
- 3) interazioni tra individui.

E' compito centrale del vertice aziendale integrare i tre aspetti ,tenendo conto della natura psicologica e sociale dell'impresa al fine di limitare le disarmonie. Si può quindi affermare che l'impresa non è solo un insieme di centri decisionali ed interessi lucrativi, ma è anche una **coalizione di forze personali**.

L'IMPRESA COME SISTEMA

LE IMPRESE E LA SISTEMATICITÀ

Barnard definisce l'**impresa** come un sottosistema del più vasto sistema della società, che deve essere caratterizzato da:

- **interazioni** tra elementi, questi ultimi possono essere sia **parti** (perciò sottosistemi) sia **partecipanti** (persone);
- **coordinamento efficace ed efficiente tra fattore materiale** (macchina) **e personale** (uomo, sentimenti) della produzione, l'uno e l'altro essenziali se si vuole fare dell'impresa un vero e proprio sistema.

Kast e Rosenzweig, due dei più importanti studiosi del concetto di **sistema**, insieme a Barnard (nel campo economico) e Von Bertalanffy (nel campo della biologia) affermano che "un **sistema** è un insieme organizzato unitario, composto da due o più parti interdipendenti, componenti o sottosistemi e delineato da confini identificabili dal suo sovrasisistema ambientale". In parole più facili "un sistema è un insieme organizzato unitario, composto da due o più parti interdipendenti, caratterizzati da interazione e che interagiscono tra loro e con l'ambiente circostante"; dunque emerge l'importanza dei seguenti aspetti che definiscono un sistema: - entità unitaria ed organizzata;

- composizione interna in due o più parti in reciproca interazione (di qui i sub sistemi interdipendenti);
- separazione, tramite confini, di detto insieme dall'ambiente in cui lo stesso si colloca.

Tuttavia, vi è il **dubbio** che tutto sia perfettamente sistemico là dove c'è impresa, in particolare che tutte le imprese siano sistemi fin dalla loro genesi e agiscano sempre come tali, esso viene alimentato da una **duplice considerazione**:

- in primo luogo, nelle imprese minori non si rileva una combinazione di fattori che comprenda una significativa pluralità di parti e partecipanti in dinamica interazione, né si evidenzia una formale distinzione tra proprietà e controllo, né si emerge la necessità di rendere scientifico il processo decisionale;
- in secondo luogo, si deve osservare come il ciclo di vita delle imprese non riesce sempre ad essere tanto lungo quanto progettato. La maggior parte delle imprese neonate scompare in breve tempo dal settore in cui è avvenuta la loro entrata. Diventare **sistema**, essere e restare in equilibrio, sopravvivere nel tempo, richiedono l'esistenza di **condizioni** di contesto, sia interne sia esterne, e l'adozione di **criteri di amministrazione** orientati durevolmente alla razionalità.

LE CONDIZIONI DI SISTEMATICITÀ

L'impresa può essere considerata un sistema se diviene "totalità strutturata e coordinata di parti, partecipanti e relazioni, indirizzata al raggiungimento di un preciso fine", ovvero che sia caratterizzata dalle seguenti condizioni:

1) differenziazione: riguarda la **divisione del lavoro** inerente al processo amministrativo aziendale, ovvero:

- il lavoro è diviso in **parti** (es. produzione, approvvigionamenti, vendite, personale,...) con specifiche **funzioni**;
- 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 deve essere **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, ovvero deve essere orientata al perseguimento dell'**economicità**, vale a dire dell'efficienza e dell'efficacia nella trasformazione e nella complessiva amministrazione.

Il grado di differenziazione da applicare dipende:

- dalle **dimensioni raggiunte dall'impresa** nella sua evoluzione (se piccola, l'impresa è poco o per nulla differenziata); - dalle caratteristiche dell'**ambiente** in cui opera; - dalle previsioni sul **futuro andamento aziendale**.

Praticata una razionale differenziazione ed individuata l'entità del fabbisogno di risorse da investire, il soggetto economico procede all'**assegnazione** dei compiti e a posizionare il relativo **capo responsabile**, al quale viene delegato un certo obiettivo da raggiungere, in un determinato periodo di tempo. In questo momento fa la sua entrata in scena la funzione del **controllo di gestione**, il quale controllerà alla fine del tempo stabilito, il risultato ottenuto, per verificare l'efficacia della responsabilità assunta. Dopo la definizione degli obiettivi e la designazione dei responsabili, bisogna devolvere a dette operazioni le **adeguate risorse** materiali ed immateriali.

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

- dare **ordine** alle **parti**, ai loro **compiti** e agli **obiettivi** da raggiungere;
- definire **regole** e **procedure di comportamento** (regolamenti interni, organigrammi e funzionigrammi);
- scelta della **forma giuridica** appropriata alle dimensioni, alla tipologia ed al rischio delle operazioni da svolgere nel settore di attività economica prescelto;
- scelta del **modello di struttura** (funzionale, divisionale, a matrice) in rapporto alla strategia, e quindi la gerarchia; Le norme autogenerate dagli organi aziendali si formalizzano in documenti quali:
- **regolamenti interni**: descrivono i rapporti tra organi di governo e organo direttivo, nonché le responsabilità dei capi e le procedure di esecuzione delle operazioni;
- **organigrammi**: assetto dei livelli di autorità presenti in impresa, dei relativi poteri e reciproche relazioni; - i **funzionigrammi**: descrivono le funzioni, i modi in cui si connettono tra loro, i compiti di lavoro e le interazioni; - **circolari di servizio**: finalizzati alla diffusione interna dell'informazione ed alla realizzazione di operazioni di routine.

3) integrazione: significa:

- ricondurre ad unità ciò che è stato differenziato, ordinato e regolato; - mostrare **leadership**;
- **dare coordinamento** alle parti, ai partecipanti ed ai rapporti tra questi. L'integrazione è **necessaria e costosa** perché:
- il tutto (differenziato) organizzato (strutturato) deve essere mobilitato e condotto al fine della produzione; - nella divisione del lavoro possono emergere, opportunismi, conflitti, disarmonie da fronteggiare.

L'integrazione è **operata da**:

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

Ci sono imprese che nascono, sopravvivono e crescono con una funzione di integrazione di tipo **organico** (**imprese ad armonie diffuse**). Tali imprese sono caratterizzate dalla leggerezza degli apparati gerarchici intermedi (D), dai bassi costi di coordinamento e dall'automatismo dei controlli. Il costo legato all'esercizio di funzioni di integrazione è un **costo organizzativomaneriale**, ovvero di coordinamento e controllo.

Per quanto riguarda la **leadership** vi sono vari stili:

- **Teoria X:** autoritario (impresa à la Taylor e à la Fayol) ovvero 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**: oltre alle competenze tecniche deve avere capacità creative, di coinvolgimento, di soluzioni di problemi; non è necessariamente leader chi è nella posizione più elevata della gerarchia, leader può essere qualunque capo che, grazie alle sue competenze, sia in grado di risolvere un conflitto o una crisi o, sia in grado di cogliere opportunità favorevoli per la crescita;
- **Teoria Z:** clanistico (*Ouchi*) ove i clan, piccoli gruppi umani, autogestiti risolvono il tema della leadership. Ouchi è uno dei più noti teorici della **teoria Z**. La sua proposta si fonda sulla capacità di generare competitività che hanno le strutture organizzative decentrate in piccoli gruppi umani (clan) coesi e interattivi al proprio interno, sotto la supervisione di capi fortemente responsabilizzati. Tale competitività ha la capacità di stimolare, e far emergere progetti e prodotti.
- **cognitivo**, che enfatizza l'obiettivo della crescita e della conoscenza a tutti i livelli della gerarchia attraverso la pervasività del sistema informativo, permettendo la libera circolazione in impresa dei risultati della ricerca scientifica e dell'innovazione. L'obiettivo è rendere endogena la conoscenza, in particolare di accrescere le capacità di innovazione presenti o nascoste in impresa a vario livello;
- **a distanza:** utilizzato nell'impresa diffusa o virtuale, ci si preoccupa di gestire ed organizzare la rete dei rapporti con gli *stakeholders* dell'impresa col supporto dell'informatica e della telematica, allo scopo di tenere sotto controllo la dilatazione o il restringimento dei confini dei rapporti aziendali.

Possiamo quindi definire la **leadership** come colui che è capace di generare consenso, motivare, far crescere, stimolare e che ha il compito di integrare.

4) finalizzazione: l'impresa non può essere priva di uno scopo, quindi vi è la necessità che l'impresa abbia un fine (Parsons, 1960), che risulti chiaro e condiviso:

- **fine generale:** produrre un bene o un servizio (lo scopo è contenuto nell'**atto costitutivo** e nello **statuto aziendale**);
- **fine particolare:** lucrativo o non lucrativo; alcune imprese hanno finalità diverse dal reddito, ad esempio scelgono di servire a scopo non di lucro malati o disagiati e anziché distribuire ai soci il reddito lo devolvono all'interno (formazione di personale o proprio processo produttivo).

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

In alcune imprese avviene poi la **santificazione del fine statuario**, ovvero il caso in cui ci si preoccupa più della perfezione formale (rispetto delle regole, virtuosismo burocratico, compiti standardizzati) che dell'offrire un servizio soddisfacente all'utente (tale priorità alla burocrazia viene critica da Merton).

Volendo sintetizzare possiamo dire che l'**impresa** non è **sistema** per definizione ma ci **diventa**, se: a)

sia un **insieme di parti, partecipanti e relazioni differenziate** l'una dall'altra in modo **razionale**;

b) questo insieme non sia sconnesso, anzi sia **integrato** consapevolmente da una **visible hand**;

c) venga **strutturata** secondo un progetto e mantenga il suo ordine;

d) sia chiaramente **finalizzata**; e detto fine, che passa attraverso la **gerarchia**, sia **condiviso** o fatto condividere grazie ad un appropriato **stile di leadership**.

OMEOSTASI DEL SISTEMA

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).

Per arrivare all'omeostasi (chiamata **equilibrio** in economia aziendale) il criterio di conduzione aziendale è quello della **razionalità** attraverso il criterio della **economicità** gestionale.

Amministrare secondo **economicità** l'impresa per portarla all'omeostasi, significa coniugare **efficienza** ed **efficacia** nella differenziazione, nella strutturazione, nella integrazione, nella finalizzazione così da raggiungere il reddito minimo d'equilibrio, ovvero il minimo indispensabile per soddisfare le attese dei titolari dei diritti di proprietà, nonché l'eventuale opera prestata dall'imprenditore nell'esercizio aziendale (Amaduzzi).

Il concetto di **economicità** è diverso da **redditività**: l'economicità della gestione aziendale attuata mediante efficienza ed efficacia è un **criterio di amministrazione aziendale** per conseguire risultati economici positivi e mantenersi in reddito.

Risultato economico e **reddito** sono concetti altrettanto diversi: il **reddito d'esercizio** rileva solo qualche aspetto (a volte limitato) del **risultato economico** della gestione; risultato che permette di avere un quadro complessivo della situazione (Onida).

Economicità è un criterio. **Redditività** (tipicamente espressa dall'indicatore ROE - Return on Equity o rendimento del capitale proprio) è il risultato dell'operare dell'economicità. **Equilibrio** è uno stato.

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 aziendale** è **unico**, ma idealmente distinto in **tre componenti**:

- **equilibrio economico**;
- **equilibrio finanziario**;
- **equilibrio organizzativo**. Quest'ultimo richiama il pensiero di Barnard in quanto chi partecipa all'impresa da contributi alla creazione di ricchezza in termini di risorse e competenze personali, cui attribuisce un valore economico; questo è disposto a rimanere in impresa fintantoché riceve un incentivo (ricompensa monetaria o non) dal datore di lavoro stimato almeno pari al valore attribuito al contributo effettivamente prestato.

EQUILIBRIO ECONOMICO

L'equazione di equilibrio economico riferita al periodo in esame :

$$RV = CS + RD$$

RV = ricavi totali di competenza del periodo;

CS = costi totali di competenza del periodo (inclusi stipendi manager, ammortamenti, ecc...);

RD = risultato economico del periodo (inteso come reddito netto = risultato positivo; perdita netta = risultato negativo) da intendersi come reddito minimo di equilibrio - dopo che sono stati reintegrati tutti i costi dei fattori produttivi acquisiti e consumati - ma ancora in attesa di remunerare il capitale di proprietà nella sua interezza, nonché di ripagare l'eventuale opera dell'imprenditore interventista.

Dall'equazione di equilibrio si evince che il reddito economico è un **residuo**. L'impresa senza ricavi, o con ricavi insufficienti per garantire la copertura di tutti i costi è una impresa destinata a lasciare il campo competitivo.

Ipotizzando che il risultato economico sia positivo ($RD > 0$) si pone il problema della distribuzione del reddito di fine periodo. L'equazione di equilibrio può essere espressa come:

$$RD = D + L + I$$

D = parte da distribuire, sottoforma di **dividendi** al capitale di proprietà (remunerazione capitale di rischio);

L = il c.d. **compenso imprenditoriale** o **direzionale** per il soggetto economico che interviene non soltanto in operazioni di **governance** ma anche in operazioni di **management**;

I = la parte di reddito destinata al **reinvestimento interno** (utile non distribuito).

Il **compenso imprenditoriale** rappresenta una remunerazione non equiparabile a quella per salari e stipendi dei prestatori di lavoro che sono infatti compresi in (CS) e sono messi a carico della **gestione ordinaria**, perciò il costo per l'opera del soggetto economico interventista non può che essere messa a carico del reddito. Diversamente da quanto accade nella piccola impresa, il soggetto economico di una grande impresa non si attende né rivendica (L). Al contrario, nella grande impresa la **proprietà** si separa nettamente dal **management**. In questo caso ($L = 0$), poiché nessun socio può pretendere un compenso imprenditoriale, giacché le funzioni di management sono delegate contrattualmente a manager dipendenti, remunerati in (CS). L'equazione di equilibrio si trasforma quindi in:

$$RD = D + I$$

Il compenso imprenditoriale attribuito nel modo sopra citato, da un punto di vista prettamente teorico va messo a carico del reddito (RD) di fine periodo, mentre dal punto di vista pratico è addizionato ai costi totali di periodo e posto a carico dei ricavi. Diciamo che (L) perde il carattere residuale ex post e diviene un **costo periodico**, quindi l'equazione si trasformerà come segue:

$$RV = CS + RD$$

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

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

La seconda equazione esprime come, **teoricamente**, il richiamato compenso sia parte della distribuzione di (RD). La seconda equazione indica, invece, come **praticamente** il compenso imprenditoriale venga contabilizzato come costo di competenza, solo nella presunzione che le attese di tutti gli altri fattori siano state soddisfatte.

In assenza di autofinanziamento ($I = 0$) l'equazione di equilibrio, inerente alla distribuzione del reddito di periodo nelle grandi imprese, diventa:

$$RD = D$$

Dunque:

- se $RD > 0$ non ci si deve limitare alla constatazione della positività di tale risultato economico: è in ogni caso importante capire le ragioni per cui l'andamento economico aziendale si è rivelato positivo e quindi analizzare la politica aziendale attuata;
- se $RD = 0$ non implica necessariamente che la gestione del periodo sia stata non redditizia, anzi potrebbe voler dire un rafforzamento patrimoniale dell'impresa o dell'ambiente competitivo (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 $RD < 0$ l'impresa si trova in uno stato di squilibrio. Quest'ultimo può derivare da cause riguardanti l'environment o anche governance e management, ad esempio nel caso in cui i dirigenti abbiano attuato comportamenti irrazionali.

EQUILIBRIO FINANZIARIO DI LUNGO PERIODO L'equilibrio

finanziario ha due componenti:

- **solidità patrimoniale**: che riguarda il rapporto in cui stanno le attività e le passività patrimoniali (**equilibrio patrimoniale**); un'impresa si definisce solida se presenta un **congruo** e **sostenibile** rapporto tra capitale proprio e capitale di credito, avuto riguardo rispetto all'attività svolta, ma non v'è un indice universale. Al massimo si possono calcolare **indici** considerando il rapporto CPR/CRD, anche se l'impresa può essere solida anche se ha un CRD più elevato rispetto al CDR.
- **solvibilità**: che riguarda il rapporto in cui sta il flusso delle entrate e quello delle uscite di natura monetaria (**equilibrio monetario o di cassa**).

Le operazioni aziendali presuppongono e comprendono **investimenti**, il cui stock è rilevato nell'attivo patrimoniale) e **finanziamenti**, rilevati tra le passività dello stato patrimoniale. L'equilibrio patrimoniale è espresso dalla seguente relazione, che esprime il c.d. **vincolo di bilancio**:

$$KI = CPR + CRD + FDI$$

KI = capitale complessivamente investito in azienda nel periodo (immobilizzazioni + disponibilità);

CPR = capitale netto di fine periodo (capitale di proprietà + riserve);

CRD = capitale di credito attinto a varie fonti;

FDI = fondi di accantonamento ed fondi ammortamento (occorre ricordare che alcuni fondi sono assimilabili a debiti come ad esempio il trattamento di fine rapporto, altri sono creati a presidio dell'attivo, come il fondo svalutazione crediti).

EQUILIBRIO FINANZIARIO DI BREVE PERIODO

Ben diverso, ma complementare al precedente, è l'**equilibrio monetario** (o **di cassa**) che rimanda al concetto di solvibilità dell'impresa nella gestione corrente.

Nel lungo periodo, se si realizzano i presupposti dell'equilibrio economico, si realizza anche l'equilibrio monetario.

Nel breve periodo invece l'impresa equilibrata economicamente (redditività positiva, andamento economico positivo) non è, necessariamente ed in ogni periodo, equilibrata anche dal punto di vista monetario (squilibri della gestione corrente possono essere dovuti soprattutto al divario tra il momento degli acquisti e quello delle vendite).

La durevole solvibilità segnala la capacità del **decision maker** di coordinare il flusso delle entrate di periodo con quello delle uscite. L'**equazione di cassa** esprime come il totale delle **entrate** (incassi + riscossione crediti + accensione debiti) eguagli il totale delle **uscite** (esborsi vari + concessione crediti + estinzione debiti). Considerato che ogni periodo di riferimento per la verifica dell'equilibrio monetario dell'impresa comincia con un certo fondo di cassa (F_1) e termina con un diverso fondo liquido (F_2), la capacità dell'impresa di essere solvibile si verifica in presenza della relazione:

$$F_1 + E = U + F_2$$

F_1 = fondo di cassa iniziale

E = totale entrate monetarie di periodo

U = totale uscite monetarie di periodo **F₂**

= fondi di cassa finale

Occorre non trascurare, inoltre, l'influenza di debiti e di crediti sull'equilibrio monetario del **periodo breve**.

L'impresa in considerazione è infatti interessata dai movimenti nella gestione corrente che afferiscono sia ai crediti (iniziali e finali) sia i debiti (iniziali e finali). Essa deve quindi aver riguardo ad **accertamenti** (ogni variazione di crediti inerenti alla gestione corrente) e **impegni** (ogni variazione di debiti intervenuta nella gestione corrente).

Sicché, l'equazione dell'equilibrio di cassa diventa:

$$F_1 + E + \Delta C_{gc} = U + \Delta D_{gc} + F_2$$

Abbiamo due casi di squilibrio:

a) $F_1 + E < U + F_2$: ove emerge uno squilibrio di tale tipo, occorre valutare se esso abbia natura **contingente** o **strutturale**. Se lo squilibrio è prevedibilmente **temporaneo**, si può:

- accendere prestiti a breve presso un'azienda di credito in modo tale da generare un apposito flusso in entrata che fronteggia il deficit;
- chiedere un prestito ai soci;
- il pagamento anticipato di fatture, il che comporta la concessione di uno sconto.

b) $F_1 + E > U + F_2$: tale situazione segnala una incapacità dell'imprenditore nell'impiego delle eccedenze monetarie via via in formazione.

Il protrarsi dello **squilibrio monetario** oltre il breve periodo finisce per ripercuotersi sull'equilibrio economico, negando all'impresa la possibilità di generare reddito e sopravvivere nella sua sistematicità.

EQUILIBRIO ORGANIZZATIVO

L'equilibrio organizzativo rappresenta la componente fondativa dell'equilibrio aziendale. Ciò necessita perciò di armonia interpersonale e interfunzionale tra parti, partecipanti e relazioni infraorganizzative. Ogni azione prevista per assicurarla, comporta **investimenti**, e di conseguenza il sostenimento di **costi**. Se tale armonia non esiste, entra in sofferenza la **redditività** stessa dell'impresa. L'equazione di equilibrio organizzativo, è:

$$CC_1 + CC_2 = BB$$

CC₁ = **costi di coordinamento ex-ante**: costi per la progettazione e realizzazione di investimenti in strutture organizzative, politiche di integrazione e coesione

CC₂ = **costi di coordinamento ex-post**: costi sopportati per sanare disfunzioni, risolvere problemi di informazione e comunicazione, intervenire su conflitti interpersonali, ristrutturare sottosistemi

BB = benefici economici di ogni tipo che vengono procurati all'impresa sottoforma di maggiori ricavi direttamente imputabili a tali politiche, dai minori costi sopportati e dal miglioramento della produttività.

Nelle imprese del nostro tempo, sia l'equilibrio economico sia l'equilibrio finanziario hanno radici di tipo **organizzativo**, che è la madre di tutti gli equilibri; l'equilibrio aziendale è relazione circolare di tre sotto equilibri:

equilibrio organizzativo --> equilibrio economico --> equilibrio finanziario --> equilibrio organizzativo -> ...

SISTEMICITÀ DELL'IMPRESA: CONCLUSIONI L'impresa

può essere considerata **sistema** se si verificano **condizioni** di:

- **differenziazione razionale**;
- ordine e metodo nella **strutturazione**;
- **integrazione** raggiunta mediante un adeguato stile di **leadership**; - **finalizzazione chiara e condivisa**.

L'impresa sistemica è in **omeostasi** al proprio interno se si verifica l'esistenza di condizioni di equilibrio economico e finanziario, derivanti dall'esistenza di equilibrio organizzativo. L'omeostasi si formalizza nelle seguenti relazioni:

$$RV = CS + RD$$

$$KI = CPR + CDR$$

$$F_1 + E + \Delta C_{gc} =$$

$$CC_1 + CC_2 = BB$$

$$+ FDI$$

$$U + \Delta D_{gc} + F_2$$

Si può quindi concludere che, in impresa:

"le parti, i partecipanti e le relazioni tra tutti questi elementi si intrecciano in modo almeno intenzionalmente razionale, formando una complessità organizzata, nella quale sono latenti imperfezioni che limitano e talvolta minacciano l'integrità aziendale ed il suo equilibrio, quando questo è raggiunto".

L'imperfezione dell'impresa è dovuta al fatto è formata non solo da strutture inanimate ma vi è anche la dimensione **personale** dei partecipanti, oltretutto bisogna ricordare che regole e procedure non sono sempre perfette.

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA, MERCATO, AMBIENTE DI IMPRESA

L'impresa svolge le proprie funzioni in un ambiente più vasto del suo **task environment**, cioè in un **sovrasisistema (general environment)** che coincide con il sistema della società, nel quale vi sono altre organizzazioni e tra queste, numerosi sistemi in competizione o cooperazione fra loro.

La **prima porzione di sovrasisistema** che l'impresa incontra rappresenta il **campo** nel quale opera, ovvero il **settore** di attività economica nel quale l'impresa entra, compete, coopera (es. Fiat Auto SpA opera nel settore industriale meccanicoautomobilistico, che è il suo task environment). Inoltre, va sottolineato come ciascun settore abbia al suo interno propri **mercati**, in cui non solo si produce ma si fanno anche scambi commerciali.

Secondo un articolo di William Dill, di norma in ogni settore, agiscono quattro specifici raggruppamenti di **forze competitive**, ciascuna delle quali instaura rapporti, crea tensioni, attiva dinamiche competitive che animano lo scambio: - fornitori;

- clienti;

- concorrenti diretti; - concorrenti indiretti.

Per individuare i concorrenti diretti e indiretti dell'impresa (ad esempio noi impresa Maserati, il concorrente diretto è Bmw e quello indiretto è produttore di yacht) oltre a far ricorso al calcolo dell'**elasticità incrociata** della domanda di un determinato bene rispetto ad un altro bene o servizio surrogabile (se si abbassa il prezzo del Bmw avremo una variazione negativa della quantità domandata del nostro bene), si può analizzare l'**omogeneità o disomogeneità** tra questo e quel bene con riferimento a:

- il tipo di **bisogno** soddisfatto, per cui imprese che soddisfano bisogni simili sono concorrenti (es. mobilità);

- la **tecnologia** utilizzata, per cui le imprese che utilizzano la stessa tecnologia di processo produttivo sono concorrenti;

- i **materiali e semilavorati** utilizzati nella produzione, per cui le imprese che si servono degli stessi fattori produttivi sono concorrenti;

- la **commercializzazione** dei prodotti, per cui le imprese che ricorrono agli stessi distributori del bene sono concorrenti. Le imprese poi si interessano anche al sovrasisistema che si denomina **general environment**, sia per l'esigenza di conoscere macroevoluzioni come il cambiamento delle preferenze del consumatore che possono avere effetti **sull'ambiente specifico (task environment)** sia ad esigenze concrete, come ad esempio la necessità di rispettare i vincoli di leggi dello Stato o i regolamenti degli enti locali.

TIPOLOGIE DI SISTEMA DI IMPRESA NEL RAPPORTO CON L'AMBIENTE COMPETITIVO

Un qualsiasi sistema si definisce **aperto** o **chiuso** a seconda che abbia o meno relazioni di scambio con altre organizzazioni dell'ambiente specifico e dell'ambiente generale. I sistemi sono però più che altro **imperfettamente aperti** o **imperfettamente chiusi** e presentano un grado di apertura che varia nel tempo e nello spazio. Generalmente si danno tre tipologie di sistemi fondamentali, distinte in dottrina secondo il grado di apertura verso l'ambiente relativo: - il **sistema chiuso**;

- il **sistema aperto**;

- il **sistema parzialmente aperto**.

L'**impresa-sistema chiuso** opera in ambienti di certezza, dove tutto è prevedibile, tende alla burocratizzazione ed è caratterizzata da gerarchie alte (à la Weber). Il processo decisionale è per lo più di tipo **top-down**. (es. monopolio).

L'**impresa-sistema aperto** opera nell'incertezza e deve essere flessibile affinché possa adattarsi ai continui cambiamenti ambientali ed effettuarne a sua volta di struttura; ha bisogno di sviluppare cooperazione all'interno mediante ricorrendo anche a feedback e quindi ad un processo decisionale di tipo **bottom-up**.

L'**impresa-sistema parzialmente aperto** si colloca in ambienti competitivi, la sua struttura non permette un adattamento perfetto al cambiamento ambientale, dunque non si adatta passivamente e anzi a volte riesce anche a condizionare o trasformare l'ambiente stesso. Alterna **conservazione** e **mutamento organizzativo**, secondo la cultura storicamente maturata e secondo le condizioni di certezza o di incertezza ambientale. Le grandi imprese del nostro tempo sono generalmente sistemi parzialmente aperti.

L'evoluzione storica del rapporto tra impresa ed ambiente richiama alla memoria il succedersi di **fordismo**, **post-fordismo** e **neo-fordismo** nel XX secolo. Questi tre fenomeni epocali ricalcano le **tre tipologie di sistema aziendale** e l'**evoluzione del rapporto tra impresa ed ambiente**.

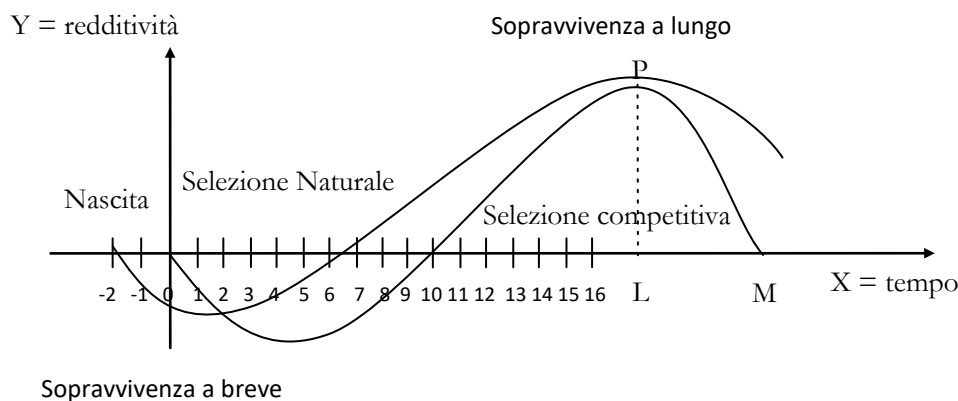
Il **primo periodo** che si prende in considerazione va dalla seconda metà del '700 al primo '900. È il periodo dell'esplosiva crescita delle **forze di mercato** di tipo **capitalistico** ed il periodo connotato dall'affermarsi dell'impresa di grandi dimensioni e a **sistema chiuso**, centrata sulla **funzione di produzione**, sul **centralismo decisionale** e sull'attuazione di **principi universali** e sulla presenza di una **gerarchia "alta"**. Nascono nuovi settori come quello automobilistico. Lo stile di leadership è **autoritario**.

Nella seconda metà del XX secolo, tra gli anni '40 e '60, si sviluppano imprese produttrici di **beni di largo consumo**, aprendosi alla domanda di massa. Tale evoluzione e l'aumento della competizione, fa emergere l'esigenza di imprese a sistema aperto. Negli anni '70 quindi si apre un periodo di ristrutturazione del modo di produzione capitalistico. Seguendo le teorie di barnard l'impresa punta alla cooperazione interna e anche esterna, attuando un modello che viene denominato **post-fordistico**, nel senso che esso è basato su rapporti di co-produzione, co-progettazione, co-marketing, superando le rigidità dell'impresa a la Weber ed esaltando le connessioni interfunzionali e interimprenditoriali. Le imprese cercano una crescente **flessibilità**, sia al loro interno sia in collaborazione con imprese minori, incoraggiando la cooperazione ed optando per un sempre maggiore **decentramento produttivo ed organizzativo**. Operando in settori a rapida evoluzione, le imprese sono o devono essere capaci di riorientare con prontezza il loro piano d'azione ed il loro comportamento competitivo. Lo stile di leadership adottato è di tipo "barnardiano", ovvero **partecipativo**.

Gli ultimi anni del XX secolo e l'inizio del XXI sono caratterizzati dall'**information technology**, ovvero dall'**automazione** di molti processi decisionali e di fabbrica, che portano ad un **nuovo modello di sistema economico (new economy)** contraddistinto dal sopravvento dell'elettronica sulla meccanica e dell'intelligenza artificiale su quella umana. E' questo un periodo di **neo-fordismo**, in cui le imprese sono soggette a pressioni competitive, che richiedono flessibilità e creatività per innovare processi e prodotti, e per altri aspetti si richiedono comportamenti impersonali e procedure standardizzate (es. call center). Le imprese divengono a **sistema parzialmente aperto**, volta alla **competizione su scala globale**, assai attenta ad anticipare i condizionamenti ambientali attraverso la **comunicazione al pubblico** e la **costruzione della propria immagine**.

CREAZIONE DI IMPRESA, SELEZIONE NATURALE E SELEZIONE COMPETITIVA

Vediamo come si configura il ciclo di vita di un'impresa in un intervallo di tempo che va da zero a infinito, intenzionata a perdurare nel tempo.



Facendo una breve introduzione possiamo dire che il ciclo di vita tipico di una impresa può essere suddiviso in quattro fasi fondamentali, ciascuna segnata da accadimenti **drammatici**:

- 1) nascita:** è un momento "drammatico" in quanto sono richiesti **investimenti e finanziamenti** specifici, un calcolo economico consapevole e una analisi approfondita dell'ambiente economico di riferimento;
- 2) selezione naturale:** è un periodo "drammatico" caratterizzato dallo svantaggio rappresentato dalla *liability of newness* e da un alto tasso di mortalità delle imprese;
- 3) selezione competitiva:** è un periodo idealmente lungo, costellato di differenziati aspetti "drammatici", in cui l'impresa si costruisce e si perfeziona come sistema;
- 4) declino ed estinzione:** questo periodo è generalmente preceduto dal succedersi di eventi o scelte sbagliate che portano a crisi **patologiche**, dimostratesi **inarrestabili** ed **ingovernabili**.

Ma vediamo tutti e 4 i momenti nello specifico:

Al momento $x = 0$ nasce un'impresa in un determinato settore (α) di attività economica. Si ipotizza che le sia stato necessario un periodo di progettazione **ante-nascita** ($x < 0$), ove la redditività (y) risulta negativa, perché l'impresa non può ancora avere

ricavi. I primi anni di vita, tipicamente i primi tre o quattro, si caratterizzano per il fatto che l'impresa è dotata di competenze e risorse in sviluppo ed è massimamente esposta alle pressioni competitive. Le organizzazioni che nascono hanno una probabilità di fallimento molto più alta nei confronti delle imprese già presenti nel settore, in quanto devono superare le barriere all'entrata e sono strategicamente più deboli rispetto imprese già consolidate da tempo (tale svantaggio è definito **liability of newness**), il che significa sottoporsi ad un oneroso e non breve periodo di apprendimento (periodo definito di **selezione naturale**). Soltanto nel caso in cui l'impresa riesca a sopravvivere a tale selezione, potrà accedere al periodo di **selezione competitiva**. Soggetto a liability of newness, il neo-entrato nel settore incontra le turbolenze tipiche del **price system**, ove il fattore prezzo assume le caratteristiche di variabile indipendente ed orienta ogni scelta imprenditoriale. Gli anni della selezione naturale sono caratterizzati da un elevato tasso di mortalità delle imprese appena nate (secondo alcune ricerche tale tasso varierebbe dal 32 al 43%). Per diventare sistemi le imprese neonate si sottopongono alla dura prova dei mercati e del tempo. Nei primi anni di vita si distinguono le imprese che restano nel settore (**selected in**) e le imprese che ne sono escluse (**selected out**) per debolezza propria o sotto i colpi delle turbolenze ambientali. Nel grafico mediamo come sia a sia b tendono a P, ma mentre b finisce nel fallimento in M per una progettazione aziendale peggiore di a, a riesce a sopravvivere nel lungo periodo.

Le imprese sopravvissute alla selezione naturale hanno di fronte una duplice prospettiva strategica:

- **creocere**: implica tendere allo sviluppo dimensionale ed all'aumento della quota di mercato;
- **non crescere**: implica sopravvivere e mantenere le piccole dimensioni, andando alla ricerca della massimizzazione della redditività.

Se l'impresa riesce a superare i primi anni di vita, si può dire che essa abbia conseguito un vero e proprio **successo competitivo**. Oltre gli anni della selezione naturale, si apre un periodo sperabilmente lungo, nel quale l'impresa **selected in** deve far sì che l'equilibrio sistemico duri nel tempo, deve migliorare la propria redditività e deve arricchire di significati il successo già ottenuto. Tale periodo è denominato **selezione competitiva**. Nella selezione competitiva, l'offerente del bene o del servizio si confronta con i concorrenti diretti, indiretti e con le altre forze competitive riguardo non solo il prezzo, ma anche mettendo in campo altri fattori (assistenza clientela, condizioni di pagamento, design, ecc) che gli consentano di differenziare il prodotto sulla base delle esigenze della clientela, e spiazzare, se possibile, i concorrenti. A questo punto è l'impresa stessa a provocare esclusioni. Nella selezione competitiva, assume rilevanza la **non price competition**, piuttosto che la capacità di misurarsi con i prezzi di mercato.

TRANSIZIONI DEL CONTROLLO PROPRIETARIO E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

Quando l'impresa nasce, assume centralità la figura del **fondatore**, persona che oltre a conferire il capitale di pieno rischio attribuisce all'impresa da lui stesso creata una **cultura**. La **cultura aziendale** è rappresentata da un insieme di valori soggettivi e di principi istituzionali (anche di carattere morale, non solo di governance e management) che permeano l'impresa, dandole un profilo distintivo, visibile tanto all'interno quanto all'esterno.

Come l'impresa e la persona che l'ha creata, la cultura aziendale può mutare nel lungo andare, ad esempio nel caso in cui il fondatore lascia l'impresa (per morte, successione ad un familiare o per vendita) è possibile che nella scena aziendale entri un **continuatore**. Nella selezione competitiva, se l'impresa cresce, si avrà una **proliferazione dei centri decisionali** all'interno. Sorgerà quindi un bisogno di decentramento di potere mediante personale dirigente (manager) che coordinino, controllino e integrino.

Per quanto riguarda lo studio dell'impresa familiare, il legislatore italiano non ha tradizionalmente dedicato particolare attenzione al problema del passaggio generazionale, assoggettando il trasferimento d'azienda alla disciplina generale delle successioni **mortis causa**. Solo di recente, con l'introduzione del **"patto di famiglia"** la materia ha subito una evoluzione. Attraverso il nuovo strumento giuridico, il soggetto economico aziendale può definire per tempo la propria successione, favorendo con quanto maggiori consapevolezza e avvedutezza possibili il ricambio generazionale e, al tempo stesso, la continuità amministrativa. Tale legge dispone inoltre che i beneficiari dell'assegnazione debbano corrispondere ad i legittimati dell'imprenditore una somma in denaro pari al valore della parte loro spettante, a meno che il patto non contempli un'assegnazione in natura.

Non solo nei momenti di transizione da una generazione all'altra del controllo proprietario, ma anche a ridosso di altri accadimenti critici, assume rilievo la nozione di **cambiamento**. Cambiamento può, innanzitutto, corrispondere ad una variazione delle condizioni di sistemicità in cui versa l'impresa. In un primo senso, dunque, il cambiamento può coincidere con un'alterazione delle condizioni di assetto sistemico complessivo dell'impresa, nella sua governance e nei suoi processi di management. Il **cambiamento marginale** si focalizza, invece, su questa o quella parte del sistema aziendale oppure può riguardare variazioni delle condizioni di sistemicità che non comportano un significativo riassetto dell'impresa. Va sottolineato come ogni tipo di cambiamento possa portare ora segno positivo, ora segno negativo.

Ogni cambiamento ha un **costo**, così come ha un costo il non-cambiamento. Il cambiamento deve essere, quindi, almeno potenzialmente **conveniente**. Pertanto, i massimi decisori aziendali, devono valutare il costo della **conservazione (con)** delle condizioni sistemiche in cui si trova l'impresa rapportandolo al costo dell'eventuale **disinvestimento** delle esistenti strutture,

tecnologie e persone (**dis**) e il costo della **progettazione** e **costruzione** del nuovo assetto sistemico (**inn**). Il rapporto tra tali costi può essere rappresentato dalla relazione:

$$C_{con} = C_{dis} + C_{inn}$$

Nelle condizioni in cui il costo di conservazione sovrasti il costo di cambiamento ($C_{con} > C_{dis} + C_{inn}$), l'impresa, secondo razionalità economica, sarà spinta a cambiare. Tutti i dati necessari per il calcolo dei costi sopra evidenziati sono individuabili all'interno dei **documenti di contabilità generale** e possono essere rielaborati attraverso la contabilità direzionale. Non si deve comunque escludere che l'imprenditore faccia leva sulla difficoltà del calcolo di tali costi allo scopo di convincere a non cambiare.

Si intende facilmente che i cambiamenti radicali non sono frequenti nel ciclo di vita dell'impresa, poiché comportano ampie **variazioni di assetto del potere decisionale**. In effetti, la normalità, in azienda, è rappresentata dalla routine e dalla conservazione dello **status quo**. L'impresa che cambia incessantemente è una vera e propria rarità.

I FATTORI COMPETITIVI DELL'IMPRESA

L'**impresa** è un **sistema imperfetto** al proprio interno, poiché presenta **limiti di razionalità** (asimmetrie informative, ambiguità, opportunismo). In relazione alle specifiche caratteristiche del settore di attività economica in cui l'impresa opera, la **sistematicità** si presenta come **condizione necessaria ma non sufficiente** per competere al di là della mera sopravvivenza. L'impresa va infatti continuamente alla ricerca di strategie vincenti che la portino a livelli di competitività adeguati, infatti ciò che differenzia ogni impresa sono i **punti di forza** che il suo sistema è in grado di attivare nei confronti di ogni altro concorrente, **risorse** (fattori materiali) e **competenze** (fattori immateriali). La disponibilità di tali fattori di competitività e soprattutto il **saperne fare uso**, danno concreto significato ai punti di forza. L'impresa è competitiva se è capace non solo di generare ed usare i punti di forza, ma anche di **prevenire** le difficoltà e limitare **carenze** e **debolezze** al suo interno. Tutto ciò non solo permette all'impresa di stare alle condizioni di costo della produzione nel settore (per misurarsi a livello di **price competition**) ma consentono anche di migliorare la competitività stessa, attraverso addizionali capacità di marketing, immagine, design, innovazione tecnologica e del prodotto, capacità di organizzazione delle relazioni interne o esterne (**non price competitiveness**), capaci di far elevare la reputazione aziendale.

RAPPORTI DI FORZA E FORZE COMPETITIVE: CONCORRENTI DIRETTI E POTENZIALI ENTRANTI

In ogni settore si trovano non solo forze competitive di mercato (produttori di beni simili o sostituibili, imprese fornitrici di input o acquirenti di output) ma anche una pluralità di altre organizzazioni o forze non di mercato che interagiscono con le prime, influenzandone il comportamento. Porter afferma che "in ogni caso l'**ambiente più significativo** per l'impresa è il **settore** o i **settori industriali** in cui opera". Egli illustra relazioni competitive:

1) tra imprese direttamente concorrenti (prima forza competitiva nello schema porteriano) si possono analizzare secondo i seguenti aspetti:

a) grado di concentrazione nel settore: nei settori in cui vi è libera concorrenza, l'impresa neoentrata trova che il fattore competitivo dominante è il **prezzo**, considerato una variabile esogena. L'impresa sopravvive solo se le condizioni di costo del bene offerto sono **allineate** a quelle degli altri produttori. Quanto più il settore è concentrato e oligopolistico (ovvero pochi e simili fra loro gli operatori dell'offerta) tanto più il fattore prezzo perde la sua esclusiva capacità di determinare le regole della concorrenza, determinata in questo caso dalla non price competition (es. reflex consumer);

b) similarità/dissimilarità dimensionale: nel caso le imprese del settore sono **simili** l'una all'altra dal punto di vista dimensionale e organizzativo, tanto più è probabile che il settore viva di **dinamismi competitivi ridotti**. Se le imprese sono invece molto **dissimili** tra loro, le dinamiche possono essere attivate sia dalla grande impresa eliminando i concorrenti con **lotte nel prezzo**, sia da un'impresa emergente dotata di **capacità innovative** sorprendenti (Ipod-Sony)

c) differenziazione dei prodotti offerti: se i prodotti delle imprese del settore sono intrinsecamente standardizzati, la rivalità aziendale non può che basarsi sul prezzo. Nella concorrenza oligopolistica invece entra in gioco la capacità di differenziare il prodotto o la gamma di prodotti. Esiste anche una diversa capacità di fare "sistema", che dà reputazione ed evoca differenze tra l'uno o l'altro operatore del settore. Ma se i prodotti delle imprese sono intrinsecamente standardizzati, la rivalità interaziendale non può che basarsi sulla **price competition**.

2) potenziali entranti: un determinato settore è tanto più **attraente** quanto più elevato è il **saggio di profitto atteso**. Per scoraggiare l'entrata di eventuali imprese concorrenti, le imprese in reddito non applicano mai il prezzo massimo, bensì mantengono il prezzo dei propri prodotti entro il cosiddetto **prezzo limite**. In tal modo le imprese già presenti nel settore creano **barriere all'entrata**, il cui superamento comporta un **costo** per il neoentrante. Si possono classificare le barriere di entrata secondo il metodo proposto da **Grant**:

- **barriere inerenti al fabbisogno dei capitali da investire:** un potenziale competitor entra nel settore o creando ex novo un'impresa o acquisendone una già sul mercato, nel primo caso i costi elevati disincentivano l'entrata per **via interna**; nel caso invece l'impresa decida di coalizzarsi o cooperare con altre imprese, entranti anch'esse o già presenti, il capitale risulta ridotto e l'entrata più concepibile;
- **economie di scala:** ineriscono alla disponibilità di fattori interni e fattori esterni il cui utilizzo in quantità via via maggiori e/o con efficienza crescente provoca l'abbassamento del **costo medio unitario di lungo periodo** della produzione dell'impresa già operante nel settore. Economie di scala si hanno fino ad un certo punto dell'aumento delle capacità o costo dei fattori: tale punto corrisponde alla **dimensione ottima minima** dell'operatore. Oltre tale dimensione si verificano **diseconomie di scala**. La difficoltà per il neoentrante sta dunque principalmente nel raggiungere la dimensione ottima minima;
- **esperienza e vantaggi di costo:** diversamente dalle imprese già presenti nel settore che godono di vantaggi di costo grazie all'esperienza maturata in un periodo significativamente lungo, le neoentrate sono svantaggiate;
- **immagine di marca e differenziazione del prodotto:** i produttori già installati nel settore, possono proteggersi ricorrendo a politiche di differenziazione del prodotto, come lo sfruttare la **marca**, la **reputazione** o l'**immagine**. Tale tipo di barriera è altamente specifico nel settore della produzione dei beni di consumo.
- **accesso dei produttori ai canali distributivi:** talvolta è libero, altre volte è limitato da qualche forza competitiva (es. la Coop o la Emmeslunga possono decidere di distribuire i prodotti Barilla o Coop e non i tuoi).
- **barriere legali:** sussistono quando l'accesso ad una data attività produttiva è limitato da una legge ed occorrono autorizzazioni o concessioni governative.
- **ritorsioni delle imprese già presenti nel settore:** le imprese già presenti possono rispondere alla minaccia del neoentrante con cambiamenti significativi della propria strategia.

Un settore che non presenta barriere all'entrata (ed all'uscita) si definisce settore **contendibile** o **contestabile**. Il grado di contendibilità dipende dall'entità degli investimenti a redditività differita (impianti, immobilizzazioni) che l'impresa deve fare nel settore, sostenendo costi non facili in breve tempo da recuperare (sunk costs).

3) concorrenti indiretti: produttori di beni sostituibili al proprio (es. automobile/trasporto pubblico o anche caffè Lavazza/café liofilizzato Nestlé o anche caffè/thè), magari che soddisfano lo stesso bisogno.

Per valutare la **forza competitiva** dei concorrenti indiretti, l'impresa deve:

- verificare l'**esistenza** o meno dei prodotti sostitutivi del proprio e quanto questi siano numerosi
- valutare la **propensione** degli acquirenti potenziali a rivolgersi a prodotti concorrenti (se la propensione a cambiare abitudini di acquisto è bassa, lo è anche la forza competitiva dei concorrenti indiretti)
- prendere in considerazione il **fattore prezzo**: questo è tuttavia importante soltanto se il prodotto della nostra impresa e quello concorrente, sono prodotti che vanno a soddisfare un bisogno di tipo semplice e non di tipo complesso (es. Apple al posto di Samsung solo per questioni di status sociale o immagine personale).

4) fornitori: di input della produzione. Le relazioni tra fornitore e produttore hanno **aspetti di:**

- **competizione:** nella contrattazione della quantità e del prezzo del fattore produttivo scambiato, nella definizione dei tempi di fornitura o durata dello scambio;
- **cooperazione:** più l'impresa garantisce contratti ai fornitori e per un periodo maggiore e più il fornitore sarà disposto ad offrirgli riduzioni sul prezzo.

E' infine indispensabile valutare il **tipo di informazione** che caratterizza i loro rapporti:

- **simmetrica:** essa rende il rapporto equilibrato;
- **asimmetrica:** essa può far sbilanciare il potere contrattuale ora a favore di una parte, ora a favore dell'altra.

5) clienti: molto importanti sono inoltre le **preferenze del consumatore**, e quindi per l'impresa i **canali distributivi**, il quale esercita una **pressione competitiva** che si esprime:

- in senso tradizionale: soddisfazione di bisogni generici
- in senso non-tradizionale: soddisfazione di bisogni specifici.

In quest'ambito acquistano ruolo anche gli **intermediari commerciali** (es. grossisti o punti di vendita al dettaglio).

Lo schema delle **5 forze competitive di Porter** è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria forza competitiva e quella delle altre, in modo da poter prendere le giuste decisioni strategiche e poter stabilire i relativi comportamenti e atteggiamenti da adottare nei loro confronti. Anche se non inizialmente presenti nel modello originale di Porter (1982), più recentemente altre due forze competitive sono state annoverate in aggiunta alle cinque di cui sopra: i produttori di beni complementari e le agenzie governative/enti regolatori/stato (es. incentivi finanziari o agevolazioni fiscali).

CAPACITÀ COMPETITIVE

L'essere sistema di un'impresa è esso stesso un fattore competitivo. Ottenute le desiderate condizioni di sistemicità, la capacità competitiva di una impresa si genera anche da fattori quali risorse (es. impianti) e competenze (es. software, know-how) autogenerate all'interno dell'impresa o acquisite dall'esterno, nonché dal saperne fare un uso appropriato. Alcune imprese fanno accrescere le proprie risorse e competenze migliorando la lavorazione materiale del bene, altre esaltando la marca, il design, l'imballaggio, la varietà nella gamma, altre ancora mediante la ricerca tecnico-scientifica.

Vediamole nel dettaglio:

- **risorse e competenze funzionali:** ogni sottosistema aziendale acquisisce, attiva e riproduce risorse materiali ed immateriali (impianti, intelligenza artificiale e personale, organizzazione, finanza, ecc) a livello di area, processo o progetto che sono la base di operatività e sopravvivenza dell'impresa. Esse possono tradursi in:
 - **risorse/competenze core:** tra le risorse/competenze funzionali emergono specifici fattori che sono di **centrale importanza** per il **successo competitivo aziendale**, e sono talmente tanto centrali che se venissero sottratte o indebolite si determinerebbe una crisi o l'uscita dell'impresa. Esse sono frutto dell'esperienza e della conoscenza maturate nel competere. Per **core competence** si intende il cuore dell'attività di un'impresa (es. la core competence dell'Olio Carli SpA è raffinamento e imbottigliamento dell'olio di oliva). Tali risultati si trasformano, prima o poi, in **collective learning** dell'intera organizzazione.
 - **risorse/competenze distinctive:** sono un **bundle** di fattori materiali e immateriali altamente specifici, **distintivi**, che fanno la differenza tra l'impresa che lo possiede e le altre concorrenti. Elevata specificità, esclusività e difficoltà d'imitazione (es. software innovativo, marchio vincente, elevata reputazione aziendale, es. Apple) danno all'impresa quella **distintività**, in particolare, la capacità di far interagire ed integrare risorse diverse, non solo la capacità di sfruttarle per la loro singola natura e potenzialità.
 - **risorse/competenze di eccellenza:** sono risorse/competenze aziendali che fanno durare nel tempo il vantaggio maturato in termini di quota mercato e redditività aziendale rispetto a tutti gli altri competitors. L'eccellenza inerisce al fatto che esistono imprese leader che sanno migliorare e rinnovare costantemente il proprio modo di essere sistema e la propria complessiva capacità competitiva, diventando esemplari per tutti gli altri operatori del settore.

SUCCESSO, VANTAGGIO ECCELLENZA: SINTESI

Per l'impresa nei primi anni di vita, avere **successo competitivo** significa riuscire a sopravvivere la fase di **selezione naturale** e conseguire uno stato di equilibrio, in primis il minimo reddito d'equilibrio.

L'impresa sopravvissuta a tale selezione ed entrata nella fase della **selezione competitiva**, deve non solo respingere pressione, ma anche conservare la sua sistemicità e rinnovare le risorse/competenze funzionali maturate nel tempo. Ha successo l'impresa che riesce a dimostrare di esserci e resistere alle sempre nuove pressioni competitive. Nella selezione competitiva, è **impresa di successo** quella che perviene anche ad un reddito superiore a quello minimo di equilibrio.

Il concetto di **vantaggio competitivo**, si riferisce all'esistenza ed all'efficace utilizzo in impresa di competenze **distintive**. E' in vantaggio chi è primo o tra i primi del settore (**leader**) grazie all'uso sapiente ed al continuo ricambio di risorse e competenze. Il concetto di vantaggio si applica ai pochi che raggiungono le posizioni di vertice del fatturato e della redditività del settore di riferimento. L'impresa riesce ad acquisire un vantaggio competitivo attraverso:

- **capacità di maturare leadership di costo:** essere capaci di produrre non solo al costo che sta entro il prezzo limite, ma soprattutto ad un costo inferiore a quello dei concorrenti, sì da poter praticare azioni distruttive spingendo i prezzi al ribasso;
- **capacità di leadership nella differenziazione del prodotto:** capacità di lavorazione, di marketing e distribuzione commerciale che consentono di offrire un bene che viene percepito dal consumatore come diverso da tutti quelli concorrenti e che consente all'impresa di realizzare un c.d. **price premium** (il consumatore è disposto a pagare di più rispetto ai prezzi dei beni dello stesso tipo prodotti da concorrenti).
- **capacità di leadership nell'innovazione tecnologica e/o nell'innovazione organizzativa**, compreso l'uso pro-attivo delle risorse umane (es. Smart è riuscita ad acquistare una leadership per quanto riguarda le piccole auto grazie alla capacità di combinare le dimensioni ridotte con una variegata proposta di gusti, cosa che ha portato i consumatori non solo a pagare un premium price, ma anche a reputarla un prodotto più efficiente per risparmiare tempo in città.

SISTEMA-IMPRESA E SISTEMA-PAESE

Tra le varie cose, l'agire sistemico di impresa è influenzato da una serie di fattori che caratterizzano il general environment, tra cui primeggiano le **condizioni di sistema-Paese** (es. dotazione nazionale di infrastrutture, stato culturale e scientifico, assetto urbanistico della città, salute e ambiente naturale, ecc). Quanto più favorevoli sono tali condizioni, tanto più è avvantaggiata l'impresa nel sopravvivere e nel competere. Da parte sua l'impresa, attraverso la propria sistemicità e le proprie capacità può servire non solo il proprio pubblico, ma anche il sistema-Paese, oppure essa può non servirlo nel caso in cui spreca risorse o ostacola la concorrenza. In proposito si può parlare di **funzionalità** o **disfunzionalità** del sistema-impresa rispetto al sistema-

Paese. Se quest'ultimo è ricco di organizzazioni che hanno successo e guadagnano vantaggi competitivi a livello internazionale, accresce la sua reputazione e la sua competitività globale.

Peraltro, ogni sistema Paese è dotato di capacità competitiva che gli deriva non solo dal comportamento delle imprese, ma anche da quello delle P.A. e delle altre organizzazioni della società civile. Il **contributo** dato dalle imprese al benessere non è solamente assorbito dal sistema-Paese, ma in parte almeno viene a loro **restituito**, attraverso **agevolazioni fiscali e finanziarie** o servizi di pubblica utilità.

Questo concetto di **relazione reciproca tra sistemi** costituisce uno strumento molto potente di analisi del rapporto che l'impresa intrattiene con l'ambiente specifico e generale, definito **adattamento evolutivo**.

EVOLUZIONE

Cercheremo ora di costruire un **modello generale** del rapporto tra impresa e ambiente dal punto di vista delle forze competitive in gioco, ovvero uno schema di ragionamento intorno alle possibili configurazioni dell'**adattamento** nell'**evoluzione** dell'impresa.

Dopo essere nate, le imprese non si autogovernano in maniera inconsapevole, bensì sono condotte come **contrived systems**, cioè sistemi burocratizzati, disciplinati da piani, programmi e controlli.

La conoscenza di tipo darwiniano in tema di evoluzione degli organismi viventi offre alcune idee importanti per comprendere l'evoluzione delle imprese. Si rimanda innanzitutto al **principio di variazione**, cioè secondo Darwin gli organismi viventi non sono tutti uguali, né si evolvono allo stesso modo. Così come gli organismi viventi, ogni sistema sociale è contraddistinto da differenziazione e si evolve a seconda delle esigenze interne ed esterne, dell'ambiente.

In termini darwiniani, si ha evoluzione in quanto si determina un processo di selezione naturale per il quale, nel sistema della società, alcune persone ed alcune tipologie organizzative restano, mentre altre escono e non vi rientrano più. Nel darwinismo delle origini, ogni organismo è propriamente oggetto, e non soggetto, di variazione e cambiamento. Il cambiamento è random: tutto ciò che varia in modo nuovo è frutto di se stesso, non dell'organismo nella sua interezza. Nessun organismo è uguale all'altro perché ciascuno è l'oggetto di forze differenziate ed esclusive. Ciascuno di essi lotta per la propria sopravvivenza (**principle of the struggle for survival**). La lotta per la sopravvivenza è innanzitutto una lotta con se stessi, poi diventa una lotta con gli altri. Riandando al contesto aziendale, si può concludere che esso cambia evolutivamente in funzione delle forze possedute. Talune di queste risorse/competenze devono essere acquistate; le più importanti vengono ereditate dal breve o lungo passato (**principle of heredity**). Nel pensiero evoluzionistico classico, l'ambiente è un **dato di fatto** per ciascuno degli organismi esistenti. L'ambiente è un dato, ma è tutt'altro che estraneo alla sorte degli organismi che lo popolano. Esso offre opportunità di sopravvivenza, oppure non ne dà alcuna; si presenta munifico di opportunità e attraente, oppure ne è povero e si presenta respingente. Gli organismi che esistono hanno un **marvelous fit** nell'ambiente; qualcuno invece, si esclude.

DARWINISMO CLASSICO E DARWINISMO CONTEMPORANEO

Nel **darwinismo classico** la soggettività dell'essere vivente è irrilevante rispetto alle forze interne che lo determinano e quelle esterne che lo scelgono; l'ambiente rappresenta un **dato**, in ogni istante, per gli organismi. E' la situazione in cui ciascuno si colloca. Esso ha proprie regole, non sta fermo, a tutti pone dei problemi. Ognuno deve trovare la forma (struttura) ed il modo (processi) per risolverli. Dunque sorge il problema dell'**adattamento**, cioè il processo di cambiamento evolutivo per cui l'organismo si crea una **sempre migliore soluzione al problema che ha di fronte**.

Col **darwinismo contemporaneo** vi è un **successo differenziale nell'adattamento**: non tutto quello che avviene nell'evoluzione può essere interpretato come adattamento passivo, l'ambiente che ospita uno specifico sistema è forgiato dalle operazioni svolte da quest'ultimo. All'interno dei sistemi aziendali, esistono capacità competitive (es. organi volitivi) che prendono decisioni discrezionali e svolgono attività in grado di incidere profondamente sullo stato del settore, e metterlo in moto. L'ambiente è la creazione di tutte le organizzazioni che in esso convivono o hanno convissuto; è quindi la conseguenza di un processo storico.

CO-EVOLUZIONE, ADATTAMENTO E BUROCRATIZZAZIONE

Secondo il **principio di co-evoluzione**, l'impresa non è solo spettatrice (oggetto) dell'evoluzione del settore in cui opera, ma ne è anche co-protagonista (uno dei soggetti) cambiando insieme ad esso. Nella ricerca dell'adattamento e delle migliori soluzioni, la struttura organizzativa aziendale ha un ruolo fondamentale. Una delle soluzioni più diffuse di siffatto problema di adattamento è quella della **burocratizzazione** del sistema aziendale. La burocrazia è da concepirsi non come rigido e inalterabile modello, ma come il più efficiente strumento di cui tuttora si dispone per il **controllo della complessità organizzativa** in evoluzione. Da ciò deriva che **adattamento** e **burocratizzazione** sono aspetti del tutto interrelati dell'unico processo evolutivo aziendale. Arricchita di esperienza, la burocratizzazione, in senso tecnico, non è quindi l'antitesi dell'adattamento, ma è il necessario completamento, in termini di razionalizzazione, dell'incrocio delle forze che

intervengono nel processo evolutivo. Quindi, anche la struttura organizzativa (intesa in senso burocratico) può cambiare nel ciclo di vita aziendale.

CO-EVOLUZIONE E APPROCCIO DIALETTICO AL RAPPORTO TRA IMPRESA E AMBIENTE

Tutti i subsistemi e gli elementi (obiettivi, strategie, strutture, processi, relazioni) che ne caratterizzano assetto e comportamento, sono il risultato finale di un **processo di costruzione sociale**, con uno storico alle spalle e che può avere esiti futuri diversi. L'impresa è quindi, al tempo stesso, **oggetto** e **soggetto del cambiamento evolutivo**: ogni comportamento organizzativo, è **attivo** e permea l'ambiente, ma nel contempo è **passivo** e **vincolato** da strutture, processi, azioni individuali, residui della propria storia e di quella di altre specie ed organizzazioni sociali. Per **dialetticità** si intende il rapporto contraddittorio tra impresa e ambiente, il quale non è sempre costante e desiderabile ma, anzi, questo può comportare conflitti, paradossi, conseguenze non volute.

PENSARE IN TERMINI DI CIRCOLI

L'ambiente provvede l'impresa di input per il processo di trasformazione, nonché di specifiche informazioni (**segnali**) per la competizione o la collaborazione con altre organizzazioni. L'impresa può, tuttavia, condizionarlo con i suoi output e le sue operazioni, talvolta trasformarlo. L'interazione tra impresa e ambiente può far cambiare in tutto od in parte entrambi, possiamo quindi dire che godono di un rapporto dialettico di **mutua determinazione causale**.

Dopo la sua nascita ed entrata in un settore di attività economica, l'impresa tende non solo a provvedersi di **capacità per prevenire** o controllare le pressioni ambientali che tendono all'esclusione (e quindi fanno da **cuscinetto** nei confronti delle pressioni competitive) ma anche a cercare di plasmare l'ambiente stesso (**enactment**) a suo vantaggio, per renderlo confortevole e ridurre la turbolenza. L'impresa compete nel prezzo e attraverso fattori diversi dal prezzo; se può e quanto può, essa adotta politiche e strategie per ridurre i condizionamenti ambientali, ad esempio stabilizzando i rapporti con i fornitori ed i distributori, migliorando le condizioni offerte alla clientela, prevenendo con piani le minacce e anticipando le opportunità, controllando la sua gestione ed i comportamenti delle forze competitive. Tra impresa e ambiente si stabilisce, pertanto, un rapporto di forza di tipo dialettico, le cui caratteristiche sono:

- **interdipendenza**: i due sistemi hanno bisogno l'uno dell'altro in modo inestricabile.
- **cambiamento**: le caratteristiche delle due componenti in gioco non rimangono sempre le stesse; il loro rapporto di forza subisce variazioni, si evolve, e l'una componente condiziona sempre l'altra (**mutua determinazione causale**).
- **contraddittorietà**: il rapporto assume configurazioni discontinue rispetto al trend storico, anche sorprendenti.

AUTONOMIA E DIPENDENZA NEL RAPPORTO IMPRESA/AMBIENTE

Il rapporto tra impresa ed ambiente è un **rapporto di forza** che si evolve nel tempo in maniera **circolare**, con alternanza di fasi di prevalenti condizionamenti ambientali (**dipendenza**) e fasi di prevalente influenza o potere di condizionamento attivati dall'impresa (**autonomia**). Il rapporto mette in gioco, da una parte, forze ambientali che fanno dipendere (es. meccanismo dei prezzi, influenza di produttori di beni simili o surrogati) e, dall'altra parte, la forza competitiva posseduta ed attivata dall'impresa, che può consentire a quest'ultima di autonomizzarsi rispetto all'ambiente, cioè resistere alle pressioni ed andare all'attacco della concorrenza. E' da ricordare come la forza competitiva dell'impresa faccia tutt'uno con la sua basilare sistemicità e con le specifiche capacità autogenerate od acquisite nel tempo (risorse/competenze come redditi non distribuiti, capacità manageriali, organizzative, d'innovazione tecnologica, di marketing, di autofinanziamento, ecc).

Dunque all'entrata l'impresa dipende dalle forze ambientali, poi lotta per l'esistenza secondo selezione naturale, poi diventa autonoma usando le proprie risorse/competenze per difendersi e attaccare l'ambiente, poi lotta per l'esistenza secondo selezione competitiva e infine salendo il gradino torna dipendente dall'ambiente ripercorrendo il circolo.

Quante più volte il ciclo di dipendenza e autonomia si ripete, più cresce la complessità nel gestire l'impresa, ed è qui che la leadership acquista un ruolo fondamentale col suo compito d'integrazione aziendale.

La **dipendenza** è forte nei primi anni di vita dell'impresa, periodo in cui si manifestano maggiormente le pressioni all'esclusione dal campo competitivo. E' questo il periodo della **selezione naturale**.

L'**autonomia** si manifesta attraverso l'acquisita forza dell'impresa di farsi sistema e maturare capacità aggiuntive rispetto a quelle originarie, che consentono all'impresa stessa ora di resistere alle pressioni all'esclusione, ora di andare all'attacco della concorrenza e maturare vantaggi. **Efficiente strutturazione** ed **efficace integrazione (sana burocratizzazione)** qualificano l'autonomia dell'impresa. Il periodo della selezione competitiva, può essere concepito come **infinito** in quanto nessuna impresa programma la propria morte; anzi le imprese pianificano percorsi di crescita, oppure di consolidamento delle proprie dimensioni.

ADATTAMENTO

Innanzitutto definiamo tre termini molto importanti:

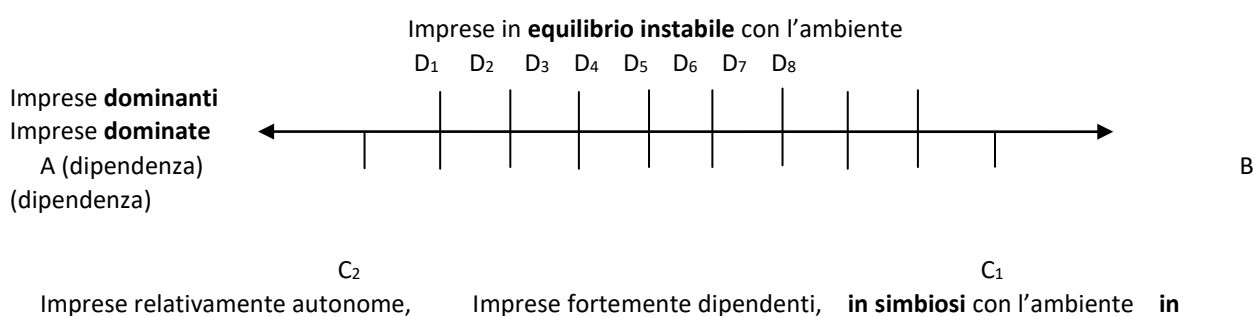
- **adeguamento**: in tal caso l'impresa è **oggetto** del cambiamento evolutivo, accetta passivamente le condizioni ambientali, dunque l'adeguamento è **una delle possibili configurazioni** dell'adattamento;
- **controllo**: in tal caso l'impresa è **soggetto** del cambiamento evolutivo, si attiva per difendersi e condizionare l'ambiente al fine di renderlo vantaggioso per se stessa;
- **adattamento**: è un vero e proprio campo di possibilità, è la soluzione migliore ai problemi di esistenza e competitività, è come si approccia l'impresa, come si rapporta con l'ambiente e le altre imprese, è come sceglie di essere, la posizione in cui si colloca e varia tra adeguamento e controllo; adattandosi, l'impresa ottiene una certa **posizione competitiva** (determinata dalla **quota corrente di mercato** e dal **potenziale miglioramento**) procurandosi un equilibrio di potere (**omeostasi all'esterno**). Da una parte, il comportamento sistemico e la competitività dell'impresa sono esogenamente influenzati dalle forze che creano dipendenza (**determinismo ambientale**). Dall'altra, le imprese cercano di svincolarsi dalle pressioni ambientali sviluppando **capacità di controllo**, acquisendo un potere di condizionamento sul task environment e talvolta anche sull'ambiente generale. Tale potere può, peraltro, essere ad un certo punto perso nella concorrenza, e l'impresa può regredire allo stato di dipendenza, oppure uscire direttamente dal campo competitivo.

Il **rapporto di forza tra ambiente ed impresa**, cioè tra **determinismo ambientale** e **orientamento al controllo**, è quindi un **rapporto dialettico di adattamento**, suscettibile a variare nel tempo.

TIPOLOGIE D'IMPRESA NELL'ADATTAMENTO

Esistono almeno **quattro configurazioni** di impresa rispetto alla problematica dell'**adattamento**:

- imprese in **equilibrio instabile** con l'ambiente: il loro assetto sistemico ed il loro rapporto con l'ambiente cambiano alla maniera dei sistemi aperti; l'omeostasi all'esterno è di tipo puntuale e presenta numerose varianti; il loro adattamento varia continuamente tra le polarità A e B.
- imprese **dominate**: sono totalmente dipendenti dalle altre forze competitive e tipicamente operanti in ambienti di libera concorrenza; l'omeostasi all'esterno è guidata dalle pressioni ambientali.
- imprese **dominanti**: dotate di autonomia strategica, monopoliste ed oligopolistiche, sono in grado di controllare il loro ambiente specifico e talvolta condizionano quello generale. La ricerca dell'omeostasi si basa su solide capacità competitive.
- **imprese in simbiosi con l'ambiente**: riescono a sopravvivere solo in quanto si rapportino durevolmente ad un'altra organizzazione in condizioni privilegiate o extra-mercato; è il caso di una impresa stabile fornitrice di un ente statale dal quale resta fortemente dipendente per il proprio fatturato o quello di una impresa piccola ed innovativa, che opta per un rapporto esclusivo di fiducia con un grande ente privato (es. fornitori di Toyota o Ford; o anche un'impresa di network che si affilia ad imprese già presenti nel mercato).



VERSO UN MODELLO GENERALE

Secondo il modello delineato si può quindi affermare che l'impresa è al tempo stesso **soggetto** ed **oggetto** del cambiamento evolutivo. **Dipendenza** ed **autonomia** convivono, co-evolvono e segnano le varie configurazioni nell'adattamento. Da tutto ciò ricaviamo che il rapporto dell'impresa col suo ambiente coinvolge **due variabili** che si co-determinano ($X \leftrightarrow Y$):

- **X**: **pressioni** esercitate dalle forze **competitive**;

- **Y**: **capacità di controllo** quali capacità di anticipazioni, resistenza, attraverso risorse /competenze.

da cui dipende il processo evolutivo e l'**adattamento Z** delle singole imprese, ma sono al tempo stesso l'uno influenzato dall'altro. Formalizzando tale modello, possiamo quindi dire che la funzione generale dell'adattamento è:

$$\begin{cases} Z = f(X, Y) \\ \text{ove } X \leftrightarrow Y \end{cases}$$

LA MATRICE DELL'ADATTAMENTO: ANALISI STATICA

Come abbiamo già detto l'adattamento è **funzione di entrambe le variabili**, e solo a determinate condizioni (**condizioni polari**) esso assume la configurazione

1) dell'adeguamento: soggezione dell'impresa all'ambiente/mercato, dai quali è totalmente influenzata. Considerando l'**aspetto organicistico dei sistemi**, la funzione è:

$$Z_1 = f(X; 0)$$

L'impresa si adegua, ha capacità limitate nel competere sui vari fronti ed è soggetta alla price competition.

2) del pieno controllo dominio dell'impresa sull'ambiente/mercato, l'impresa è in grado di influenzare il contesto su cui opera, è questo il caso dei mercati oligopolistici o quasi monopolistici, nei quali il potere di condizionamento dell'impresa sull'ambiente è elevato o massimo. Considerando l'aspetto vetero-razionalistica;

$$Z_2 = f(0; Y)$$

Hrebiniak e Joyce costruiscono una **matrice** chiusa da due assi cartesiani:

- sull'asse verticale Y sono posizionati i valori rappresentativi dell'orientamento strategico al controllo - sull'asse orizzontale X ci sono i valori rappresentativi dell'intensità del determinismo ambientale.

| | | | |
|---------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientamento al controllo | Y=OSC alto | <p>III</p> <p>Adattamento pianificato</p> <p>Z_{III}</p> <ul style="list-style-type: none"> - oligopolio concentrato - risorse difficilmente imitabili - comportamenti discrezionali | <p>II</p> <p>Adattamento differenziato</p> <p>Z_{II}</p> <ul style="list-style-type: none"> - oligopolio differenziato - attivazione dell'autonomia - non price competition |
| | basso | <p>IV</p> <p>Adattamento come dominio</p> <p>Z_{IV}</p> <ul style="list-style-type: none"> - monopolio - letargo strategico - spreco/abuso di risorse | <p>I</p> <p>Adattamento come adeguamento</p> <p>Z_I</p> <ul style="list-style-type: none"> - libero mercato (concorrenza perfetta) - minime possibilità di scelta - price competition |
| | | 0 basso | alto X=DA |
| | | Determinismo ambientale | |

La matrice è ricavata all'interno del primo dei quattro quadranti individuati dall'incrocio in 0. Si considerano pertanto solo i valori:

- di $X > 0$: in quanto si assume che ogni impresa si misuri con una qualche pressione ambientale;
- di $Y > 0$: in quanto si assume che ogni impresa sia in grado di attivare una qualche capacità nella lotta per la sopravvivenza e nella ricerca dell'adattamento.

Negli spazi, definiti **sottoquadranti** I,II,III,IV (in **senso antiorario** a partire da in basso a destra) si possono ricavare quattro tipologie di adattamento Z e consentono anche di leggere ben precise caratteristiche dell'impresa:

- **caratteri dimensionali**: piccola, media, grande;
- **caratteristiche ambientali** sia del task environment (es. struttura dei mercati quali concorrenza perfetta, oligopolio differenziato, oligopolio concentrato, monopolio) sia del general environment;
- **caratteristiche** delle pressioni delle **forze non di mercato**; - **possibile posizionamento competitivo**.

Vediamo i 4 quadranti nello specifico:

1) l'adattamento del **I quadrante (adeguamento)**, è tipico di **imprese dominate** che sono neonate e vogliono rimanere piccole, in mercati di **libera concorrenza** (concorrenza perfetta). In tale quadrante la competizione avviene quasi esclusivamente attraverso la **price competition**. La dipendenza dal general environment è forte;

2) l'adattamento del **II quadrante (differenziazione)**, è tipico di imprese che, superata la selezione naturale, si sono sviluppate usando anche fattori di **non price competition** (soprattutto organizzative e di marketing). In questo ambito sono

elevati sia il grado di determinismo ambientale, sia la capacità di far uso della propria autonomia. Tipico caso di adattamento in tale spazio sono:

- **oligopolio differenziato**, cioè di una struttura di mercato nella quale vigono condizioni di elevata turbolenza ambientale, di cui sono protagoniste le imprese, generalmente di media o grande dimensione, con capacità di innovazione del prodotto ed offerta personalizzata al consumatore
- **monopolio regolato**, caratterizzato da organizzazioni di grandi dimensioni in grado di dominare la produzione e limitare la libertà di scelta sia del consumatore sia del fornitore ma dalla presenza del potere controbilanciante dello Stato e di ulteriori agenzie governative in grado di tutelare il mercato. L'intervento pubblico non fa tuttavia venir meno la capacità di manovra da parte delle imprese.
- **imprese facenti parti di gruppi aziendali**, caratterizzati dalla presenza di una impresa controllante (**holding**) e da più imprese controllate ciascuna delle quali compete in distinti settori di attività economica, con prodotti specifici ed attraverso distinte relazioni con fornitori e clienti. In ogni specifico ambiente competitivo, l'autonomia decisionale delle divisioni è necessariamente limitata dalla controllante. Va sottolineato che ogni società controllata ha un suo adattamento, in relazione al settore in cui opera ed alla loro integrazione provvede la controllante. A sua volta, quest'ultima si adatta attraverso percorsi suoi esclusivi, perché il suo ambiente di riferimento è un ambiente composto e polisettoriale.

3) l'adattamento del **III quadrante (pianificazione)**, è tipico di imprese mature, ormai dotate di **elevate capacità finanziarie** (proprie e di altri), che hanno avuto successo grazie a capacità di innovazione tecnologica e organizzativa, non solo di marketing. Alcune di loro hanno raggiunto posizioni di leadership settoriale grazie a capacità distintive. Dunque si tratta di imprese prevalentemente dominanti operanti in **oligopolio concentrato** e **collusivo**. L'adattamento è consapevolmente governato (**pianificato**) poiché il produttore è un vero e proprio sovrano sia nei confronti dei consumatori sia nei confronti dei fornitori. Il quadrante è contraddistinto dall'elevazione di numerose ed importanti **barriere in entrata** mentre non esistono insormontabili difficoltà in uscita dal settore. Le strategie di adattamento delle imprese nel quadrante possono configurarsi non solo nella crescita in un solo settore di attività economica, ma anche nella crescita con entrata in più settori.

4) l'adattamento del **IV quadrante (monopolizzazione)**, è tipico di imprese monopoliste o di grandi imprese dotate di forte potere di coalizione. La relativa carenza di pressioni competitive non favorisce per l'efficienza economica ed organizzativa, e questa scarsa attenzione ai problemi della competitività nel lungo periodo favorisce il torpore o letargo strategico, ovvero per eccesso di sicurezza, esse possono indebolirsi nella loro capacità di innovazione tecnologica e di marketing, oltre che di anticipazione e progettazione del futuro, mettendosi imprevedibilmente in crisi. E' questo il caso del **monopolio** come struttura di mercato.

LA MATRICE DELL'ADATTAMENTO: ANALISI DINAMICA [CICLO VIRTUOSO]

In nessuna delle quattro combinazioni dei rapporti tra impresa e ambiente vi è completa assenza di scelte discrezionali e di dinamismi ambientali.

Un primo tipo di **analisi statica** dei dinamismi nel rapporto tra impresa ed ambiente suggerisce un possibile **ciclo virtuoso** dell'adattamento, riguardante le **configurazioni evolutive del successo e del vantaggio competitivo**:

1) le imprese che resistono e sopravvivono alla selezione naturale, entrano nel **primo quadrante** adattandosi meglio in **Z_I**. Alcune di queste si propongono poi di crescere ed evolversi darwinianamente muovendosi strategicamente verso il... **2) secondo quadrante (Z_{II})**, grazie ad esempio al reinvestimento dei profitti, all'investimento in risorse materiali ed immateriali, in particolare grazie alla propria capacità di aver scelto le politiche commerciali e tecnologiche vincenti; più precisamente prima di arrivare a tale risultato, l'impresa avrà fatto ricorso a **politiche di**:

- **contrattazione**: sono resi più stabili i rapporti con fornitori e distributori, contrattando prezzi di acquisto input e vendita output e relative modalità;
- **cooptazione**: l'impresa cerca di consolidare la propria compagine sociale attraendo nuovi capitali e nuove persone nel governo aziendale, ad esempio mediante l'acquisizione di nuovi partner finanziari; - **cooperazioni informali**: cooperazione tra imprese anche non formalmente strutturate.

La propensione ad assumere rischi via via maggiori può portare l'impresa a progettare successive evoluzioni, in tal modo vengono poste le basi per realizzare il passaggio dal secondo al...

3) **terzo quadrante (Z_{III})**, mediante processi produttivi via via più efficienti e manovrando prezzi al ribasso, sviluppando le strutture e differenziando i prodotti, migliorando il marketing, o anche con un investimento spregiudicato di risorse finanziarie. Qualora abbiano successo, tali strategie e politiche aziendali possono provocare un cambiamento del contesto adattivo, l'oligopolio può evolversi da **differenziato a concentrato** e l'impresa entra in un nuovo e più favorevole rapporto con l'ambiente competitivo. Prima del passaggio, l'impresa ha realizzato come **forme di transizione** le **cooperazioni strutturate** con altri produttori del suo stesso settore, o anche con fornitori e distributori interessati al successo di un comune progetto imprenditoriale. Eventualmente l'impresa potrebbe anche pensare di ottenere **maggior potere** occupando quasi del tutto il settore, mediante **acquisizione** (via mercati finanziari) **del controllo di altri membri** dell'oligopolio o **fusione tra imprese** alla

formazione di un'entità dominante, la quale si adatta per **monopolizzare il settore**. La mossa aggressiva per l'occupazione può essere favorita dal pieno sfruttamento di un vantaggio competitivo maturato o dalle difficoltà incontrate dagli altri competitors dell'oligopolio di lottare per la sopravvivenza e nell'imitare l'azione del **first mover**. Se la manovra strategica ha successo, il nuovo adattamento si realizza nel

4) quarto quadrante (Z_{IV}), grazie anche ad un preliminare accordo per formare **cartelli** al fine di controllare i prezzi di vendita dei prodotti o i prezzi di acquisto degli input, oppure attuando **coalizioni** al fine di influenzare la possibilità di scelta da parte del consumatore o di ostacolare l'entrata di nuovi competitori.

Riguardando la matrice dell'adattamento devono farsi **alcune considerazioni**:

- la matrice assume l'ipotesi che il sistema aziendale focalizzato intenda essere un soggetto e non solo un oggetto del processo evolutivo, ovvero orientato alla crescita;
- ogni **zona grigia** della matrice corrisponde ad una **transizione** verso un adattamento sempre più evoluto e virtuoso, il comportamento in tale zona è potenzialmente introduttivo a un radicale cambiamento di strategia e quindi a un passaggio di quadrante;
- la concezione dell'impresa come **soggetto di cambiamento evolutivo** permette di sottolineare come sia possibile passare dallo **stato di necessità** (I quadrante) alla **scelta di strategie di differenziazione** (II). Da qui è potenzialmente breve il passo verso la scelta di **strategie ancora più avanzate di controllo**, caratterizzate dall'uso di fattori **price** e **non-price** (III). Dall'oligopolio concentrato è possibile, infine, attivare **strategie aggressive** che conducono alla monopolizzazione del settore e di più settori. Se tali strategie hanno successo, tali strategie portano al **dominio** nel IV quadrante.

LA MATRICE DELL'ADATTAMENTO: ANALISI DINAMICA [CICLO CONTRADDITTORIO]

Un'analisi dinamica dei rapporti tra impresa e ambiente riguarda invece l'**aspetto contraddittorio** dell'adattamento, ovvero le configurazioni delle **crisi** e delle **uscite dal campo competitivo**. Data una evoluzione virtuosa infatti, possono sempre verificarsi un'**inversione di tendenza** o una **crisi**. Queste possono essere dovute al **perdurare di squilibri** che a loro volta possono portare a'impresa a stati precedenti di adattamento già superate, ovvero **ridimensionamenti** o **ristrutturazioni**, e se queste ultime non hanno successo si arriva all'**uscita dal settore**.

E' quindi realistico ipotizzare che a successi possano far seguito insuccessi, a causa di:

- Y: irrimediabili variazioni negative
- X: imprevisti movimenti riguardanti l'ambiente.

Dunque una delle possibili evoluzioni di un'impresa può essere il riflusso stesso, ovvero un **percorso involutivo** dell'impresa nel suo adattamento, segnato dal retrocedere verso stati precedenti, il che non può avvenire senza **drammi organizzativi**.

STRATEGIE EVOLUTIVE E DI ADATTAMENTO

Nell'adattarsi, l'impresa segue consapevolmente o inconsapevolmente una **strategia**, ovvero un'insieme di decisioni, programmi d'azione e obiettivi a medio-lungo termine definiti sulla base di una ricerca continua di metodi e strumenti che permettano all'impresa di assicurarsi la sopravvivenza, il successo o vantaggi competitivi in condizioni di equilibrio.

Generalmente, l'impresa sceglie tra **tre percorsi strategici di adattamento**:

- **strategia di mantenimento e non crescita**: progetto e percorso d'azione totalmente dipendenti dall'ambiente e dalle evoluzioni di quest'ultimo, come ad esempio il mantenimento delle dimensioni raggiunte e della quota di mercato conquistata (es. libera concorrenza in cui le imprese puntano alla mera sopravvivenza);
- **strategia di controllo e crescita**: progetto e percorso d'azione che attivano in vario modo le capacità dell'impresa per il successo o il vantaggio competitivo, come ad esempio lo sviluppo delle dimensioni aziendali e delle quote di mercato (es. imprese che vogliono crescere come quelle dell'oligopolio);
- **strategia di cooperazione**: progetto e percorso d'azione che prevedono modalità di collaborazione con altre imprese o istituzioni per raggiungere un obiettivo condiviso nel settore di riferimento (es. imprese piccole o grandi, che possono seguire tale alternativa anziché rimanere ferme, e magari puntare al monopolio).

FORMALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA IN UN PIANO DI AZIONE

La strategia formalizzata in un piano di azione, secondo i principi del management, segue un ideale processo composto da più fasi:

- **progettazione di percorsi strategici alternativi** con relativi piani ed obiettivi da raggiungere.
- **scelta di uno specifico percorso**: dopo una valutazione condivisa tra amministratori e top managers, cui segue l'approvazione dell'organo assembleare di governo di un formale piano delle operazioni da svolgersi per conseguire l'obiettivo progettato.
- **structure follows strategies**: ogni nuova strategia determina nell'impresa la necessità di un cambiamento nella struttura organizzativa.
- **implementazione**: cioè sviluppo articolato della strategia attraverso la struttura organizzativa. E' necessario che i dirigenti si identifichino negli obiettivi da perseguire (assorbendoli) e trascinino in tale identificazione i loro collaboratori.
- **controllo**: ogni piano di azione e ogni budget devono essere, di tempo in tempo, sottoposti a verifica, avuto riguardo ai risultati che essi producono.
- **raccolta ed elaborazione delle informazioni** relative all'efficacia o inefficacia della strategia;
- se necessario, **rielaborazione del plan of action** ed eventuale cambiamento del percorso strategico.

Fare strategia non si riduce ad una decisione esclusivamente degli organi di governance. La strategia è infatti decisa con il concorso di chi collabora con i suddetti organi di governo, alla sua implementazione ed al suo monitoraggio.

L'impresa sceglie un **percorso strategico** sulla base delle **informazioni** ottenute mediante il **monitoraggio** dell'attuale situazione in impresa, una volta raggiunti gli **obiettivi** e se raggiunti, l'impresa ne analizza il **risultato** affinché possa **valutare l'efficacia** della strategia attuata o in caso contrario rivederla e sceglierne una **alternativa**. Ogni scelta ed ogni cambiamento richiedono decisioni manageriali ed operative sempre influenzate dagli andamenti settoriali (task environment) e dai comportamenti esplicitati nel general environment.

CRESCITA

Considerato un certo periodo di tempo, crescita equivale a **sviluppo dimensionale** dell'impresa, il quale può essere misurato secondo indicatori diversi.

L'**incremento della capacità produttiva**, in particolare, è diretto al raggiungimento della **dimensione ottima minima (DOM)**, corrispondente alla funzione di produzione che ottimizza (ovvero massimizza i ricavi e minimizza i costi) il livello delle economie di scala. L'aumento delle dimensioni pone immediatamente il problema della capacità di penetrazione nei mercati di sbocco. Generalmente possono verificarsi **4 modalità**:

- 1) crescita dimensionale con aumento dei costi senza un proporzionale aumento dei ricavi totali**: la conseguenza sarà lo squilibrio economico con pericolo di esclusione dal task environment; tale squilibrio può essere sostenibile a breve, ma non a medio-lungo termine;
- 2) crescita dimensionale con aumento dei ricavi più che proporzionale all'aumento dei costi**: ciò determinerà un aumento della redditività aziendale di periodo e saranno soddisfatti sia i proprietari, che si attendono un rendimento positivo dal loro investimento finanziario, sia i manager, che si sentono gratificati in termini di maggior potere e più elevati incentivi e stimoli alla carriera;
- 3) crescita dimensionale con aumento complessivo dei ricavi allineato a quello dei costi**: la redditività non aumenta come negli altri casi, è però possibile che l'impresa abbia un aumento della quota di mercato a discapito di quella dei concorrenti; di ciò saranno soddisfatti i dirigenti ma non i proprietari del capitale, interessati a veder crescere la redditività dei propri investimenti;
- 4) crescita della quota di mercato e della redditività, senza che siano stati realizzati significativi nuovi investimenti**: ciò significa che:
 - a) il settore è in rapida crescita: e questo ha portato un successo o un vantaggio competitivo all'impresa, la quale non ha effettuato forzati investimenti ma magari si è rivelato vincente differenziare il prodotto o migliorarne la qualità;
 - b) il settore è in via di maturazione o sta declinando: l'impresa allora è riuscita a sfruttare nicchie praticando ad esempio politiche di innovazione del prodotto;

Per attuare la **strategia di crescita** l'impresa può attuare una delle seguenti **quattro modalità**:

- 1) espansione orizzontale**: crescita dell'impresa attorno al proprio core business (crescita monosettoriale), quindi del settore di entrata originario, corrispondente ad unico prodotto/servizio o una gamma di prodotti/servizi simili. In questo caso le **politiche utilizzate** sono **penetrazione commerciale** e **differenziazione**, ovvero puntare sullo sviluppo di un unico prodotto con relativa specializzazione nello stesso in modo da ottenere un incremento della quota di mercato del prodotto (o della gamma di prodotti) e nel frattempo differenziarlo in modo da soddisfare diverse esigenze del consumatore;
- 2) integrazione verticale**: sviluppo dimensionale, per via di **fusioni** o **acquisizioni**, dell'impresa in settori a monte (fornitori) e/o a valle (distributori) della produzione principale (core business), integrati funzionalmente l'uno con l'altro. In

questo modo è possibile produrre e distribuire con maggior economicità; tra le varie cose vi è un' accentuazione della differenziazione del prodotto;

3) diversificazione della produzione: si caratterizza per l'entrata dell'impresa in settori diversi da quello core, ma in qualche modo positivamente correlati al primo. Ciascun business individua una propria distintiva relazione prodotto/mercato. Si mira al conseguimento delle **economie di raggio d'azione** operando in più settori: ciò significa che la realizzazione del prodotto avviene in unico sistema, così che il costo della **produzione congiunta** di beni/servizi diversi sia minore del costo della produzione di ciascun bene/servizio realizzato da imprese separate ed autonome l'una rispetto all'altra;

4) conglomerazione: scelta di diversificazione del business ispirata ad una logica prettamente finanziaria, talvolta meramente speculativa (**unrelated diversification**), senza che si possa verificare una correlazione positiva tra le varie relazioni prodotto/mercato che fanno capo all'impresa.

Esempio di questa crescita è AGIP, che all'inizio si è specializzata nella raffinazione del petrolio, poi si è fuso con ENI interessandosi anche al gas e facendo integrazione verticale nel settore d'estrazione (a monte) e nel settore della distribuzione (a valle), poi ha cominciato a distribuire anche servizi legati al gas e infine ad interessarsi del settore chimico e meccanico.

CRESCITA ENDOGENA E CRESCITA ESOGENA

La crescita può svolgersi in due diversi modi:

- per via **endogena** (interna): implica fare ricorso alle risorse/competenze maturate all'interno del sistema aziendale, sviluppando le capacità produttive (di produzione, marketing, design, immagine, ecc) investendo anche nell'espansione delle strutture;
- per via **esogena** (esterna): significa fare acquisizioni di altre imprese, mantenendone l'autonomia giuridica (si forma un **gruppo**) oppure procedere all'acquisizione di altre imprese e fondersi con esse (in tal caso si forma un'impresa più vasta, mediante **fusione per incorporazione**).

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per **internazionalizzazione** si intende lo sviluppo degli affari aziendali con l'estero (produzione e/o acquisti e/o vendite) da parte dell'impresa, sia essa piccola media o grande. L'internazionalizzazione può essere **casuale** oppure **pianificata**. La scelta dell'internazionalizzazione è maggiormente fatta da chi adotta la strategia di crescita.

Nonostante sia sempre più diffuso negli ultimi anni il fenomeno delle **born global enterprises**, l'impresa nasce normalmente senza una vocazione a svolgere attività all'estero, la piccola-media impresa (pmi) può essere **indirettamente internazionalizzata**, servendo un'organizzazione di maggiori dimensioni che esporta o produce all'estero. Nel frattempo, l'impresa può maturare competenze che la renderanno più autonoma. Al contrario, se trova autonomamente alcuni mercati di sbocco all'estero, la pmi diventa direttamente esportatrice, cioè si **internazionalizza** in modo esplicito (o **diretto**). Nell'uno e nell'altro caso, l'impresa esportatrice può operare sull'estero attraverso propri uffici di vendita (diventando una **multinazionale**) oppure attraverso **intermediari commerciali specializzati**. Va detto che l'impresa può esportare all'estero non solo prodotti, ma anche licenze di produzione o brevetti o conoscenza tecnica e manageriale. L'impresa può altresì cooperare con imprese di un Paese estero.

Diventare impresa **multinazionale** segnala una svolta radicale nel ciclo di vita dell'impresa, essa non si limita più alla sola vendita all'estero, bensì ci si insedia coi propri stabilimenti e uffici direttamente nei paesi ospitanti. Nell'era della globalizzazione, si assiste anche alla nascita dell'impresa **transnazionale**. Nel caso di tale tipo di impresa, il soggetto economico può essere insediato ovunque, i suoi investimenti possono essere fatti ovunque, il suo management è a-nazionale. L'**impresa transnazionale** (o **globale**) che opera a livello globale si contraddistingue dalle multinazionali classiche per le modalità d'interazione con i contesti socio-culturali (**interazione cooperativa**), e per il fatto che considera il globo come un mercato senza confini, scegliendo di insediarsi ovunque.

GRUPPI DI IMPRESE

Il **gruppo** è un sistema costituito di più imprese: ciascuna è dotata di **propria soggettività giuridica** ma con un **comune soggetto economico**, ovvero una personalità fisica o giuridica in grado di esercitare uno stabile controllo sul capitale e sulla strategia aziendale. Il soggetto **controllante** è generalmente una società (ma potrebbe essere anche un investitore persona fisica) mentre le altre componenti si dicono **controllate**. I **gruppi aziendali** possono nascere per:

- **sviluppo endogeno**, cioè per **gemmazione** (imprese create da un nucleo di persone che lasciano un'impresa già esistente operante nello stesso settore) dall'impresa storica di più società controllate o collegate nel medesimo o in un altro settore di attività economica, ciascuna delle quali viene dotata di personalità giuridica;
- **sviluppo esogeno** dell'impresa storica, cioè per **acquisizione di società presenti** nel medesimo settore o in settori di attività diversi da quello originario;

- **sviluppo collaterale**, nel caso emerga la necessità di **funzioni di supporto** creando o acquisendo società da utilizzare come aziende di servizio per tutto il gruppo.

Il **sistema del gruppo** è costituito di due fondamentali subsistemi: il sottosistema dell'impresa controllante ed il sottosistema delle controllate (o collegate nel caso il controllo della holding non è di controllo, ma significativa).

DISINVESTIMENTO

Concettualmente opposta alla strategia della crescita è la scelta dei top decision makers aziendali di **dismettere**, cioè fare a meno di **parti** (singole unità o funzioni di management) o, nel caso dei gruppi, di singole società, mediante:

- 1) cessazione** di una attività interna al sistema di impresa (**decentramento produttivo**)
- 2) cessione** ad un'altra entità privata o pubblica in modo da ricavarne un'entrata finanziaria;
- 3) esternalizzazione** ovvero alcune escono formalmente dal sistema, o per essere amministrate e gestite con terzi, o per essere amministrate e gestite da un'entità controllata dall'impresa stessa che disinveste.

Si parla di **disintegrazione verticale** nel caso venga disinvestita un'organizzazione integrata verticalmente.

Si parla di **decentramento produttivo** quando il processo produttivo di un'impresa viene prima diviso in parti e poi alcune di esse vengono date da realizzare a più persone fisiche e/o giuridiche del task environment.

Si parla di **esternalizzazione (outsourcing)** quando le imprese ricorrono ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo.

La vendita di una parte può anche essere fatta a personale dipendente che si mette in proprio, diventando lavoratore autonomo e dando vita ad una nuova impresa. In particolare, in questo caso, l'organizzazione produttiva che opera il disinvestimento può rimanere in rapporto con le nuove parti divenute giuridicamente autonome mediante:

- **contratti di co-progettazione e co-produzione del prodotto.**
- **contratti di finanziamento** (apporto di capitale per rafforzare le imprese da cui si comprano prodotti/servizi);
- **altre tipologie contrattuali** quali franchising, assegnazioni di commesse, conferimento di ordini di acquisto in serie.

NON CRESCITA

La scelta della **non crescita** è una scelta strategica che può essere dovuta a:

- **necessità per l'impossibilità di crescere;**
- **decisione consapevole** per la bassa propensione al rischio del soggetto economico o perché quest'ultimo privilegia la massimizzazione della redditività.

Tale scelta si può tradurre in:

- mantenimento del posizionamento strategico raggiunto e, quindi, conservazione delle dimensioni raggiunte; - cooperazione con altre imprese per raggiungere un obiettivo comune, conservando le dimensioni.

Nella seconda alternativa, può verificarsi il caso della **cooperazione inter-aziendale senza rete (joint venturing)**:

- a monte con i fornitori (per migliorare il prodotto o innovarlo);
- a valle con distributori e clienti finali (come sopra o per raggiungere nuovi mercati e clienti); - lateralmente con i concorrenti diretti o indiretti (per fare assieme ciò che non si può fare da soli).

In un altro caso, emerge la **cooperazione aziendale in rete (networking)** con:

- una grande impresa, fornitrice di ordini di produzione o di brevetti o di informazioni per produrre (impresa guida);
- con una grande impresa che integra più progetti/lavori di operatori distinti (impresa coordinatrice);
- imprese di analoga o minore dimensione, per realizzare un bene/servizio complesso (rete senza impresa guida).

ACCORDI E COOPERAZIONE INTER-AZIENDALE Più

imprese indipendenti cooperano quando:

- hanno un obiettivo comune da raggiungere (es. produrre per esportare);
- condividono l'utilizzo di risorse anche diverse ma **complementari** (es. un impianto e un canale distributivo);
- predefiniscono la durata delle operazioni di gestione necessarie a raggiungere il comune obiettivo (es. più esercizi).

La cooperazione inter-aziendale è gestita sulla base di un **accordo** (ovvero alleanza o intesa) che contempla, prima la reciproca intenzione di mettere in comune talune distinte risorse e poi la progettazione delle operazioni necessarie per raggiungere la finalità condivisa. L'accordo è il presupposto della strategia: la cooperazione implica, infatti, che l'accordo sia stato realizzato e cioè non resti nelle intenzioni o sulla carta.

Tanto l'accordo quanto la cooperazione che ne discende possono essere:

- **informali**: cioè basati essenzialmente sulla fiducia reciproca

- **formali**: attraverso un semplice **contratto (non equity cooperation)** per la condivisione degli obiettivi e gestione delle risorse, oppure può definirsi attraverso lo scambio di quote/azioni delle rispettive società con cooptazione di amministratori o attraverso l'istituzione di una impresa ad-hoc (**equity cooperation**).

Tra imprese-sistemi razionali la cooperazione si attua secondo un disegno consapevole, ancorché si possa generare attraverso procedure informali. Rara nei primi anni di vita dell'impresa, poiché la cooperazione presume una capacità di selezione del partner basata sull'esperienza, essa assume forme esplicite nella selezione competitiva. La cooperazione può coinvolgere imprese:

- **simmetriche**, ovvero che abbiano singolarmente raggiunto dimensioni ottimali ma non abbiano da sole sufficienti risorse/competenze per cogliere aggiuntive opportunità di mercato o per affrontare una crisi;
- **asimmetriche**, ove una ha funzioni di leadership ed ha il potere di trascinare altre organizzazioni produttive verso il comune obiettivo. La cooperazione può avvenire tra piccole imprese, tra grandi imprese e tra le due.

RETI

La cooperazione può dare luogo a reti. Una rete si distingue dalle altre forme di cooperazione fra imprese per i seguenti elementi:

- presenza di relazioni, soprattutto cooperazioni, intense e ripetute nel tempo;
- simmetricità/asimmetricità delle unità che la compongono;
- rilevanza della dimensione sociale-interpersonale della relazione, basata anche sulla fiducia reciproca;
- autonomia formale delle aziende partecipanti, anche quando esistano più unità "nodali" rispetto all'unità "centrale"; - modalità di coordinamento basate sull'**aggiustamento reciproco** e sul consenso che previene o riduce il conflitto.

La **rete** è dunque caratterizzata da durevoli e profonde cooperazioni che sembrano configurate come una tela di ragno, continuità dei reciproci rapporti, adattamento strutturato. Ogni organizzazione è una risorsa per le altre. La rete tra imprese può emergere:

- **spontaneamente**: (cioè darwinianamente il risultato di un processo storico) organizzazioni produttive di uno stesso settore di attività economica o anche tra organizzazioni appartenenti a settori diversi; dette **reti di mercato** à la Thorelli, sono caratterizzate da libertà in entrata e in uscita, prevedibilità e chiarezza dei comportamenti soggettivi;
- **consapevolmente**: create su iniziativa di una impresa centrale (o impresa leader) che coinvolge e guida altri produttori minori e/o fornitori e/o distributori (imprese nodali) in un progetto da realizzare, coi suoi vari obiettivi da portare a termine (**reti guidate** à la Lorenzoni).

Particolare attenzione merita il caso dei **distretti di imprese** o di aree (territoriali), sistema ove possono emergere:

- un'**impresa guida** di altre aziende, alle quali viene affidata una parte significativa della produzione, un tempo accentrata in un unico sistema;
- un'**impresa coordinatrice** della produzione, questo tipo di rete è caratterizzata da una forte interdipendenza reciproca a livello di informazione e comunicazione.

Può emergere una rete anche all'interno di un gruppo aziendale, quando una parte di esso entra in molteplici, forti e stabili relazioni di mercato con altre imprese del gruppo o con imprese esterne del tutto indipendenti, legandole però di fatto all'interesse del gruppo e specificatamente della società capogruppo (**relazioni interorganizzative strutturate a gruppo con reti** à la Forsgren-Pahlberg).

CRISI, RISANAMENTO E USCITA DALL'AMBIENTE COMPETITIVO

Anche se l'impresa ha seguito con efficacia un percorso strategico, possono determinarsi sospensioni o interruzioni del successo pro tempore ottenuto. Le crisi del rapporto impresa/ambiente possono essere causate:

- da una difficoltà inerente all'intervenuta deficienza di capacità all'interno del sistema aziendale.
- da una difficoltà inerente ad una intervenuta insostenibile turbolenza del general environment.
- da una difficoltà dell'ambiente specifico in cui l'impresa è inserita (maturità/declino del settore)

Le crisi di impresa non sono sempre irrisolvibili. La complessità delle decisioni da prendere è proporzionale alla gravità delle difficoltà intervenute nell'evoluzione e nell'adattamento.

Le **operazioni di recupero dalla crisi** possono essere:

- una prioritaria attenzione alla presente e futura formazione dei costi (**restructuring**);
- scelte di disinvestimento di attività (**downsizing**);
- operazioni di **disintegrazioni verticali**;
- cooperazioni puramente **difensive**;
- mutamento del soggetto economico e/o dell'originario business dell'impresa; - fusione con altre imprese o incorporazione dell'impresa in altra organizzazione.

Dalla prima all'ultima soluzione cresce la drammaticità del cambiamento che subisce il sistema aziendale andato in crisi e le ultime due coincidono con un vero e proprio **turnaround**.

Se, invece, dalla crisi si determina l'uscita dell'impresa dal campo competitivo, tale risultato implica:

- la cessazione **consapevole** delle operazioni, con conseguenze economiche e finanziarie ragionevolmente prevedibili. - la cessazione **necessitata** delle operazioni, con fallimento dell'impresa e conseguenze economiche e finanziarie prevedibilmente negative per la persona fisica o la persona giuridica che controlla il sistema.

CAMBIAMENTO, INNOVAZIONI, RESISTENZE, DRAMMI

I cambiamenti delle imprese possono verificarsi in risposta ad un movimento esterno ai loro confini o in conseguenza di un movimento autonomo delle variabili interne del sistema. Il cambiamento è connaturato all'evoluzione e accompagna l'adattamento. Si possono avere:

- **cambiamenti marginali** (o locali) di sistema: quando la variazione di assetto interessa isolate funzioni aziendali;
- **cambiamenti radicali** (general): più profondi dei precedenti e, perciò, vere e proprie **innovazioni di sistema**, quando la variazione coinvolge tutte le unità o tutti i processi in cui si articola l'assetto dell'impresa. Esso inoltre può essere: Si può inoltre distinguere il cambiamento a seconda che esso:

1) cambiamento strategico: se prevalentemente determinato da decisioni di governo;

2) cambiamento organizzativo: riguarda l'interazione fra variabili interne al sistema aziendale ed è determinato da tipiche decisioni manageriali che snelliscono e flessibilizzano il sistema; tale cambiamento può manifestarsi mediante:

- modificazione dei sistemi di **personalità** e dei **comportamenti** dei singoli individui che operano in una o più aree funzionali, come ad esempio un innalzamento della motivazione dei lavoratori a produrre e partecipare al fine generale del sistema aziendale, quindi formazione professionale, ideologizzazione della cultura d'impresa, incentivi monetari e di carriera;
- modificazione dell'**organizzazione del lavoro** e/o delle **configurazioni della struttura** organizzativa;
- modificazione di **clima** o atmosfera in cui si svolgono le operazioni aziendali, il che dipende generalmente, da un cambiamento dello **stile di leadership** adottato.

Il modello a fasi dell'evoluzione dell'impresa e del manifestarsi di cambiamento deve essere interpretato in senso **non deterministico**. In altre parole, non esiste un ciclo di vita a senso unico, privo di **contraddizioni** e **varianti**.

Le organizzazioni complesse cambiano con difficoltà o, addirittura, non cambiano affatto; in queste organizzazioni esistono, infatti, fattori **esterni** e fattori **interni** che danno luogo a processi di **resistenza**, limitando i cambiamenti.

I principali **fattori interni** sono:

- fissità dell'investimento in immobilizzazioni materiali di attivo patrimoniale piuttosto che in immobilizzazioni di tipo immateriale;
- regole e le procedure di lavoro, indissolubilmente legate ai contratti;
- gerarchizzazione quasi esclusivamente top-down dei processi decisionali (quanto più alta sono le strutture e più lenta è la diffusione di informazioni che possono aiutare l'impresa a risolvere problemi);
- incrostazioni ed il moltiplicarsi degli interessi di tipo personale ed egoistico;
- sedimentazioni culturali avverse ed il coacervo di ignoranza latente e sordità in impresa; - limiti di razionalità dei decision makers aziendali.

I principali **fattori esterni** sono invece:

- l'eventuale stazionarietà dell'ambiente socio-istituzionale;
- arretratezza economica del sistema-paese di origine;
- le barriere tecnologiche e la lentezza o totale assenza di innovazione tecnologica; - l'asimmetria dell'informazione.

LA STRUTTURA COME INVESTIMENTO

La struttura dell'organizzazione, compreso assetto di autorità e potere, è un terreno assai poco propenso ad essere riformato o semplicemente messo in discussione, in essa vengono prese ed implementate decisioni di cambiamento, ma presenta anche resistenze. La struttura è la **spina dorsale** del corpo aziendale. E' un investimento necessario, consapevolmente programmato e controllato dall'imprenditore e dai manager suoi collaboratori, in funzione di una ben determinata strategia di adattamento che rapporta l'azienda all'ambiente competitivo. L'integrità della struttura va custodita, in quanto il mantenimento dell'efficienza delle relative persone e strutture fa tutt'uno con il mantenimento dell' integrità dell'organizzazione aziendale. Quanto più vaste sono le dimensioni dell'impresa, tanto più forte è l'impatto del funzionamento della struttura sul complessivo agire sistemico aziendale. In conclusione, se la struttura è:

- se è **efficiente strumento** alla strategia, la struttura rappresenta una formidabile arma a disposizione della proprietà e del management aziendale nella lotta competitiva;

- se è **inefficiente**, l'impianto strutturale limita o soffoca l'efficacia della strategia; può anche determinare una crisi, i cui esiti sono sempre indefiniti.

La struttura può essere rappresentata mediante:

- **organigramma**: mostra i rapporti che intercorrono tra proprietà e direzione nello svolgersi del processo decisionale; - **funzionigramma**: spiega il contenuto dei compiti di lavoro e delle operazioni che sono richieste ai partecipanti.

Per rafforzare il senso di appartenenza e sicurezza del personale, si ricorre a tecniche di manipolazione, come la celebrazione del mito (festeggiamento di risultati e raggiungimento di livelli di carriera, premiazioni, ecc). Il ritrovarsi tutti insieme nel rito e nel mito alimenta una confidenza che può diventare **eccessiva** e **pericolosa**. Il rischio che l'impresa corre è quello di celebrare solo i successi, sottovalutando le difficoltà intervenute, gli insuccessi e dando scarsa importanza al futuro aziendale. Le svolte radicali di assetto sistemico si determinano a ridosso di eventi importanti o addirittura eccezionali nel ciclo di vita dell'impresa che rendono lo status quo aziendale dinamicamente **involutivo**. Il cambiamento generale (**radicale**) corrisponde ad una svolta rara nella vita delle imprese. Esso segna una netta discontinuità tra presente e passato aziendale, impegnando fortemente anche l'evoluzione futura del sistema. Le innovazioni generali o di sistema si verificano quando è verificata la **condizione di costo**:

$$C_{CONS} > C_{DIS} + C_{INN}$$

Quella sopra riportata è la **condizione necessaria** del cambiamento radicale. La **condizione sufficiente** sta nell'effettiva assunzione di responsabilità da parte di coloro che hanno autorità formale e potere per deciderla e farla.

I **drammi** sono situazioni o stati interni del sistema aziendale che introducono ad un cambiamento radicale. Dramma significa quindi svolgimento di un'**inusuale, elevata criticità** dell'amministrazione aziendale. L'evento che provoca dramma segna un'importante **discontinuità** nella storia dell'impresa. Esso può avere origine **interna, esterna** e di natura **personale** (es. morte del fondatore), **legale o societaria** (es. passaggio di proprietà), **microeconomica** (es. adozione di una strategia di diversificazione della produzione dopo anni di crescita in un solo settore) o **macroambientale** (es. il quadro socio-istituzionale esterno cambia improvvisamente, sollecitando profondi mutamenti all'interno delle imprese). I drammi si verificano dopo periodi non brevi di quiete strategica ed organizzativa, contrassegnati dalla routine amministrativa e solo da cambiamenti di ordine **marginale**. Gli eventi che li provocano possono avere manifestazioni improvvise o non prevedibili, implicando rapide scelte di adattamento e cambiamento. Va ancora sottolineato come il cambiamento radicale rappresenti un'**eccezione** nel ciclo di vita dell'impresa. Quanto maggiori sono le dimensioni dell'impresa, tanto più cambiare implica elevati costi ed importanti redistribuzioni di potere. Quando appare, il cambiamento di tale tipo è sempre spinto da un **mismatching*** dell'impresa rispetto all'ambiente, ovvero da un insostenibile lievitare del costo di conservazione del vigente assetto sistemico-funzionale, mentre si aprono crisi e opportunità.

I CASI AZIENDALI SU MODELLI DI MANAGEMENT LA

QUINTA DISCIPLINA

La **quinta disciplina** è un modello sviluppato da Peter Senge (1990) che descrive le **cinque discipline** necessarie per creare un'organizzazione **che apprende**, vale a dire un'organizzazione in cui lo spirito collaborativo abbia trovato effettiva applicazione e si sia definitivamente sviluppato (persone ampliano capacità e apprendono di continuo, vengono incoraggiati modi di pensare nuovi e aperti). La disciplina è una serie di principi e prassi da studiare, padroneggiare e integrare nelle proprie vite. Le cinque discipline devono essere osservate attraverso tre diversi piani: - **prassi**: ciò che si fa;

- **principi**: le idee guida e le intuizioni;

- **fondamenti**: essere quelli con i livelli più alti di padronanza della disciplina.

Le **cinque discipline di apprendimento** organizzativo discusse nel libro sono:

1) padronanza personale: è una disciplina per chiarire e approfondire continuamente la nostra visione personale, concentrare le nostre energie, sviluppare la pazienza e vedere la realtà oggettiva. (le organizzazioni apprendono solo tramite gli individui che apprendono, quindi si deve partire da uno sviluppo personale);

2) modelli mentali: sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni o anche immagini e quadri che influenzano il modo in cui comprendere il mondo e come agiamo;

3) costruzione di una visione condivisa: è la pratica di stabilire una vision comune che favorisca l'impegno genuino e l'identificazione del personale, piuttosto che la conformità;

4) apprendimento di gruppo: i membri di un team solitamente apprendono più velocemente che individualmente, e dal confronto tra loro possono svilupparsi più facilmente idee innovative; **5) pensiero sistemico** - La quinta disciplina che integra gli altri 4.

La quinta disciplina è un modello sviluppato da Senge per creare un'organizzazione che apprende, anche se fino ad oggi è stato di indubbia efficacia.

Per quanto vi siano alcuni problemi con la concettualizzazione di Senge, le persone che lavorano in un'organizzazione traggono indubbi vantaggi dall'applicazione del modello, in quanto le cinque discipline hanno il potenziale per creare ambienti di lavoro più piacevoli e creativi.

IL ROAD-MAPPING

Il **road-mapping** si occupa della creazione di una **vision comune**. Il processo in questione chiarisce gli obiettivi futuri, in base alle opinioni degli esperti soprattutto sugli sviluppi tecnologici, e la strada da percorrere per conseguire tali obiettivi. Negli ultimi anni sono state create diverse roadmap, ovvero tabelle di marcia indicative. Per quanto riguarda le roadmap orientate alla tecnologia è possibile identificare **quattro tipi e dimensioni diversi**:

- **roadmap del settore**: in queste viene tracciato nel dettaglio lo sviluppo previsto di un ramo completo del settore, ed è utilizzata anche per ottenere finanziamenti;
- **roadmap aziendale**: progettata per permettere di prendere decisioni strategiche potenzialmente basata sulla roadmap del settore, questa roadmap descrive le combinazioni prodotto-mercato;
- **roadmap prodotto-tecnologia**: unisce un'analisi del mercato, una valutazione del prodotto ed un'analisi profonda della tecnologia per creare un piano interno di R&S (ricerca e sviluppo) e scenari di commercializzazione.
- **roadmap competenza-ricerca**: si focalizza sulla competenza e la ricerca necessarie per creare una tecnologia particolare. Il road-mapping è una strategia essenziale per le aziende che sono alla continua ricerca di nuovi prodotti in quanto funge da supporto al processo di sviluppo di un nuovo prodotto illustrano i seguenti elementi:
- **distribuzione**: descrizioni del prodotto e tipo di ricerca richiesto;
- **scopo**: mercato, prodotto ed analisi tecnologica;
- **tempistica**: il percorso critico e la tempistica della distribuzione;
- **risorse**: le risorse (soldi e persone) e la tecnologia necessarie per creare i prodotti. Una roadmap tecnologia-mercato si basa sui risultati di:
- **analisi di mercato**: l'analisi di mercato guarda dall'esterno all'interno (outside-in) e viene realizzata per identificare ed analizzare le potenziali variazioni a lungo termine della domanda;
- **esame della tecnologia**: un esame approfondito della tecnologia guarda dall'interno all'esterno (inside-out) e va ad identificare le nuove probabili tecnologie.
- **valutazione del prodotto**: la valutazione del prodotto è una procedura outside-in che confronta il portafoglio del prodotto con gli altri prodotti disponibili.

Nella fase successiva, il risultato della roadmap, viene discusso in una sessione di **brainstorming** durante la quale vengono valutate le **ricompense** (USP, punti unici di vendita, e ROI, rendimento sull'investimento), i **rischi** (tecnologici e di apertura del mercato) e le **risorse** (investimenti) **richiesti**. Da questa analisi è infine possibile creare un piano di R&D, che si basa sulla ricerca necessaria per essere in grado di produrre il nuovo prodotto. Inoltre è possibile sviluppare un piano di commercializzazione per l'introduzione sul mercato. Oltre il coinvolgimento di esperti del settore, **elementi chiave** per la **buona riuscita** di una roadmap sono:

- il totale impegno del management per far sì che la roadmap abbia un impatto positivo sull'organizzazione; - incoraggiare la piena condivisione del piano da parte di tutti coloro che lavorano nella stessa;
 - aggiornare su base continua il piano stesso.
- Nonostante i vantaggi garantiti dalle roadmap, il futuro rimane incerto e, per questo, non prevedibile. Per quanto si basi su fatti tecnologici e di mercato, la roadmap non può essere utilizzata come un vero e proprio documento di previsione.

L'ANALISI SWOT

Una azienda che intraprende una pianificazione strategica dovrà valutare, ad un certo punto, i suoi **punti di forza** ed i suoi **punti di debolezza**. Se questa valutazione viene associata ad un inventario delle **opportunità** e dei **rischi** presenti nel task o nel general environment dell'azienda, il metodo che utilizza la stessa viene definito **analisi SWOT**: punti di forza, di debolezza, opportunità e rischi e minacce.

L'analisi SWOT fornisce informazioni utili per abbinare le risorse e le capacità all'ambiente competitivo in cui opera l'organizzazione. Il modello può essere utilizzato come strumento per ideare e scegliere una strategia e può essere applicato anche nelle situazioni in cui occorre prendere decisioni, a patto che l'obiettivo desiderato sia stato definito con chiarezza. Il processo di analisi SWOT prevede in generale tre fasi:

- **individuare le questioni strategiche** principalmente individuando **punti di forza** e **punti di debolezza** (fattori interni) e opportunità e rischi (fattori esterni). Successivamente è necessario analizzare e classificare le questioni esterne in base alla probabilità ed all'impatto. Infine è necessario inserire i risultati nella **matrice di confronto**.
- **Stabilire la strategia**: consiste nel valutare quali azioni l'azienda dovrebbe intraprendere in base ai risultati dell'analisi SWOT. Le strategie SO e WT sono abbastanza ovvie. Una azienda, infatti, dovrebbe fare ciò che è capace di fare quando ne sorge

l'opportunità e rimanere alla larga da attività per cui non ha le competenze. Meno ovvie e molto più avventate sono le strategie WO e ST.

- Implementare e monitorare la strategia.

Il valore di una analisi SWOT consiste nel fatto che essa costituisce una fonte di autovalutazione per il management aziendale. Il problema è che gli elementi SWOT appaiono ingannevolmente semplici. In realtà, è molto più complesso decidere quali siano i punti di forza e di debolezza come pure valutare l'impatto e la probabilità di opportunità e rischi. Per di più il modello non offre alcun aiuto per il compito spinoso di trasformarli in alternative strategiche.

LE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE

Le dimensioni culturali di Hofstede possono essere utilizzate per sviluppare una strategia efficace di cooperazione con persone provenienti da vari paesi. I valori culturali che vengono identificati nello studio rappresentano le quattro dimensioni culturali, a cui poi se ne è aggiunta una quinta in base alla differenze tra paesi occidentali ed orientali: - **Distanza dal potere**;

- **Individualismo**;
- **Mascolinità**;
- **Incertezza**;
- **Orientamento al lungo termine**.

Il modello delle dimensioni culturali di Hofstede potrebbe impedire o comunque prevenire il rischio di incomprensioni culturali e di fallimenti derivanti dalla sempre più diffusa **internazionalizzazione**.

Le dimensioni culturali esaminate nel modello possono essere sintetizzate attraverso una serie di indici:

- **PDI (Power Distance Index)**: misura in cui i membri di una organizzazione con meno potere accettano e prevedono che il potere venga distribuito in modo iniquo tra i singoli.
- **IDV (Individualism)**: descrive la relazione tra individuo e collettivo che prevale in una determinata nazione. Indica come, in una organizzazione, gli interessi di gruppo possano essere sacrificati in nome degli interessi personali.
- **MAS (Masculinity)**: dimostra come in alcune culture prevalgano l'ambizione, la competitività e l'accumulo di ricchezza, mentre in altre abbiano maggior valore le relazioni e la qualità della vita.
- **UAI (Uncertainty Avoidance Index)**: indica la misura in cui un individuo possa sentirsi minacciato da situazioni ambigue. E' un indice che descrive, in un certo senso, la propensione al rischio presente in una determinata cultura.
- **LTO (Long-term Orientation)**: indice contrapposto all'orientamento strategico a breve termine. I valori associati ad un orientamento a lungo termine sono la parsimonia e la perseveranza, mentre i valori associati ad un orientamento a breve solo il rispetto per la tradizione e l'adempimento degli obblighi sociali.

E' indubbio che, negli ultimi decenni, le distanze siano diminuite, le culture si siano mescolate e le differenze siano spesso meno visibili. Inoltre, nel modello di Hofstede, si potrebbero avere alcuni dubbi riguardo la classificazione di alcuni paesi, in quanto non tutti i gruppi sociali possono aver trovato rappresentazione. Infine, va sottolineato come due individui possano essere diversi tra loro, e quindi bisogna tener conto di come le incomprensioni possano comunque verificarsi.

DOMANDE

Gli argomenti maggiormente chiesti sono indicati dalle parole scritte in rosso nel testo.