

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II  
FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Dipartimento di Ingegneria Economico-Gestionale

*Introduzione allo studio  
dell'Impresa e dell'Organizzazione*

Dispensa di  
Economia ed Organizzazione Aziendale

A cura di  
Guido Capaldo, Emilio Esposito, Luca Iandoli,  
Corrado lo Storto, Pierluigi Rippa



# Indice

<b>CAPITOLO 1: CONOSCERE L'IMPRESA</b> .....	<b>5</b>
1.1 L'IMPRESA: DEFINIZIONE E MODELLIZZAZIONE DEL CONCETTO DI IMPRESA .....	5
1.2 COSTI E OBIETTIVI DI IMPRESA.....	7
1.2.1 <i>La funzione di produzione</i> .....	7
1.2.2 <i>I costi</i> .....	10
1.2.3 <i>Obiettivi economici di impresa</i> .....	12
1.2.4 <i>L'analisi del punto di pareggio (break-even analysis)</i> .....	14
1.3 CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE.....	15
1.3.1 <i>Classificazione per oggetto della produzione, settore di attività e processo produttivo</i> .....	15
1.3.2 <i>Classificazione in base alle dimensioni: le piccole imprese</i> .....	15
1.3.3 <i>Classificazione delle imprese in base al soggetto giuridico</i> .....	19
1.4 L'IMPRESA E L'AMBIENTE .....	21
1.5 L'IMPRESA E IL MERCATO .....	23
1.5.1 <i>La domanda e l'offerta</i> .....	23
1.5.2 <i>Le forme di mercato</i> .....	25
1.5.2.1 <i>La concorrenza perfetta</i> .....	26
1.5.2.2 <i>Il monopolio</i> .....	27
1.5.2.3 <i>L'oligopolio</i> .....	28
1.5.2.4 <i>La concorrenza monopolistica</i> .....	29
DOMANDE DI RIEPILOGO CAPITOLO 1 .....	31
<b>CAPITOLO 2: SETTORE, IMPRESA E COMPETITIVITÀ</b> .....	<b>32</b>
2.1 DEFINIZIONE DI SETTORE.....	32
2.2 L'ANALISI STRUTTURALE DI SETTORE: IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE DI PORTER ...	33
2.2.1 <i>Intensità della rivalità tra i concorrenti presenti nel settore</i> .....	34
2.2.2 <i>La minaccia di nuove entrate</i> .....	39
2.2.3 <i>La minaccia di prodotti sostitutivi</i> .....	42
2.2.4 <i>Il potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti</i> .....	43
2.3 CICLO DI VITA DEL SETTORE .....	46
2.3.1 <i>Ciclo di vita del prodotto</i> .....	46
2.3.2 <i>Il ciclo di vita della domanda/tecnologia</i> .....	48
2.4 LE STRATEGIE CONCORRENZIALI DI BASE .....	49
2.4.1 <i>La leadership globale dei costi</i> .....	50
2.4.2 <i>La differenziazione</i> .....	50
2.4.3 <i>La segmentazione</i> .....	51
2.5 IL POSIZIONAMENTO DELL'IMPRESA: LA S.W.O.T. ANALYSIS .....	51
2.5.1 <i>A cosa serve</i> .....	51
2.5.2 <i>Utilizzo e struttura dell'analisi SWOT</i> .....	52
(ESEMPIO 2 SU ESERCIZIARIO – SWOT ANALYSIS ).....	54
DOMANDE DI RIEPILOGO CAPITOLO 2 .....	55
<b>CAPITOLO 3: L'ANALISI INTERNA E L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'IMPRESA</b> .....	<b>56</b>
3.1 L'ANALISI INTERNA DELL'IMPRESA .....	56
3.2 LE FUNZIONI AZIENDALI .....	58

3.3 LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE .....	62
3.3.1 <i>La struttura organizzativa funzionale</i> .....	63
3.3.2 <i>La struttura divisionale</i> .....	65
3.3.3 <i>La struttura a matrice</i> .....	69
3.3.4 <i>Le strutture orizzontali</i> .....	70
3.4 CRITERI PER LA SCELTA DELLA STRUTTURA .....	72
3.5 L'EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA NELLA VITA DI UN'IMPRESA..	76
3.6 LA GESTIONE PER PROCESSI.....	81
3.6.1 <i>L'approccio per processi</i> .....	81
3.6.2 <i>Perché l'organizzazione per processi?</i> .....	82
3.6.3 <i>Le logiche di base per ottimizzare e semplificare un processo</i> .....	82
3.6.4 <i>Strumenti di coordinamento</i> .....	83
3.6.5 <i>La nuova forma organizzativa</i> .....	84
3.7 LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI .....	85
3.7.1 <i>La progettazione del processo – Fasi di un BPR</i> .....	88
3.8 L'IMPRESA COME SISTEMA: IL MODELLO DELLE 7S .....	96
3.9 ANALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE DI UN'IMPRESA ATTRAVERSO IL MODELLO DELLE 7S.....	100
DOMANDE DI RIEPILOGO CAPITOLO 3 .....	108
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>110</b>
Capitolo 1 .....	110
Capitolo 2 .....	110
Capitolo 3 .....	111

# Capitolo 1: Conoscere l'impresa

## 1.1 L'impresa: definizione e modellizzazione del concetto di impresa

Si definisce *impresa* il complesso *organizzato* di beni e persone (dotato di proprie regole, di una propria autonomia e di una propria finalità) che, attraverso l'acquisizione e l'impiego di risorse di varia natura, effettua in un determinato periodo di tempo la produzione di specifici beni o servizi – il cui ammontare viene determinato in relazione alla domanda che ne farà il mercato – con la finalità di raggiungere, attraverso la loro vendita, specifici obiettivi di tipo economico.

È opportuno soffermarsi brevemente su tale definizione, approfondendone alcuni aspetti.

Osserviamo, innanzi tutto, che l'impresa è un *istituto economico*, in altre parole si caratterizza per lo svolgimento di un'attività economica, intesa come insieme delle operazioni necessarie a produrre e rendere disponibili *beni economici* (si ricorda che si definiscono beni economici quegli oggetti materiali o servizi che risultano scarsi in relazione alle esigenze da soddisfare).

Tutte le attività svolte dall'impresa sono finalizzate, direttamente o indirettamente, alla realizzazione del *processo di trasformazione* di *risorse* di varia natura (materie prime, manodopera, servizi energetici, tecnologia, ecc.) in *prodotti* o *servizi* che vengono ceduti a specifici clienti a fronte del pagamento di un determinato *prezzo*.

La realizzazione di tale processo di trasformazione necessita di una organizzazione specializzata e coordinata di mezzi e persone (per approfondimenti sul concetto di organizzazione si rimanda al capitolo 3). È bene notare però che il processo di trasformazione non costituisce il fine ultimo dell'impresa, bensì il mezzo attraverso il quale l'impresa si prefigge di ottenere *risultati economici soddisfacenti*, cioè, come verrà illustrato più avanti, un *reddito* positivo, intendendosi per reddito la differenza tra i ricavi ottenuti dall'impresa ed i costi da essa sostenuti.

Occorre poi sottolineare come la quantità di prodotto da realizzare in un determinato periodo di tempo viene stabilita dall'impresa attraverso delle previsioni, ossia operando una stima della quantità di prodotto che, nel periodo di riferimento, verrà richiesta dal mercato.

Il *mercato* può essere definito come “l'incontro di persone per l'acquisto e la vendita di beni, esposti al pubblico, in date e luoghi prefissati, ovvero il luogo in cui avvengono le contrattazioni” (Campiglio, 2002). Una definizione equivalente è: il mercato di un dato prodotto (o servizio) è il complesso degli atti di scambio che si realizzano in relazione a quel prodotto, in un determinato periodo ed in uno specifico ambito territoriale.

Le *dimensioni* di un mercato di un dato bene sono date dunque dal volume degli scambi effettuati, per quel dato bene, in un determinato periodo ed in uno specifico territorio. Ad esempio, le dimensioni del mercato automobilistico in Italia, nell'anno 2003, sono rappresentate dal numero di autovetture immatricolate, nel mercato italiano, nel 2003. Se si vuole dimensionare il mercato in termini monetari, la dimensione del mercato automobilistico sarà data dal valore complessivo delle vendite di automobili nel periodo considerato.

Si definisce *quota di mercato* di un'impresa il valore percentuale espresso dal rapporto tra le vendite effettuate dall'impresa in un dato periodo, ed il totale delle vendite di tutto il mercato nello stesso periodo. Considerato, per esempio, pari a 100 il totale delle vendite, se una data impresa avrà realizzato vendite pari a 30, la sua quota di mercato sarà pari al 30%.

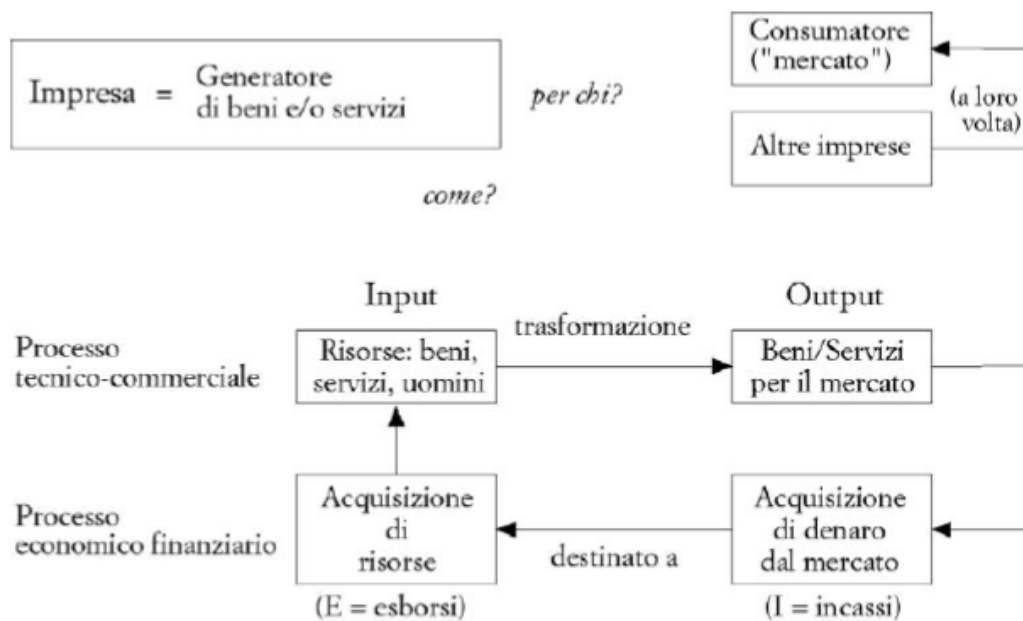


Fig. 1.1 – Schematizzazione dell'impresa

In figura 1.1 è riportata una modellizzazione del concetto di impresa. Secondo tale modellizzazione l'impresa può essere considerata come sede di due macro-processi:

- un *processo tecnico commerciale* comprendente tutte le fasi relative alla produzione e vendita di determinati beni e servizi;
- un *processo economico finanziario* relativo alle attività finalizzate da un lato all'acquisizione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del processo tecnico- commerciale (acquisizione di impianti, di materie prime, di personale, etc.), dall'altro, al *controllo economico* dell'impresa, cioè alla continua verifica nel tempo della corrispondenza tra i risultati economici

effettivamente conseguiti ed i risultati economici corrispondenti a obiettivi dell'impresa.

Ciascuno di tali macroprocessi è scomponibile in specifiche attività raggruppate in base a criteri di omogeneità relativi alle conoscenze necessarie per svolgerle, alle tecnologie utilizzate, agli obiettivi delle attività. Tali attività sono svolte all'interno di *unità organizzative* dell'impresa denominate funzioni aziendali la cui responsabilità è demandata a specifici individui, in base alle loro specifiche competenze. Si rinvia al Capitolo 3 (L'analisi interna dell'impresa) per una descrizione analitica delle attività e delle funzioni aziendali.

## 1.2 Costi e obiettivi di impresa

### 1.2.1 La funzione di produzione

Abbiamo caratterizzato l'attività principale dell'impresa come *trasformazione* di fattori produttivi in prodotti o servizi. In relazione al modello di fig. 1.1, si può osservare come la realizzazione delle diverse attività riconducibili al processo tecnico-commerciale comporti per l'impresa la necessità di acquisire determinate quantità di *fattori produttivi* di varia natura (impianti, attrezzature, manodopera, materiali, servizi energetici, ecc).

Un possibile modo per descrivere la produzione di beni e servizi è attraverso la *funzione di produzione*, cioè la relazione matematica che consente di valutare in modo univoco la quantità Q dell'output prodotto da un'impresa data una certa combinazione di fattori produttivi. Sebbene nella realtà i fattori produttivi che un'impresa impiega possano essere molti (per esempio impianti, manodopera, materie prime, etc.), in economia si fornisce spesso una rappresentazione semplificata della funzione di produzione in cui i fattori sono solo due: lavoro (L) e capitale (K). Una generica funzione di produzione sarà dunque una funzione di due variabili:

$$Q = f(L, K)$$

Un esempio di funzione di produzione è la funzione di Cobb/Douglas

$$Q = A L^{\alpha} K^{\beta}$$

dove A,  $\alpha$  e  $\beta$  sono delle costanti positive.

I fattori produttivi si possono classificare in *fissi* e *variabili*. I fattori fissi sono quelli il cui utilizzo non varia al variare della quantità prodotta. I fattori fissi, come ad esempio gli impianti e le attrezzature, una volta acquistati dall'impresa, verranno utilizzati per un certo numero di anni. L'acquisizione dei fattori fissi comporta per l'impresa il sostenimento di costi (e quindi di esborsi monetari) che prendono il nome di *costi fissi*.

( **Articolo 1 su Eserciziario – Costi fissi** )

I fattori variabili sono invece tutti quei fattori il cui utilizzo varia in relazione alla quantità prodotta dall'impresa (ad esempio manodopera, energia, materie prime). L'acquisizione dei fattori variabili comporta per l'impresa il sostenimento di costi (e quindi di esborsi monetari) che prendono il nome di costi variabili, il cui ammontare ovviamente cresce al crescere della quantità prodotta dall'impresa.

Il *lungo periodo* viene definito come l'intervallo di tempo minimo che è necessario aspettare per far variare tutti i fattori. In altre parole, nel lungo periodo non esistono fattori fissi, in quanto, in un tempo sufficientemente lungo, per esempio 10 anni, un'impresa può decidere di modificare, se lo desidera, tutto il proprio sistema produttivo. Di conseguenza, nel *breve periodo*, alcuni fattori sono fissi. Per esempio, un'impresa potrà decidere di variare la quantità di manodopera che impiega in funzione della quantità che intende produrre, ma non potrà modificare i suoi impianti, che, di fatto, costituiscono delle "rigidità" produttive. Nel breve periodo, dunque, la funzione di produzione si può rappresentare come funzione di una sola variabile.

$$Q = f(L, K_0)$$

dove  $K_0$  è un valore fissato di capitale. Un tipico andamento della funzione di produzione nel breve periodo è riportato in fig. 1.2, in cui  $Q$  è misurato come numero di pezzi per settimana e  $L$  come numero di ore per addetto a settimana.

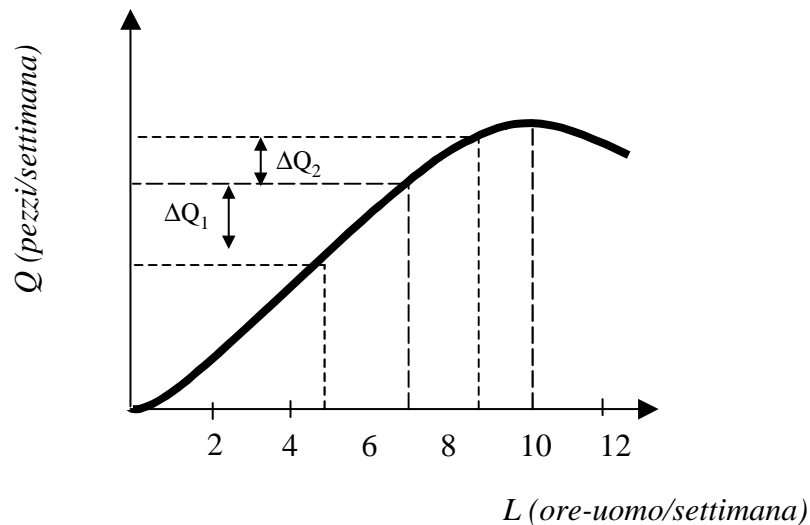


Fig. 1.2: la funzione di produzione nel breve periodo

La funzione di produzione gode di alcune proprietà interessanti. Nella prima parte della curva, per valori di  $L$  bassi, l'output comincia a crescere rapidamente man mano che si aggiungono unità di lavoro. Questo è ragionevole, in quanto la produzione tende a crescere rapidamente quando si passa dal lavoro individuale a lavoro di gruppo organizzato (si pensi ad esempio agli incrementi di output che si possono ottenere in un sistema a catena di montaggio rispetto alla produzione individuale o artigianale).

Da un certo valore di  $L$  in poi (nell'esempio di fig. 1.2 da  $L = 5$  in poi), la curva continua a crescere, ma a un ritmo più lento (si dice a *incrementi decrescenti*, in quanto l'incremento  $\Delta Q_1$  che si ha passando da 5 a 7 è maggiore dell'incremento  $\Delta Q_2$  che si ha passando da 7 a 9 e così via). Dopo aver raggiunto un valore massimo la curva comincia poi a decrescere.

Questo effetto è noto in economia come *legge dei rendimenti marginali decrescenti*. La legge afferma che se vengono aggiunte, a parità di fattori fissi, ulteriori quantità di fattori variabili, gli incrementi di output da un certo punto in poi cominceranno a diminuire. La legge dei rendimenti decrescenti, in pratica, afferma che nel breve periodo qualunque risorsa si può sfruttare fino a un certo punto oltre il quale il suo impiego diventa controproducente. A parità di tecnologia impiegata e di impianti, per esempio, aggiungere ulteriore manodopera fa sorgere difficoltà di organizzazione del lavoro e di coordinamento in una fabbrica. L'unico modo per produrre di più consiste nell'apportare innovazione nei processi produttivi, per esempio nuove tecnologie che consentono di produrre di più a parità di lavoro impiegato.

Anche se in modo non esplicito, la funzione di produzione è in realtà fortemente determinata dalla tecnologia che l'impresa impiega nella produzione.

Un'ulteriore variabile che influenza l'efficienza produttiva e la scala della produzione. Si può produrre su "piccola scala" o su "grande scala", a seconda se si realizzano piccoli o grandi volumi produttivi rispetto alla domanda complessiva del mercato. In altre parole, per un'impresa potrebbe porsi il problema di dover decidere se è meglio impiegare piccole quantità di fattori per produrre volumi contenuti o se puntare sulle grandi dimensioni; si tratta naturalmente di un problema decisionale di lungo periodo.

Si dice che una funzione di produzione ha *rendimenti (o economie) di scala crescenti* se, raddoppiando, triplicando, ecc. l'impiego dei fattori di input si ottiene un incremento dell'output più che doppio, più che triplo, ecc. In altri termini  $Q$  cresce in modo più che proporzionale rispetto all'impiego degli input. In formule

$$f(mQ, mL) > m f(Q, L)$$

dove  $m$  è un numero naturale (p. es. 2, 3, ...  $n$ ).

Diverse possono essere le cause all'origine di rendimenti di scala. In alcuni casi si tratta di ragioni tecniche. Per esempio, alcuni impianti funzionano in modo più efficiente se lavorano su grande scala; tipicamente il rendimento di un motore elettrico o di un trasformatore cresce con la sua potenza; ma un motore di potenza elevata costa di più e il suo impiego si giustifica solo per produzioni di dimensioni adeguate. In altri casi i rendimenti di scala sono dovuti ai vantaggi della specializzazione conseguibili solo all'interno di grandi organizzazioni (si pensi ancora alla catena di montaggio).

Le economie di scala sono particolarmente evidenti in quei settori in cui le imprese hanno costi fissi molto elevati. Un tipico esempio riguarda tutti i prodotti realizzati con notevoli sforzi di innovazione e di creatività, ma che possono essere riprodotti a costi

molto bassi. È il caso dei prodotti ad elevato contenuto informativo (software, musica, cinema, libri, ecc.).

Si dice che una funzione di produzione ha rendimenti di scala costanti se

$$f(mQ, mL) = m f(Q, L)$$

Infine, una funzione di produzione ha rendimenti di scala decrescenti se

$$f(mQ, mL) < m f(Q, L)$$

### 1.2.2 I costi

Nel paragrafo precedente sono già stati introdotti i concetti di costo fisso e costo variabile. Nel breve periodo i costi totali sostenuti dall'impresa si ottengono sommando ai costi fissi CF i costi variabili CV relativi alla quantità prodotta dall'impresa nel periodo considerato.

$$CT = CF + CV = K_0 + wL$$

dove  $K_0$  è il costo del capitale, che si considera fisso nel breve periodo, e  $CV = wL$  è il costo variabile calcolato come prodotto fra il lavoro impiegato  $L$  e il suo costo unitario  $w$ . Naturalmente, il lavoro impiegato  $L$  è una funzione della quantità  $Q$  che l'impresa intende produrre nel breve periodo, come mostrato dalla funzione di produzione di fig. 1.2. Per ottenere una rappresentazione grafica del costo variabile a partire dalla fig. 1.2 è sufficiente invertire la funzione, in pratica scambiando i ruoli fra le due variabili tenendo conto del fattore moltiplicativo costante  $w$  (costo unitario del fattore lavoro), come mostrato in fig. 1.3 (naturalmente non ha senso considerare la funzione di produzione nel tratto in cui decresce).

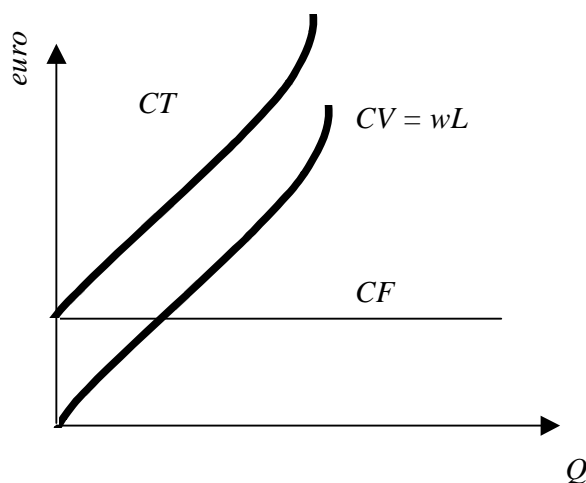


Fig. 1.3: le curve dei costi

In fig. 1.3 si riportano anche la curva dei costi fissi CF, una retta parallela all'asse della quantità, e la curva dei costi totali che si ottiene sommando le curve CF e CV; in pratica basta traslare verso l'alto la curva dei costi variabili di una quantità pari alla costante CF.

Si definisce costo marginale la quantità

$$CMA = \Delta CT / \Delta Q = \Delta(CF + CV) / \Delta Q = \Delta CV / \Delta Q$$

Il costo marginale è pari all'incremento di costo che una impresa deve sostenere se vuole produrre una unità in più di un dato prodotto. Se si considerano incrementi  $\Delta Q$  molto piccoli, il costo marginale corrisponde alla derivata della funzione del costo totale. Graficamente il CMA in un dato punto della curva CT, cioè per un dato valore di  $Q$ , è pari alla pendenza della tangente alla curva in quel punto.

Si definisce costo medio la quantità

$$CME = CT / Q = CF / Q + CV / Q = CMEF + CMEV$$

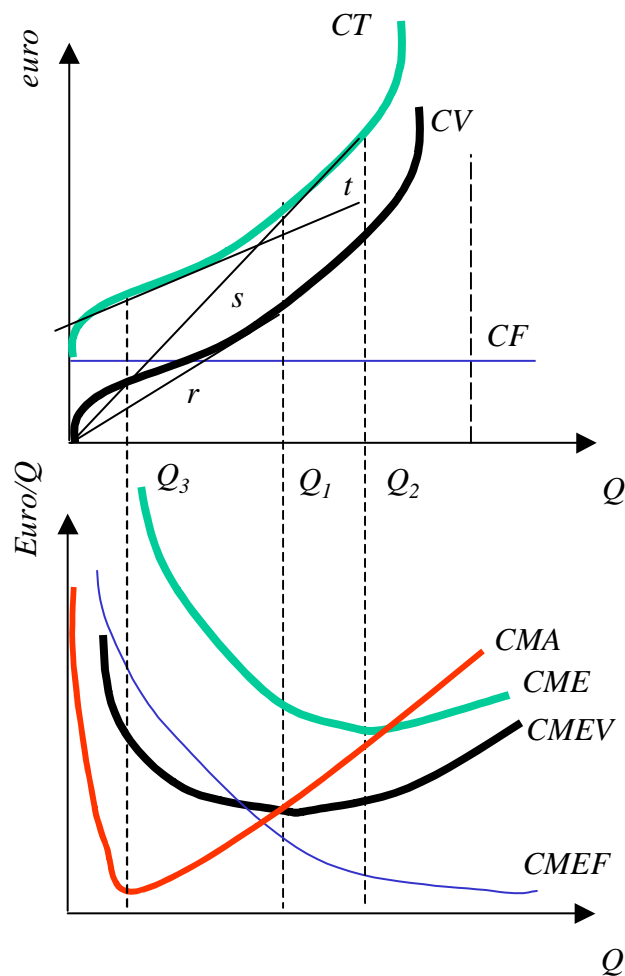


Fig. 1.4: curve di costi medi e marginale

Il CMEF (costo medio fisso) è una iperbole equilatera moltiplicata per un fattore costante CF. Dal punto di vista grafico il CMEV (costo medio variabile) per un dato valore di  $Q$  è pari alla pendenza della retta che unisce l'origine degli assi nella figura superiore della fig. 1.4 con il punto della curva del costo variabile ( $Q, CV(Q)$ ). Infine ricordiamo che il CMA per un dato valore di  $Q$  è la pendenza della tangente alla curva CV nel punto di ascissa  $Q$ . A partire da queste considerazioni è immediato tracciare le curve dei costi medi e del costo marginale di fig. 1.4.

Nel punto di ascissa  $Q_1$  il CMEV raggiunge il suo valore minimo (è minima la pendenza della retta  $r$ ). È possibile dimostrare che la curva del costo marginale interseca le curve dei costi medi CMEV e CME proprio nel punto di minimo.

Infine è opportuno introdurre un'altra tipologia di costo, spesso trascurata tanto dai manuali di economia, quanto da manager e imprenditori: il *costo opportunità*. Si tratta di un costo non esplicito definito nel modo seguente. Se per compiere una attività  $x$  si è costretti e rinunciare a una attività  $y$ , il costo opportunità di  $x$  si assume pari al valore cui si rinuncia non compiendo  $y$ . Per esempio, il costo opportunità per uno studente che decide di iscriversi all'università è pari al mancato reddito che avrebbe potuto conseguire se avesse deciso di trovarsi un lavoro.

### 1.2.3 Obiettivi economici di impresa

Sempre osservando la fig. 1.1 si può osservare come dalla vendita dei prodotti offerti l'impresa ottenga degli introiti monetari (*ricavi di vendita*). I ricavi costituiscono il beneficio che scaturisce dalla vendita del risultato della produzione. In un determinato periodo si ottengono moltiplicando il prezzo unitario  $P$  del prodotto venduto dall'impresa per la quantità di prodotto venduta nel periodo considerato, quindi

$$RT = P Q$$

La differenza tra ricavi e costi in un dato periodo di tempo prende il nome di *reddito aziendale*. Se tale reddito è positivo (si parla in tal caso di profitto o utile) sarà possibile per l'imprenditore (o, più in generale, per tutti coloro che hanno messo a disposizione parte dei loro capitali per la realizzazione dell'impresa) ottenere una remunerazione del capitale investito. L'entità di tale remunerazione dipenderà dal valore del profitto ottenuto. Ovviamente, in caso di reddito negativo (si parla in tal caso di perdita) non ci sarà alcuna possibilità di remunerazione del capitale investito nell'impresa.

Nel breve periodo (tipicamente 1-2 anni) l'obiettivo di un'impresa è ottenere un reddito soddisfacente (differenza tra ricavi e costi). Il reddito è anche detto profitto contabile. In microeconomia si afferma che l'obiettivo di una impresa è la massimizzazione del profitto economico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> C'è una sottile differenza tra il concetto di profitto contabile o reddito aziendale e profitto economico. Il profitto economico è pari alla differenza tra i ricavi totali e i costi totali. I costi totali, per gli economisti, comprendono sia i costi contabili, sia i costi opportunità. Per questa ragione una impresa potrebbe conseguire degli utili e, allo stesso tempo, dei profitti economici negativi dovuti a elevati costi opportunità. Una impresa che ha costi opportunità elevati non sta considerando la possibilità di impiegare le proprie risorse in attività alternative più redditizie.

Se consideriamo il profitto economico pari a

$$\Pi = RT - CT = PQ - CV - CF$$

è agevole verificare che l'impresa può aumentare il proprio profitto in vari modi. Per esempio può agire sui ricavi aumentando il prezzo di vendita o la quantità venduta (se i clienti sono disposti a pagare o a comprare di più); oppure può agire sui costi, per esempio acquistando i fattori a costi inferiori o migliorando il loro impiego. Si può dimostrare che la condizione di massimizzazione del profitto è la seguente

$$d\Pi/dQ = 0 \Rightarrow dRT/dQ = dCV/dQ \Rightarrow \mathbf{RMA = CMA}$$

Il ricavo marginale è il ricavo aggiuntivo che un'impresa riceve quando vende una unità in più del bene. In pratica, l'impresa massimizza il proprio profitto producendo quella quantità  $Q$  tale che il ricavo aggiuntivo derivante dalla vendita dell'ultima quantità prodotta non sia inferiore al costo sostenuto per produrla. In altri termini l'impresa produce fino a che

$$\mathbf{RMA \geq CMA}$$

Si ricorderà che in virtù della legge dei rendimenti marginali decrescenti, al crescere di  $Q$  anche il costo marginale tende a crescere. Ora, anche se un prodotto è molto richiesto dal mercato, per volumi di produzione sufficientemente elevati presto o tardi potrebbe verificarsi che il CMA aumenti a tal punto (o il RMA si riduca) da non rendere più conveniente la produzione dell'ennesima unità di prodotto. In altre parole, non appena il CMA supera il RMA, l'impresa consegue un profitto marginale  $\Pi_{MA}$  negativo, e cioè una perdita dalla vendita dell'ultima unità del bene.

Nel lungo periodo, cioè in un arco di tempo che nella pratica può corrispondere a 3-5 anni, l'impresa si pone tipicamente obiettivi di sviluppo, come ad esempio:

- aumentare la propria quota di mercato;
- aumentare il numero dei prodotti/servizi offerti (diversificare);
- ampliare l'estensione geografica dei propri mercati,
- migliorare la qualità dei prodotti/servizi offerti, ecc.

Sintetizzando, si può affermare che nel lungo periodo l'impresa si pone l'obiettivo di perpetuare la capacità di ottenere livelli di profitto soddisfacenti.

Obiettivi di breve e di lungo periodo possono talvolta essere parzialmente conflittuali tra loro. Ad esempio investimenti per interventi di innovazione tecnologica finalizzati a migliorare la qualità dei prodotti e quindi a rafforzare la competitività dell'impresa nel lungo periodo, comportano, nel breve periodo, esborsi monetari che potrebbero limitare il profitto dell'impresa. Uno dei compiti più difficili del management aziendale è pertanto quello di riuscire a coniugare obiettivi di breve e di lungo periodo, cioè un

soddisfacente livello di profitto nel breve periodo e altrettanto soddisfacenti tassi di sviluppo dell'impresa nel lungo periodo.

#### 1.2.4 L'analisi del punto di pareggio (break-even analysis)

Si dice che un'impresa ha raggiunto il punto di pareggio (break-even point) quando produce un valore di output  $Q^*$  tale che

$$RT(Q^*) = CT(Q^*)$$

In pratica  $Q^*$  è la quantità minima che l'impresa deve produrre per pareggiare i costi. È evidente che quando l'impresa produce  $Q^*$  essa consegue profitto nullo. Il punto di pareggio è il punto B di ascissa  $Q^*$  riportato in fig. 1.5a.

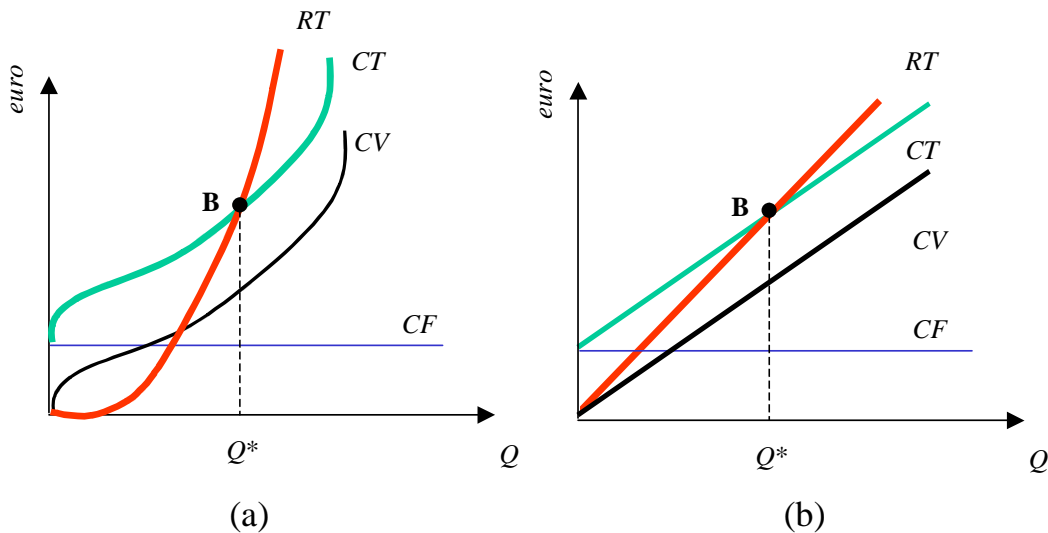


Fig. 1.5: il punto di pareggio

Ipotizzando, per semplicità di trattazione, che sia le curve di costi e ricavi siano delle rette come riportato in fig. 1.5 b, la quantità  $Q^*$  si può calcolare nel modo seguente:

$$RT(Q^*) = CT(Q^*) \Rightarrow P Q^* = CMEV Q^* + CF \Rightarrow Q^* = (P - CMEV)/CF$$

dove il CMEV è una costante pari alla pendenza della retta di costo. È agevole verificare che se i costi fissi diminuiscono, a parità di altre condizioni, il pareggio si consegue in corrispondenza di una  $Q$  minore. Se ipotizziamo che quantità minori richiedano tempi minori per la loro produzione, allora è corretto affermare che imprese che hanno costi fissi più bassi raggiungono il break-even più rapidamente di imprese con costi fissi più elevati.

In scenari competitivi turbolenti, come quello attuale, l'analisi di break-even spiega una delle ragioni per cui le imprese oggi preferiscono contenere i propri costi fissi. Costi fissi più bassi significano punti di pareggio più facili da raggiungere e un recupero degli

investimenti più rapido in un'economia dove bisogna sempre più investire in innovazione.

**(Articoli 2-3-4-5 su Eserciziario – Break-even Point )**

### **1.3 Criteri di classificazione delle imprese**

Le imprese possono essere classificate secondo numerosi criteri, ad esempio:

- a) in base all'*oggetto della produzione*;
- b) in base al *settore di attività*;
- c) in base al *tipo di processo produttivo*;
- d) in base alle *dimensioni*;
- e) in base al *soggetto giuridico*.

#### **1.3.1 Classificazione per oggetto della produzione, settore di attività e processo produttivo**

Per quanto riguarda l'oggetto della produzione, si possono distinguere imprese *manifatturiere* (produzione di beni tangibili) o di *servizi* (banche, assicurazioni, trasporti, etc.). **Nella classificazione delle imprese in base al settore di attività** si fa riferimento al settore industriale in cui l'impresa opera. Si hanno quindi imprese alimentari, tessili, chimiche, elettroniche, farmaceutiche, ecc.

In relazione al processo produttivo è possibile distinguere tra imprese che producono per progetto e imprese che producono per modello. *Le imprese che producono per progetto* realizzano il bene solo dopo aver acquisito la commessa da un committente (ad esempio le imprese di costruzioni, le imprese che operano nel settore aerospaziale, etc.). *Le imprese che producono per modello* (ad es. imprese operanti nel settore automobilistico, nel settore dell'abbigliamento), si rivolgono invece non a uno specifico committente ma a uno o più segmenti di mercato, cioè insieme più o meno estesi comprendenti la totalità dei potenziali acquirenti di un determinato bene o servizio accomunati da uno stesso comportamento di acquisto. I segmenti di mercato possono essere definiti su base geografica, per fasce di reddito, per classe di prodotto, per variabili demografiche, ma anche culturali e psicologiche.

#### **1.3.2 Classificazione in base alle dimensioni: le piccole imprese**

Vale la pena soffermarsi brevemente su un tipo particolare di impresa, la piccola impresa, data l'importanza che questo soggetto economico riveste nell'economia capitalistica in generale e in quella italiana in particolare. In Italia le Piccole imprese costituiscono oltre il 90% del totale delle imprese, contro il 50-60% in media degli altri paesi industrializzati, e impiegano circa il 50% degli addetti. La maggior parte delle piccole imprese italiane ha dimensioni molto contenute (meno di dieci addetti), in particolare nel settore dei servizi.

Quando si parla di dimensioni di un'impresa ci si riferisce solitamente a un insieme di parametri specifici, quali per esempio il numero di addetti, il fatturato annuo, il capitale investito, i volumi di produzione e la quota di mercato. Il modo più agevole per classificare le imprese nelle diverse categorie su base dimensionale (Piccole, Medie e Grandi Imprese) consiste, infatti, nell'individuare delle soglie rispetto a uno o più fra questi fattori. In questo caso si parla di definizioni quantitative; per esempio si definisce piccola un'impresa che ha meno di 100 dipendenti e un fatturato inferiore a 10 milioni di euro. Le definizioni quantitative hanno il pregio di distinguere in modo netto le piccole imprese dalle grandi. Tali definizioni sono, per esempio, utilizzate nelle norme che regolano il diritto commerciale o il diritto del lavoro o nella regolazione dell'accesso ad agevolazioni fiscali o altri interventi a favore di piccole imprese.

#### Esempi di definizione di Piccola Impresa

- US Small Business Act (1953): coincidenza tra proprietà e gestione, n. addetti fra 250 e 1500
- Rapporto Bolton (1971): quota di mercato piccola, diretta dai suoi proprietari, i proprietari non subiscono controlli esterni nelle decisioni. La maggioranza delle imprese con meno di 200 addetti rispetta questi requisiti
- UE (1991): meno di 50 addetti fatturato < 5 milioni d €, appartiene per meno di 1/3 a un grande impresa

*Tab. 1.1: esempi di definizione di piccola impresa*

In tab. 1.1 si riportano alcuni esempi di tali definizioni sviluppate in vari paesi nel corso degli ultimi 50 anni dalle quali è possibile verificare come il concetto di piccola impresa, anche sul piano delle sole definizioni quantitative, sia stato variamente interpretato.

In realtà la definizione di piccola impresa è abbastanza complessa poiché accanto alle dimensioni occorre tenere in conto altre variabili. Come ricorda Isa Marchini (1995), fra i più autorevoli studiosi di piccole imprese nel nostro Paese, "proprio per dimostrare che definire la piccola impresa non è un semplice esercizio di semantica, W.J. Dennis (1982) offre per ciascuna delle seguenti domande:

- che cosa è una piccola impresa?
- che cosa meglio caratterizza una piccola impresa?
- come si definisce una piccola impresa?
- quale può essere un esempio di piccola impresa?

Sono state sviluppate differenti e numerose risposte a queste domande. Esse sono state influenzate dalle diverse concezioni sviluppate sia dagli studiosi, con riferimento a fattori di natura prevalentemente teorica, sia dal Legislatore, con finalità operative e

approccio prevalentemente quantitativo. Dennis identifica tre tipi di definizioni: qualitative, quantitative e ibride. Per ciascun tipo è anche possibile che vengano utilizzati uno o più dimensioni (definizioni unidimensionali o multidimensionali) come illustrato in tabella 1.2.

Le definizioni qualitative di solito pongono l'accento sul governo delle piccole imprese e la loro organizzazione con l'obiettivo di mettere in luce in che modo e in che misura le piccole e le grandi imprese differiscano in riferimento a tali aspetti. Molto spesso tali differenze si spiegano sulla base di una sola caratteristica: la *coincidenza nelle piccole imprese tra proprietà e controllo*. In altre parole il manager a capo dell'impresa e il proprietario sono la stessa persona e l'imprenditore è allo stesso tempo proprietario e controllore. Questa circostanza per esempio non si verifica in aziende molto grandi, in cui la gestione dell'impresa è delegata a un manager "professionista", l'amministratore delegato, nominato dai proprietari dell'impresa.

Criteria	Unidimensionale	Multidimensionale
Qualitative	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il proprietario conosce i dipendenti</li> <li>2. Esiste un solo centro di profitto</li> </ol>	1. Ogni impresa posseduta e gestita in modo indipendente e che non sia dominante nel proprio settore
Quantitative	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da 10 a 100 addetti</li> <li>2. Un fatturato non superiore a 10 milioni di €</li> </ol>	1. Un'impresa industriale da 10 a 100 addetti e un fatturato non superiore a 10 milioni di €
Ibride	Nessuna per definizione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impresa indipendente con meno di 1200 addetti</li> <li>2. Un'impresa senza filiali all'estero e attività patrimoniali fino a 50 milioni di €</li> </ol>

Tab. 1.2: le definizioni di Piccola Impresa

La coincidenza fra proprietà e gestione è all'origine di alcune caratteristiche tipiche della piccola impresa:

- a) *accentramento decisionale*: l'imprenditore tende a decidere in autonomia senza dover rendere conto a terzi e con basso coinvolgimento dei propri collaboratori;
- b) *sovrapposizione fra ruoli gestionali e ruoli tecnici*: spesso l'imprenditore/manager è anche un tecnico oppure affida a suoi collaboratori tecnici anche funzioni manageriali;
- c) *scarsa formalizzazione*: scarso esercizio della delega da parte dell'imprenditore, dimensioni contenute e assenza di manager "professionisti" rendono il governo della piccola impresa solitamente improntato a un minore ricorso alla cosiddetta organizzazione formale (ruoli rigidamente definiti, gerarchia interna e delega esplicita, procedure formali di controllo e di valutazione, ecc.).

Nelle grandi imprese, invece, il processo decisionale è maggiormente articolato e distribuito a vari livelli dell'organizzazione, ruoli tecnici e ruoli gestionali sono distinti, gerarchie e deleghe tendono a essere esplicitamente definite. Infine nelle grandi imprese il ricorso a strumenti di gestione formali, come i sistemi di valutazione delle prestazioni dell'organizzazione e dei singoli, è maggiormente diffuso.

Il limite delle definizioni qualitative sta nella loro *ambiguità*. Talora le caratteristiche che tali definizioni attribuiscono alle piccole imprese si ritrovano anche in alcune grandi imprese, come per esempio nelle grandi imprese familiari. Al contrario, le definizioni quantitative tracciano delle precise demarcazioni basate su soglie numeriche che non consentono ambiguità, ma che non gettano luce sulle caratteristiche organizzative e manageriali delle piccole imprese. I parametri quantitativi, inoltre, sono “funzione del tempo e dello spazio”, nel senso che ogni definizione viene proposta e tende a essere valida in un certo tempo e in un certo luogo. Una definizione quantitativa può essere soddisfacente nell'economia di un paese e in un dato periodo, per esempio negli Stati Uniti degli anni '50 (vedi tab. 1.1). Potrebbe non aver senso applicare tale definizione all'Italia, dove un'impresa con un numero di addetti compreso tra 250 e 1500 si può considerare una grande impresa.

Inoltre negli ultimi 50 anni si è assistito a una progressiva riduzione delle dimensioni medie delle imprese (*downsizing*), sia per la diffusione di tecnologie che hanno consentito di sostituire il lavoro umano con quello delle macchine, sia perché la grande dimensione, in un'economia che viaggia a velocità sempre più sostenute, rischia di trasformarsi in rigidità competitiva.

Per esempio, tipicamente le imprese grandi hanno costi fissi elevati e abbiamo visto uno degli effetti dei costi fissi nell'analisi del punto di pareggio (paragrafo 1.2.4). Alle piccole imprese si riconoscono numerosi punti di debolezza, in primis la relativa incapacità di investire risorse adeguate in ricerca e sviluppo, ma altrettanti punti di forza, tra cui la loro flessibilità, cioè la loro capacità adattarsi rapidamente a un ambiente che cambia.

Le definizioni qualitative o concettuali, pur essendo ambigue, hanno tuttavia il pregio di farci cogliere le peculiarità organizzative e gestionali delle piccole imprese. Come sottolinea Dennis “dal punto di vista dell'analisi micro, (...) la differenza importante è la variabile dell'assetto proprietario. Per scopi di analisi, formazione, consulenza ecc., è assai più importante sapere se l'impresa è posseduta o gestita in modo indipendente che sapere se l'impresa ha 85 oppure 105 addetti. Non è una coincidenza che la maggior parte delle definizioni (generiche) concettuali proposte provengano da persone che si occupano di amministrazione o governo delle imprese, mentre la maggior parte di quelle operative (...) siano state proposte da persone della Pubblica Amministrazione o da economisti”.

La coincidenza fra proprietà e controllo consente di tenere conto dell'incidenza di caratteristiche soggettive dell'imprenditore. Essa rende la definizione significativa perché la piccola impresa, come oggetto di osservazione nell'ambito degli studi di management, “non può essere descritta e conosciuta se non prendendo le mosse da un

esame di tali fattori soggettivi, e costantemente riferendoli alle modalità specifiche con cui essa viene creata, si confronta con il proprio ambiente, si dà assetti organizzativi, evolve e subisce adattamenti manageriali tendendo verso la maggiore dimensione, oppure si stabilizza e individua percorsi strategici che la mantengano nella piccola dimensione” (Marchini, 1995).

### 1.3.3 Classificazione delle imprese in base al soggetto giuridico

Per *soggetto giuridico* si intende “la persona, il gruppo di persone o l’ente nel cui nome l’azienda è esercitata e che sono titolari di diritti ed obblighi derivanti dalla costituzione e dal funzionamento dell’impresa” (Manca, 2000). I soggetti giuridici possono essere costituiti da *persone fisiche* (operanti individualmente o collettivamente) o da *persone giuridiche*.

Nell’ambito dei soggetti giuridici costituiti da *persone fisiche* è possibile distinguere tra:

- Aziende *individuali*, ossia condotte da una sola persona (*l’imprenditore*), la quale è *responsabile*, con il *proprio* patrimonio, delle *obbligazioni assunte verso terzi* nell’esercizio dell’impresa (ad esempio i debiti verso i fornitori, verso le banche, verso il fisco, etc.);
- Aziende *collettive* o società di persone, che sono costituite da aggregati di persone (*soci*) i quali sono tenuti a rispondere *illimitatamente* (con i loro patrimoni individuali) e *solidalmente* (ossia un creditore dell’impresa può pretendere quanto dovutogli da uno qualsiasi dei soci) delle obbligazioni assunte verso terzi nell’esercizio dell’impresa.

Le società di persone possono a loro volta essere costituite da:

- *Società di persone* (per approfondimenti si veda il Codice Civile art. 2251 e seguenti);
- *Società in nome collettivo* (per approfondimenti si veda il Codice Civile art. 2291 e seguenti);
- *Società in accomandita semplice* (per approfondimenti si veda il Codice Civile art. 2313 e seguenti).

Nell’ambito dei soggetti giuridici costituiti da *persone giuridiche*, è opportuno citare le *Società commerciali con personalità giuridica* o *società di capitali*, che sono costituite da gruppi di persone (fisiche o giuridiche) che si associano per svolgere un’attività commerciale (si veda il Codice Civile art. 2165). In tal caso i soci rispondono solo limitatamente al capitale apportato, cioè ai mezzi conferiti alla società per costituirsi ed operare. Nell’ambito delle Società di capitali, tra le più frequenti vanno citate:

- le *Società per Azioni* (S.p.A.), costituite per atto pubblico con capitale sociale non inferiore a 100.000 euro, suddiviso in azioni. Gli organi sociali sono: *l’assemblea dei soci*, cui spetta il compito di approvare il bilancio aziendale e di nominare (e revocare) gli amministratori; gli *amministratori*,

cui spettano i compiti della gestione ordinaria dell'impresa; il *collegio sindacale*, cui sono affidate funzioni di controllo. Per approfondimenti si veda il Codice Civile art. 2325 e seguenti;

- le *Società a responsabilità limitata (S.r.l.)*, che vengono costituite per atto pubblico con capitale sociale non inferiore a 10.000 euro, diviso in quote; Anche in questo caso gli organi sociali sono l'assemblea, gli amministratori ed il collegio sindacale (obbligatorio se il capitale sociale supera i 50.000 euro). Per approfondimenti sulle S.r.l. si veda il Codice Civile art. 2472 e seguenti;
- le *Società cooperative* (a responsabilità limitata o illimitata), le quali, a differenza delle altre società di capitali, non hanno come finalità il profitto aziendale ma hanno invece scopi mutualistici, consistenti nel fornire beni e servizi o procurare lavoro ai soci a condizioni più favorevoli a quelle ottenibili sul mercato. Parte degli eventuali utili conseguiti da tali società dovrà essere sempre accantonata a riserva legale e un'altra parte dovrà essere destinata ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Per approfondimenti sulle Società cooperative si veda il Codice Civile art. 2511 e seguenti.

La classificazione delle imprese per forma giuridica illustrata in questo paragrafo è riportata in sintesi in fig. 1.6.

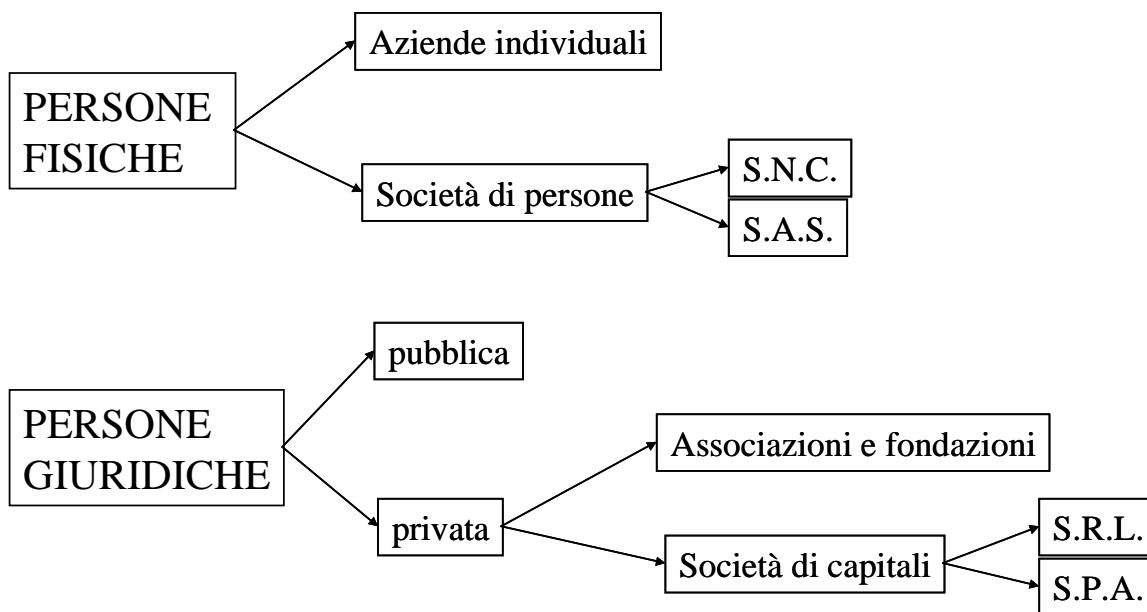


Fig. 1.6: le forme giuridiche di impresa

## 1.4 L'impresa e l'ambiente

L'impresa nel suo operare entra in relazione con una pluralità di soggetti esterni (clienti, fornitori, istituzioni pubbliche ecc.). Per tale motivo l'impresa deve essere considerata come un *sistema aperto* verso l'ambiente esterno.

L'impresa è un sistema, cioè un insieme di elementi di varia natura (persone, impianti, sistemi informatici, etc.) coordinati e finalizzati al raggiungimento di uno specifico scopo. Tale sistema interagisce con l'ambiente esterno dell'impresa ossia con il contesto entro il quale l'impresa svolge le proprie attività.

L'ambiente esterno di un'impresa può essere suddiviso (Manca, 2000) in un *ambiente generale* ed in un *ambiente di settore*. L'ambiente generale può a sua volta essere suddiviso in specifici 'segmenti' di ambiente, quali ad esempio:

- l'ambiente fisico (risorse naturali, etc);
- l'ambiente culturale;
- l'ambiente istituzionale (istituzioni, leggi, ordinamenti, etc)
- l'ambiente tecnologico (insieme delle conoscenze tecnologiche acquisibili)

L'ambiente di settore, interno a quello generale, è costituito:

- dai concorrenti dell'impresa (imprese che offrono un prodotto simile a quello dell'impresa, cioè competono nello stesso mercato);
- dai fornitori dei fattori produttivi,
- dai clienti, cioè dai destinatari finali dei beni (o servizi) offerti dall'impresa.

L'impresa *interagisce* con l'*ambiente esterno* attraverso *legami* di diversa natura quali ad esempio *legami legali/amministrativi* ( leggi e regolamenti relativi alla localizzazione delle attività produttive, alla sicurezza sul lavoro, agli adempimenti amministrativi e fiscali, etc.), *legami sociali* (relativi alle relazioni tra l' impresa ed i gruppi sociali con i quali essa entra in contatto: concorrenti, clienti, sindacati, pubblica amministrazione, enti pubblici, etc), *legami economici*, quelli relativi allo scambio economico con il mercato delle risorse (o fattori di produzione) e quelli relativi al mercato di sbocco, nel quale l'impresa colloca i propri prodotti.

Daft (2001) fornisce una rappresentazione di sintesi esemplificata nello schema di fig. 1.7 in cui si ritrovano tutti gli elementi fino a ora citato e che costituiscono, in senso molto esteso, l'ambiente di un'impresa.



Fig. 1.7: l'ambiente di una impresa (fonte Daft, 2001)

Più in dettaglio Daft considera come elementi dell'ambiente i seguenti:

- (a) *Concorrenti*, dimensione del settore e competitività, settori collegati;
- (b) *Fornitori*, produttori, beni immobili, servizi;
- (c) *Risorse Umane* (mercato del lavoro, agenzie di collocamento, università, scuole di formazione, dipendenti in altre aziende, sindacalizzazione);
- (d) *Ambiente finanziario* (Mercati azionari, banche, risparmi e prestiti, investitori privati);
- (e) *Consumatori* (clienti, potenziali utilizzatori di prodotti e servizi)
- (f) *Ambiente tecnologico* (tecniche di produzione, conoscenze scientifiche, computer, information technology);
- (g) *Ambiente macro-economico* (recessione, tasso di disoccupazione, tasso di inflazione, tasso di investimento, parametri economici, crescita);
- (h) *Ambiente normativo* (Stato, leggi e regolamenti, tasse, servizi, sistema giudiziario, meccanismi giuridici);
- (i) *Ambiente culturale* (età, valori, convinzioni, educazione, religione, etica del lavoro, movimenti dei consumatori ed ecologisti);
- (j) *Contesto internazionale* (competizione e acquisizioni da parte di aziende straniere, ingresso in mercati esteri, dogane, regolamentazioni, tassi di cambio).

## 1.5 L'impresa e il mercato

### 1.5.1 La domanda e l'offerta

Secondo il modello di impresa di fig. 1.1, ogni impresa produce beni per il mercato e cede tali beni ai consumatori a fronte del pagamento di un prezzo. Perché alcuni beni hanno un prezzo? Chi stabilisce il valore del prezzo? La Micro-economia consente di fornire delle risposte a tali questioni.

Alla prima domanda è abbastanza agevole rispondere: alcuni beni hanno un prezzo perché sono contemporaneamente

- *utili*, cioè soddisfano un bisogno espresso da qualcuno,
- e *scarsi*, cioè non sono abbondanti e facilmente disponibili in natura.

Il prezzo è una misura del valore che un individuo è disposto a cedere per poter godere di un bene scarso e utile. Esistono beni utili, ma non scarsi, come l'aria che respiriamo; pertanto essa (fortunatamente!) è gratis. Altri beni possono essere rari ma non utili; anche per questi ultimi il prezzo è nullo. Vale la pena precisare che mentre il concetto di scarsità può essere oggettivo, l'utilità è quasi sempre soggettiva. In ogni caso non è interesse dell'economista stabilire ciò che è utile in assoluto e ciò che non lo è, in altri termini cosa è effettivamente un bisogno. Dal punto di vista della teoria economica un bene è utile purché ci sia almeno un consumatore che lo reputi tale.

Le modalità specifiche attraverso cui si formano i prezzi e i valori che questi assumono dipendono dal tipo di mercato. In generale tuttavia, il prezzo è frutto dell'incontro-scontro fra due forze: la domanda e l'offerta. Ogni mercato di un dato bene, in un tempo sufficientemente lungo, raggiungerà l'equilibrio. All'equilibrio si vende un certo ammontare del bene in questione  $Q_e$  a un prezzo di equilibrio  $P_e$ .

La curva di domanda si rappresenta su un piano Prezzo/Quantità come una curva inclinata negativamente. Tale curva esprime, per ogni valore del prezzo  $P$ , la quantità  $Q$  del bene che i consumatori sono disponibili ad acquistare nel mercato considerato (fig. 1.8 a). Per esempio in corrispondenza del prezzo  $P_1$ , i consumatori acquisteranno la quantità  $Q_1$ . Se il prezzo per una qualche ragione dovesse diminuire (per esempio per via di una politica di sconti da parte delle aziende), i consumatori acquisterebbero quantitativi maggiori del bene in questione.

È questa una proprietà fondamentale della legge della domanda in virtù della quale le curve di domanda si rappresentano sempre con pendenza negativa. In pratica la legge della domanda intende rappresentare un comportamento molto plausibile dei consumatori: se i prezzi sono alti solo pochi consumatori saranno disposti ad acquistare o potranno permettersi l'acquisto del bene. Una seconda ipotesi che sta dietro la legge della domanda assume che la soddisfazione del consumatore tende a crescere (almeno fino a un certo punto) al crescere della quantità di bene consumato.

Infine si assume, ragionevolmente, che i consumatori non siano disposti a pagare a qualunque prezzo un dato bene, per varie ragioni: a) il loro reddito è comunque limitato;

b) possono esistere beni sostitutivi, cioè beni diversi che soddisfano lo stesso bisogno a un prezzo più basso; c) non reputano che il valore del prezzo sia commisurato all'utilità che derivano dall'acquisto del bene.

Il punto c) è particolarmente importante in economia. Esso ci dice in primo luogo che il consumatore è razionale, cioè tende a effettuare scelte che massimizzano la propria utilità, e in secondo luogo che, almeno in economia, tutto ha un prezzo e che il valore di qualunque cosa può essere misurato in termini monetari.

In modo analogo è possibile definire una curva di offerta sul piano (P,Q). La curva di offerta esprime, per ogni valore del prezzo P, la quantità Q del bene che i produttori di quel bene sono disponibili a vendere nel mercato considerato (fig. 1.8 b). La logica dei produttori è speculare a quella dei consumatori. Più il prezzo del bene è elevato, più i produttori saranno interessati a offrire quantità maggiori del bene in questione al fine di accrescere i loro ricavi e, comunque, tentando di massimizzare il proprio profitto.

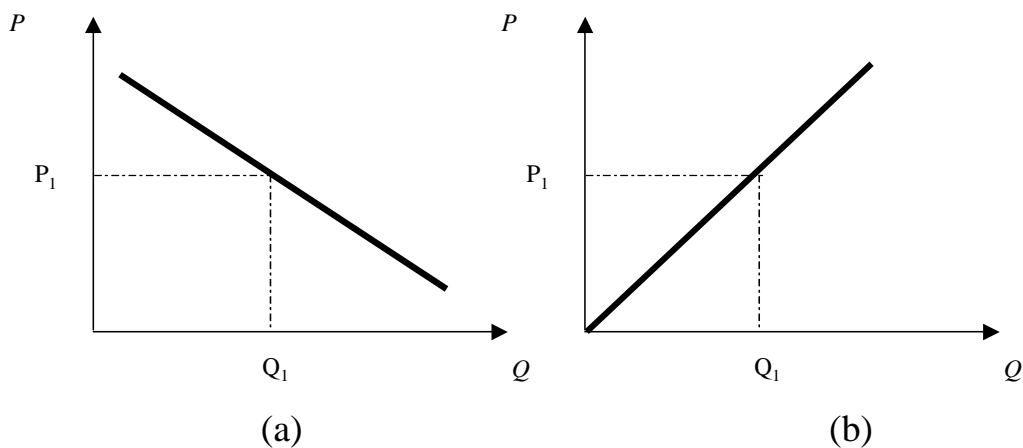


Figura 1.8: la curva di domanda

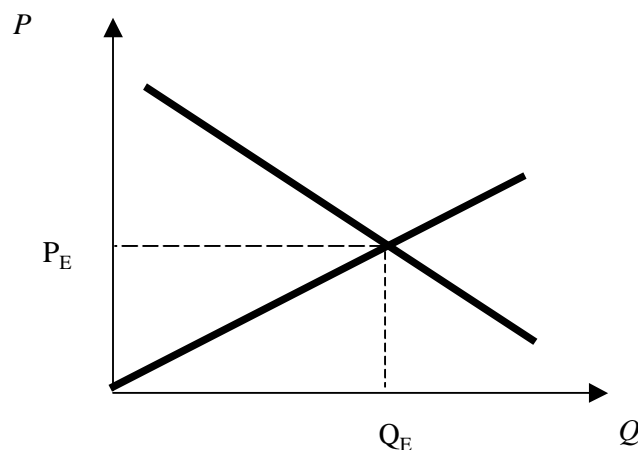


Fig. 1.9: l'equilibrio fra domanda e offerta

L'incontro fra domanda e offerta determina la condizione di equilibrio descritta in fig. 1.9. Le coordinate del punto di equilibrio si possono facilmente determinare note le curve della domanda e dell'offerta e calcolando la loro intersezione.

### 1.5.2 Le forme di mercato

La condizione di equilibrio in un dato mercato può favorire in modo prevalente o i consumatori o i produttori del bene. Ciò dipende dalle caratteristiche della forma di mercato in cui quel bene si vende e si acquista e, in ultima analisi, di quanto una delle due forze riesca a "prevalere" sull'altra.

Nel seguito esamineremo le principali tipologie di mercato. Si tratta in realtà di archetipi, corrispondenti a mercati ideali, cui i mercati reali tuttavia si possono ricondurre, e che si dispongono lungo un continuum che va da un mercato assolutamente concorrenziale (concorrenza perfetta) un tipo di mercato in cui non esiste concorrenza fra i produttori (monopolio).

Al fine di descrivere le principali forme di mercato considereremo le seguenti variabili:

- a) *omogeneità del prodotto*: per omogeneità del prodotto si intende la possibilità da parte del consumatore di distinguere in modo netto tra i prodotti offerti da aziende concorrenti; alcuni prodotti, come l'abbigliamento firmato, sono caratterizzato da un'elevata disomogeneità, per altri, come alcuni generi alimentari o certi materiali per l'edilizia, prodotti realizzati da produttori diversi sono sostanzialmente indistinguibili (*indifferenziati*);
- b) *possibilità delle imprese di modificare la quantità* di un bene disponibile sul mercato: in pratica, cosa accade sul mercato se una impresa decide di aumentare la sua produzione?
- c) il grado di *mobilità dei fattori produttivi*: per le imprese può essere più o meno agevole accedere alla tecnologia e alle risorse necessarie alla produzione; la mobilità dei fattori può essere interpretata anche come facilità di accesso e di uscita da un mercato. Nel caso di elevata mobilità si dice che le barriere di ingresso e le barriere di uscita dal mercato sono molto basse (il concetto di barriere sarà approfondito nel cap. 2):
- d) la *trasparenza del mercato*: imprese e consumatori possono avere o meno informazioni complete ed affidabili sul mercato e sul bene in questione.

In funzione della configurazione che assumono le 4 variabili si possono individuare diverse forme di mercato e diversi modi di determinazione del prezzo. In ultima analisi si può affermare che il valore del prezzo e le modalità attraverso cui tale valore si determina sono funzione delle quattro variabili

$$\text{prezzo} = f(\text{omogeneità, quantità, mobilità, trasparenza})$$

Nel seguito si illustrano le caratteristiche di quattro tipologie di mercato: la concorrenza perfetta, il monopolio, l'oligopolio e la concorrenza monopolistica.

### 1.5.2.1 La concorrenza perfetta

Il mercato concorrenziale trova la sua forma estrema nella concorrenza perfetta, che si basa sulla presenza simultanea delle seguenti condizioni (molto difficilmente tutte riscontrabili nella realtà):

- a) elevatissima omogeneità dei beni realizzati dalle imprese: al limite i beni prodotti dalle aziende sono perfettamente indistinguibili;
- b) nessuna possibilità da parte delle imprese di influenzare la quantità di prodotto: in pratica vi sono numerose aziende, ognuna delle quali dispone di una quota di mercato molto piccola;
- c) mobilità totale dei fattori: le imprese possono facilmente acquisire i fattori (barriere all'ingresso basse) e liberarsene agevolmente (barriere all'uscita basse);
- d) elevata trasparenza informativa: tanto i consumatori quanto i produttori possono accedere facilmente alle informazioni di cui hanno bisogno per decidere (sui prezzi, sui fattori, sui concorrenti, ecc.).

Omogeneità dei prodotti, quota di mercato piccola, accesso alle stesse risorse e informazioni fanno sì che nel lungo periodo il mercato in concorrenza perfetta venga a essere popolato da tante imprese relativamente piccole e molto simili fra di loro, non solo perché producono prodotti simili, ma perché usano lo stesso know-how e la stessa tecnologia produttiva. Di conseguenza anche la loro struttura dei costi sarà simile. In definitiva, in concorrenza perfetta le imprese finiscono con l'assomigliarsi e, al limite, a diventare uguali.

Poiché nessuna impresa può influenzare in modo significativo la quantità disponibile sul mercato  $Q_e$  all'equilibrio (la quantità  $Q_i$  prodotta dall'impresa  $i$ -esima è trascurabile rispetto a  $Q_e$ ), l'impresa subirà il prezzo imposto dall'equilibrio domanda/offerta (si dice che l'impresa è *price-taker*). In pratica, ciò significa che il prezzo è una costante indipendente dalla quantità, un dato esogeno, un vincolo cui l'impresa deve adeguarsi. Per massimizzare il profitto l'impresa produrrà quella quantità  $Q_i$  tale che

$$CMA_i = RMA_i = \Delta(PQ_i)/\Delta Q_i = P$$

essendo  $P$  costante rispetto a  $Q_i$ ; dunque, per massimizzare il profitto l'impresa  $i$ -esima produrrà la quantità  $Q_i$  tale che il  $CMA_i$  per  $Q = Q_i$  sia pari proprio al prezzo di mercato. Se  $Q_e$  è la quantità totale offerta sul mercato all'equilibrio, ciascuna delle  $N$  imprese che operano sul mercato, nell'ipotesi di imprese tutte uguali, produrrà una quantità

$$Q_i = Q_e/N$$

Si può dimostrare che nel lungo periodo il prezzo di equilibrio sarà uguale al costo medio minimo. Se, infatti, nel breve periodo le imprese conseguono profitti positivi altre imprese esterne al mercato saranno attratte dalla possibilità di conseguire profitti.

Poiché le barriere all'ingresso sono basse, tali imprese entreranno senza eccessive difficoltà nel mercato. Al crescere del numero delle imprese crescerà la quantità offerta e il prezzo diminuirà; dunque, ciascuna impresa vedrà ridursi il proprio profitto. Finché i profitti saranno positivi ci sarà convenienza per imprese esterne a entrare, il prezzo continuerà a scendere fino a che i profitti si azzereranno e, ovviamente, nessuna impresa esterna avrà più interesse a entrare nel mercato. Nell'equilibrio di lungo periodo, dunque

$$P = CME_{\min} \text{ e } \Pi = 0$$

Lo stesso ragionamento vale nel caso in cui nel breve periodo il profitto delle imprese sia negativo. In tal caso molte abbandoneranno il mercato, e lo potranno fare senza difficoltà in virtù delle barriere di uscita basse. Di conseguenza la quantità offerta diminuirà e il prezzo aumenterà facendo salire i profitti delle imprese fino a che non diventeranno nuovamente positivi.

### 1.5.2.2 Il monopolio

L'estremo opposto del mercato in concorrenza perfetta è il mercato di *monopolio*, nel quale esiste un'*unica impresa* che ha quindi ampi margini di manovra per fissare il prezzo e massimizzare il proprio profitto. A differenza della concorrenza perfetta, l'impresa che opera in monopolio ha a disposizione due leve di intervento per ottenere un profitto soddisfacente: il prezzo del prodotto ed i costi di produzione.

Diverse sono le *cause* all'origine dei mercati di monopolio:

- l'impresa può possedere o *controllare* l'intera *offerta* di una *materia prima* o possedere dei fattori produttivi estremamente specializzati (ad es. particolari conoscenze);
- l'impresa può aver ricevuto dal governo una *concessione* che le assicura il diritto esclusivo per l'utilizzazione di una risorsa produttiva o per l'offerta di un determinato servizio;
- l'impresa riesce a produrre a costi medi di produzione molto bassi, e nessuna altra impresa riesce a fare altrettanto; questo caso si verifica in quei settori in cui esistono forti economie di scala.

È possibile dimostrare che un'impresa monopolista tende a produrre meno di quanto sarebbe socialmente efficiente e a un prezzo più elevato. È questo il motivo per cui nelle economie che operano in regime di libero mercato molto spesso lo Stato interviene con funzioni di 'regolatore, eliminando i monopoli nella maggior parte dei settori.

Rispetto alle quattro variabili introdotte all'inizio di questo paragrafo diremo che

- a) esiste un solo prodotto quindi non ha senso parlare di differenziazione;
- b) il monopolista produce tutta la quantità che si vende, quindi può decidere liberamente quanto prodotto produrre;

- c) la mobilità dei fattori è limitata all'ingresso da concessioni, brevetti, economie di scala; la mobilità in uscita può essere più o meno bassa (è irrilevante)
- d) non ha senso parlare di trasparenza del mercato perché i consumatori non possono decidere alcunché e il monopolista ha in genere tutte le informazioni e il tempo per prendere le decisioni a suo vantaggio.

### 1.5.2.3 L'oligopolio

Il mercato di *oligopolio* è caratterizzato dalla presenza di un numero assai limitato di imprese (poche unità) che offrono un prodotto che può essere omogeneo o differenziato. Le cause che portano alla formazione di un mercato in oligopolio sono riconducibili a *barriere in ingresso molto alte* quali ad esempio il possesso di brevetti da parte delle imprese o la necessità di effettuare notevoli investimenti per entrare nel settore, per esempio in ricerca e sviluppo, impianti o campagne pubblicitarie.

Non è un caso che la maggior parte dei mercati di beni di largo consumo si configurino come oligopoli (si pensi alle automobili, alle telecomunicazioni, alle bevande, ecc.). Si tratta di settori molto rischiosi in cui le imprese devono coniugare efficienza e allo stesso tempo differenziazione del prodotto e attenzione al cliente. In tali settori, di solito, anche le barriere all'uscita sono elevate, poiché gli investimenti sono, allo stesso tempo, ingenti e specifici.

Essendo il numero di imprese limitato, il comportamento di ciascuna impresa ha una significativa influenza sul comportamento di tutte le altre imprese. Per tale motivo la gestione di un'impresa che opera in condizioni di oligopolio è particolarmente complessa e sono stati elaborati sofisticati modelli per descrivere il comportamento economico degli oligopolisti, come la teoria dei giochi (Von Neumann e Morgenstern, 1949).

Da questo punto di vista l'oligopolio è il mercato più complesso da studiare. Infatti, nel caso della concorrenza perfetta, l'omogeneità del mercato e la legge dei grandi numeri consentono di mettere a punto un modello abbastanza semplice. Nel caso del monopolio la situazione è ancora più semplice perché il monopolista non interagisce con nessuno. Nel caso dell'oligopolio si tratta di capire come l'oligopolista  $x$  deciderà dopo che  $y$  avrà fatto una certa  $z$  avrà risposto in un certo modo, ecc.. Poiché gli oligopolisti non hanno sostanzialmente vincoli alla propria azione, se non la loro stessa razionalità, è di fatto impossibile predire tutte le possibili mosse e strategie che hanno luogo in una tale situazione. Per tali ragioni si ricorre a modellizzazione molto complesse e a ipotesi semplificative.

Sono comunque possibili due atteggiamenti concorrenziali opposti, uno di tipo collusivo in cui tacitamente le imprese decidono di mantenere lo status quo (l'accordo sottobanco è perseguito dalle authority che vigilano sulla concorrenza) e di non farsi reciprocamente la guerra, e uno di tipo aggressivo, in cui le imprese inaspriscono le proprie azioni per strappare quote di mercato ai propri concorrenti. Oltre che dalle scelte delle imprese, la prevalenza di uno dei due atteggiamenti può dipendere dalle

caratteristiche del prodotto: nella telefonia mobile ad esempio, la tecnologia delle SIM card e la portabilità del numero consentono agli utenti di cambiare apparecchio telefonico o service provider in modo piuttosto agevole.

#### **1.5.2.4 La concorrenza monopolistica**

Nella realtà, la maggior parte delle imprese operanti nei diversi settori industriali opera in forme di mercato che si collocano in posizioni intermedie tra le due forme estreme della concorrenza perfetta e del monopolio.

Tra queste il *mercato di concorrenza monopolistica*, nel quale le imprese hanno un potere limitato sui prezzi grazie alla possibilità di differenziare il proprio prodotto da quello delle imprese concorrenti.

La differenziazione del prodotto può essere ottenuta sia attraverso modifiche del prodotto (o anche in termini di confezionamento, distribuzione, ecc.) oppure agendo sulla pubblicità del prodotto offerto. Differenziando il prodotto l'impresa riesce ad aumentare il "grado di fedeltà" dei propri clienti e ciò le consente di esercitare un parziale potere di determinazione del prezzo del prodotto.

Un possibile esempio di mercato in concorrenza monopolistica è il settore della moda, in particolare nei livelli medi e medio alti del mercato.

Nella concorrenza monopolistica le imprese producono beni caratterizzati da un certo grado di originalità e differenziazione e tali che il cliente riconosce le differenze fra prodotti realizzati da imprese diverse. Il carattere monopolistico di questo mercato sta nel fatto che se un consumatore desidera acquistare un maglione di una certa marca potrà rivolgersi solo a una certa impresa, la quale ha un potere negoziale forte nei confronti del consumatore. L'impresa in oggetto tenta di imporre prezzi più elevati, ma potrà farlo fino a un certo punto, poiché esistono molti sostituti del bene che essa produce. Qualunque consumatore, per quanto affezionato a una marca o a una firma, non avrà difficoltà a preferire un'altra marca o un'altra firma quando il prezzo del maglione sarà troppo elevato.

L'impresa quindi assumerà un comportamento economico che è esattamente un mix tra il comportamento del monopolista che tenta di imporre il proprio prezzo e quello della concorrenza perfetta, in cui i prezzi sono imposti dal mercato.

In tabella 1.3 riportiamo i profili delle quattro forme di mercato che abbiamo rapidamente presentato rispetto alle quattro variabili di omogeneità, capacità di influenzare la quantità, mobilità dei fattori, misurata attraverso le barriere all'ingresso e all'uscita, e trasparenza informativa.

		<i>Concorrenza perfetta</i>	<i>Concorrenza monopolistica</i>	<i>Oligopolio</i>	<i>Monopolio</i>
<i>Omogeneità dei prodotti</i>		Prodotti indistinguibili	Prodotti molto differenziati	Indistinguibili o differenziati	Un solo prodotto
<i>Capacità di influenzare la quantità offerta sul mercato</i>		Nessuna	Nessuna	Forte	Assoluta
<i>Mobilità dei fattori</i>	<i>Barriere all'ingresso</i>	Basse	Tipicamente basse	Tipicamente alte	Tipicamente alte
	<i>Barriere all'uscita</i>	Basse	Tipicamente basse	Basse o alte	Basse o alte
<i>Trasparenza informativa</i>		Totale	Molto alta	Medio alta	Non rilevante

*Tab. 1.3: caratteristiche delle principali forme di mercato*

## Domande di riepilogo capitolo 1

1. Cosa si intende per impresa?
2. Cosa significa che l'impresa è un istituto economico?
3. Qual è il fine per il quale operano le imprese?
4. Cosa si intende per mercato?
5. Illustrare e commentare la modellizzazione del concetto di impresa
6. Cosa si intende per fattori di produzione fissi e fattori di produzione variabili?
7. Cosa si intende per reddito aziendale?
8. Cosa si intende per costo fisso, variabile, medio, marginale?
9. Cosa è il costo opportunità?
10. Cosa si intende per ricavo marginale?
11. Cos'è la funzione di produzione?
12. Cosa afferma la legge dei rendimenti marginali decrescenti?
13. Cosa si intende per massimizzazione del profitto? In quali condizioni una impresa massimizza il profitto?
14. Cosa si intende per obiettivi economici di breve periodo?
15. Cosa si intende per obiettivi economici di lungo periodo?
16. Come si determina il punto di pareggio?
17. Cosa si intende per economie di scala?
18. Perché obiettivi economici di breve e lungo periodo possono essere tra loro conflittuali? (spiegare attraverso esempi)
19. Attraverso quali criteri è possibile definire le Piccole Imprese?
20. Quali sono le principali differenze tra Imprese che producono su modello ed Imprese che producono su commessa?
21. Cosa si intende per aziende individuali?
22. Cosa si intende per aziende collettive?
23. Quali sono gli organi sociali nelle Società per Azioni? Quali sono i loro compiti?
24. Quali sono le peculiarità delle Società cooperative?
25. Perché l'impresa deve essere considerata un 'sistema aperto' (rispondere anche attraverso esempi)?
26. Cosa si intende per ambiente generale dell'impresa?
27. Cosa si intende per ambiente di settore dell'impresa?
28. Cosa si intende per curva di domanda e quali sono le sue principali proprietà?
29. Che si intende per equilibrio di un mercato?
30. Cosa si intende per mercato di concorrenza perfetta? Quali condizioni portano alla sua presenza? Come si comporta il mercato nel breve e nel lungo periodo?
31. Cosa si intende per mercato di monopolio? Quali condizioni portano alla sua presenza?
32. Perché è difficile studiare i mercati oligopolistici?

## Capitolo 2: Settore, Impresa e Competitività

### 2.1 Definizione di settore

Esistono in letteratura numerose definizioni di settore (Kotler, 1993; Momigliano, 1975; Porter, 1980). I diversi autori, a seconda del particolare interesse, hanno focalizzato la propria attenzione su specifiche variabili: l'aspetto tecnologico, la dimensione delle imprese, il comportamento dei consumatori, la struttura del mercato, ecc. Tuttavia, ai fini della presente trattazione, si può definire un *settore* un gruppo di aziende che offrono prodotti e servizi pressoché intercambiabili, per cui è nell'ottica del consumatore finale che devono essere delimitati i suoi confini (Porter, 1982).

Ma cosa significa prodotti intercambiabili? Quali tipi di prodotto un individuo che cerca di soddisfare un determinato bisogno sarà disposto a prendere in considerazione nel decidere cosa acquistare? Al fine di esprimere il concetto di *intercambiabilità* in un modo meno ambiguo e attraverso una definizione operativa si può utilizzare il concetto di elasticità incrociata o indiretta. L'elasticità incrociata di un bene 1 rispetto al bene 2 indica in che misura una variazione percentuale del prezzo del bene 2 ( $P_2$ ) si riflette sulla variazione percentuale della domanda del bene 1 ( $Q_1$ ).

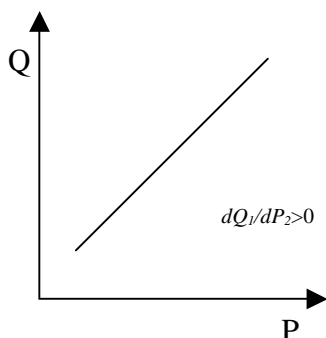
La formula è:

$$E_{(1,2)} = \frac{\left(\frac{dQ_1}{Q_1}\right)}{\left(\frac{dP_2}{P_2}\right)} = \left(\frac{dQ_1}{dP_2}\right) * \frac{P_2}{Q_1}$$

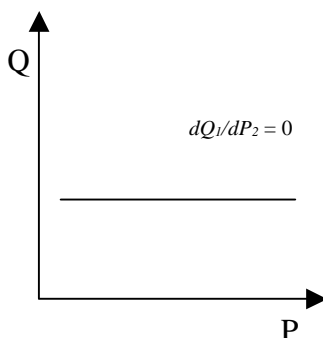
Interesse particolare riveste l'analisi del *segno* del coefficiente. Si possono distinguere tre casi:

1. Il coefficiente ha segno *positivo* (Fig. 2.1a); ciò significa che quantità domandata di un bene e prezzo dell'altro bene variano nello stesso senso (la derivata  $dQ_1/dP_2$  è maggiore di zero), cioè aumentano o decrescono insieme. In questo caso, quando uno dei due beni diventa più caro, il consumatore aumenta la quantità domandata dell'altro, e viceversa; ciò è segno che i due beni sono *sostituibili* o *sucedanei* (ad es. vino e birra, tè e caffè).
2. Il coefficiente è uguale a zero (Fig. 2.1b); ciò significa che la derivata  $dQ_1/dP_2$  è uguale a zero e denota il fatto che qualsiasi variazione nel prezzo di un bene non ha alcun effetto sulla quantità domandata dell'altro. I due beni in questo caso si dicono *indipendenti*.

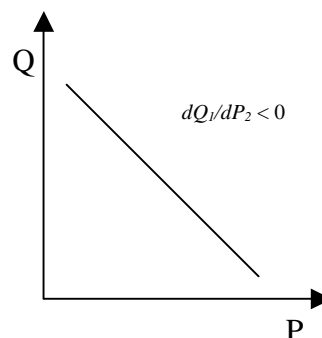
3. Il coefficiente ha segno *negativo* (Fig. 2.1c); ciò significa che quantità domandata di un bene e prezzo dell'altro bene variano in direzione opposta (la derivata  $dQ_1/dP_2$  è minore di zero), cioè l'una aumenta quando l'altro diminuisce e viceversa. In questo caso quando uno dei due beni diventa più caro, il consumatore domanda una quantità *minore* dell'altro, e viceversa; ciò è segno che i due beni vanno usati insieme, ovverosia sono *complementari* (ad es. automobili e benzina, macchine digitali e memorie).



**Fig. 2.1a**  
Beni sostituibili o  
sucedanei



**Fig. 2.1b**  
Beni indipendenti



**Fig. 2.1c**  
Beni complementari

L'insieme di prodotti/beni che presentano una positiva ed elevata elasticità incrociata della domanda sono sostitutivi o intercambiabili. Per capire meglio questa definizione pensiamo a due prodotti qualsiasi di cui solo il prezzo di uno viene aumentato: se sono realmente intercambiabili vi sarà un trasferimento della domanda dal prodotto sul quale viene praticato il prezzo più elevato verso l'altro, anche in presenza di aumenti di prezzo molto contenuti.

## 2.2 L'analisi strutturale di settore: il modello delle cinque forze di Porter

L'analisi di settore e della concorrenza mira ad individuare i fattori strutturali che determinano le prospettive di redditività nel lungo periodo di un dato settore, nonché ad identificare e raffigurare il comportamento dei concorrenti più importanti. Per redditività si intende la capacità di una impresa di remunerare l'investimento dell'imprenditore o dei proprietari; maggiore è la redditività, maggiori saranno i ritorni a parità di capitale investito.

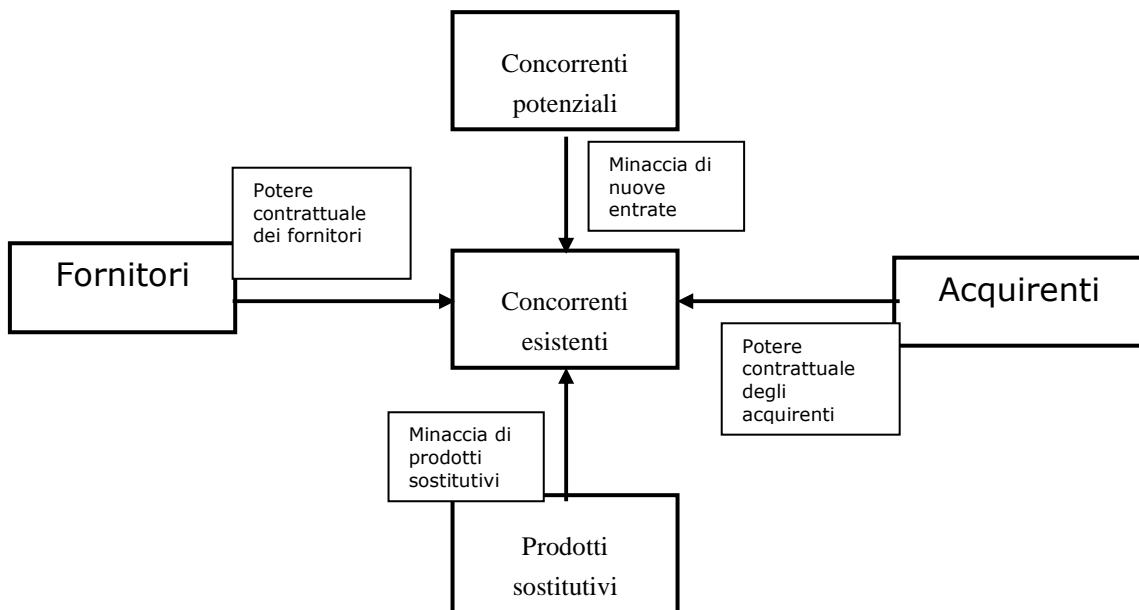
Uno fra i modelli più diffusi ed influenti per valutare il grado di attrattività di un settore è il modello delle cinque forze (Porter, 1982) (Fig. 2.2). Alla base del modello di Porter vi è una ipotesi fondamentali: la redditività di una impresa è primariamente influenzata dalle caratteristiche del settore cui appartiene; consegue che imprese che competono in settori simili tendono ad assomigliarsi e a conseguire, in media, prestazioni simili. Altre

approcci all'analisi strategica non analizzati in questa dispensa, quali la *Resource-based theory*, ascrive invece il vantaggio competitivo a caratteristiche specifiche di una data impresa, descritte in termini di risorse rare e non imitabili dai concorrenti.

Porter ha ipotizzato l'esistenza di cinque forze che concorrono a determinare la struttura di un settore:

- 1) intensità della rivalità tra i concorrenti,
- 2) minaccia di nuove entrate,
- 3) minaccia di prodotti sostitutivi,
- 4) potere contrattuale degli acquirenti,
- 5) potere contrattuale dei fornitori.

Sono queste cinque forze a influenzare l'andamento di prezzi, costi e investimenti, vale a dire i principali fattori che determinano le prospettive di redditività nel lungo periodo e quindi il grado di attrattività del settore. Per Porter *un settore è attrattivo quando consente alle imprese di conseguire una redditività elevata e difendibile nel tempo*. Non basta, cioè, che il settore prometta buoni profitti solo nel breve periodo, ma è necessario che esso sia, per così dire, "al sicuro", cioè difficilmente accessibile ad altre imprese che possano essere attratte da una elevata redditività.



**Fig. 2.2 - Il modello delle cinque forze (Porter, 1982)**

### 2.2.1 Intensità della rivalità tra i concorrenti presenti nel settore

La rivalità tra i concorrenti si colloca al centro delle cinque forze del modello di Porter (Tab. 2.1). Tra le numerose determinanti della rivalità presentate nella tab. 2.1 quattro

sono particolarmente degne di nota: la crescita del settore, la percentuale di costi fissi rispetto al valore aggiunto totale del business, il grado di differenziazione dei prodotti, la concentrazione e il grado di equilibrio dimensionale tra i concorrenti.

In primo luogo, se il *tasso di crescita del settore* è molto sostenuto, esistono buone opportunità per tutti, per cui si viene a creare una fonte di prosperità illimitata. Conseguo che in presenza di buoni tassi di crescita l'intensità della concorrenza è bassa e il settore è attrattivo rispetto a questo fattore. ( **Articolo 6 su Eserciziario – Tasso di Crescita del settore** )

**Tab. 2.1 - La rivalità tra concorrenti**

FORZA	FATTORI
<i>Concorrenti esistenti</i>	<p><i>Rivalità tra i concorrenti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrazione e grado di equilibrio tra i concorrenti</li> <li>• Crescita del settore</li> <li>• Costi fissi (o di magazzino)</li> <li>• Differenziazione dei prodotti</li> <li>• Aumenti graduali della capacità</li> <li>• Costi di riconversione</li> <li>• Posta strategica in gioco</li> </ul> <p><i>Barriere all'uscita:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializzazione degli investimenti</li> <li>• Costo una tantum dell'uscita</li> <li>• Interrelazioni con altri business</li> <li>• Barriere emotive</li> <li>• Vincoli sociali e governativi</li> </ul>

In secondo luogo, sembra che i *costi fissi* abbiano un'influenza, per così dire, psicologica sul modo di condurre i business. Quando un'azienda deve far fronte a costi fissi elevati, il punto di pareggio viene alzato fino alla copertura di una percentuale considerevole della capacità totale (vedi § 1.2.4). Se questo livello di produzione non viene raggiunto, la reazione più comune è quella di offrire ai clienti condizioni estremamente favorevoli per far crescere la domanda, senza tener conto delle conseguenze di questa decisione sui livelli complessivi di performance del settore. Prendiamo l'esempio di una compagnia aerea che assicuri collegamenti regolari tra Boston e San Francisco con un Boeing 747. Dopo aver effettuato cento voli con un numero di passeggeri pari al 50% della capacità, la diminuzione delle spese generali può diventare un'ossessione. La direzione della compagnia aerea potrebbe essere indotta a praticare riduzioni di prezzo, a offrire tutta una serie di *optionals* e a prendere altre iniziative competitive per aumentare il numero di passeggeri, anche se a discapito dei livelli complessivi di performance del settore. Conseguo che un settore che presenta costi fissi elevati non è attrattivo.

Terzo, la *differenziazione tra i prodotti* è il fattore cruciale che stabilisce il grado di rivalità tra i concorrenti. Non esiste nulla di più rovinoso per la redditività del settore

che la cosiddetta «sindrome da commodity». Una *commodity* è un prodotto o un servizio che non può essere differenziato, cioè nessuno può sostenere con argomentazioni valide agli occhi dei clienti che il proprio prodotto è migliore di quello dei concorrenti. Se le cose stanno veramente così, la decisione del consumatore si baserà esclusivamente sul prezzo e, a questo punto, la competizione si inasprisce e si può scatenare una “guerra di prezzo”, con conseguente riduzione dei profitti per tutti i concorrenti. Quando le caratteristiche di un prodotto sono tali da richiamare quelle tipiche di una *commodity*, come nel caso delle materie prime metallurgiche, la principale sfida strategica sta nell’uscire da questa trappola competitiva. Non bisogna lasciare quindi nulla di intentato per differenziare il prodotto, facendo leva su elementi diversi, quali il design, la tecnologia i livello di servizio e assistenza ai clienti, ecc.. In presenza di opportunità di differenziazione una impresa potrà essere in grado di individuare opportunità di vantaggio competitivo nell’assistenza, nelle condizioni di vendita, nei tempi di consegna, nell’immagine, nelle tecniche di marketing, nella rispondenza del cliente o in qualsiasi altra caratteristica critica che venga considerata unica dall’utente finale.

Purtroppo, per alcuni tipi di prodotto ciò non è possibile, come accade per esempio nei mercati in concorrenza perfetta: il mercato impone il prezzo, le imprese devono adeguarsi e nel lungo periodo i profitti delle imprese diventano molto contenuti, al limite nulli (vedi §1.5.2.1).

Resta infine la questione della *concentrazione* e dell’*equilibrio*. È senz’altro preferibile operare in un settore dove l’85% del mercato è nelle mani dei quattro concorrenti principali che condividono la stessa filosofia di concorrenza che non in un settore dove operano centinaia di aziende dalle posizioni ben equilibrate ma con punti di vista completamente diversi per quanto riguarda la concorrenza (ad esempio, un numero troppo elevato di aziende internazionali con filosofie divergenti).

I motivi di questa preferenza sono chiari. Nella prima ipotesi sono da escludere colpi di scena; le regole del gioco, esplicite o implicite, sono chiare. Si tratta di un oligopolio moderato (vedi §1.5.2.3) dove nessun singolo concorrente ha convenienza a fare una mossa che, anche se consente di migliorare la propria posizione nel breve periodo, con tutta probabilità avrà conseguenze negative per tutti nel lungo periodo in un settore dove convergono moltissime aziende del tutto diverse tra loro. Ciò non significa che non esistano oligopoli a elevata intensità di rivalità, ma solo che negli oligopoli è più improbabile, rispetto a altre forme di mercato in cui operano molte imprese, che si scatenino guerre di prezzo o altre forme di competizione estrema.

Alla luce delle precedenti osservazioni, appare evidente che se un settore è caratterizzato da un tasso di crescita elevato, da costi fissi relativi limitati, da un’ampia gamma di fattori differenzianti e da un alto grado di concentrazione, con tutta probabilità si presenteranno ottime opportunità in termini di redditività per la maggior parte delle aziende che operano in quel settore. È però anche vero il contrario: basti pensare a quel che è diventato il settore del trasporto aereo sul mercato interno americano dopo la *deregulation*, in una situazione dove i quattro fattori citati hanno creato condizioni operative ben poco attraenti per la maggior parte delle compagnie

aeree. Si può quindi ipotizzare con un buon margine di certezza che questi quattro fattori possono rappresentare le principali determinanti della rivalità tra i concorrenti.

Altri fattori da considerare sono:

- a) *Sovraccapacità ciclica*. In settori dove l'incremento di capacità produttiva avviene per grandi quantitativi, come nel caso delle acciaierie o dell'edilizia nelle grandi città, l'offerta complessiva del settore tende ad assumere un andamento ciclico, per cui periodi di notevole sottoutilizzo della capacità si alternano a periodi di scarsa disponibilità del prodotto, con prezzi che salgono alle stelle. Quando l'allettante prospettiva di prezzi elevati scatena la reazione simultanea di numerosi concorrenti, la capacità aumenta di nuovo di misura notevole, per cui si innesca un nuovo ciclo di deterioramento della redditività complessiva del settore. Questo accade in quei settori in cui l'offerta di adeguata domanda con un certo ritardo, per lo più per ragioni tecniche come nell'edilizia, ed è dunque basata su previsioni di "lungo periodo". Può accadere allora che le previsioni siano sovrastimate e alla fine di un ciclo l'offerta di case sia molto superiore alla domanda, con conseguente crollo dei prezzi. Un settore caratterizzato da sovraccapacità ciclica solitamente non è attrattivo.
- b) *Identità della marca*. Si tratta di un'importante fonte di differenziazione. La maggior parte delle aziende cercano con ogni mezzo di rendere i propri marchi inequivocabilmente noti agli occhi dei consumatori e sono disposte anche a spendere somme ingenti per raggiungere questo scopo. L'identità di marca genera "fidelizzazione" dei clienti, che tendono ad affezionarsi a un marchio piuttosto che a un prodotto specifico e a considerare i prodotti concorrenti come "imitazioni" o comunque sostituti imperfetti di un prodotto di marca. Per questo, i prodotti di marca tendono a garantire redditività nel tempo e l'identità di marca contribuisce a far crescere l'attrattività di un settore. Esistono però anche delle aziende che commercializzano prodotti generici che imitano quelli di marca, erodendo i loro fatturati e mettendo in pericolo la loro base di redditività. Tra i medicinali da banco e i prodotti dei supermercati prodotti di marche sconosciute vengono preferiti dai consumatori poiché ceduti a prezzi notevolmente ridotti rispetto a quelli di marca.
- c) *Costi di riconversione (switching)*. L'intensità della rivalità all'interno di un settore è direttamente proporzionale alla facilità con cui i consumatori possono passare da un prodotto all'altro. Il costo di riconversione è il costo, inteso sia come costo esplicito che come costo opportunità, che il cliente deve sostenere per passare da un prodotto a un suo concorrente. Non deve quindi sorprendere che le aziende cerchino di adottare strategie per far crescere i costi di riconversione e indurre il consumatore a restare fedele a un determinato prodotto. In questa linea si inseriscono i programmi ad accumulo di miglia per i pendolari che utilizzano l'aereo o il treno proposti da molte compagnie; in questi casi il costo di riconversione è un costo opportunità. In altri casi, il passaggio può essere ostacolato da costi espliciti dovuti a ragioni tecniche. Per esempio, fino a qualche tempo fa cambiare provider di servizi di telefonia mobile significava per il cliente essere costretto a cambiare anche numero di telefono, sostenendo disagi quantificabili in

termini di costi di switching. La portabilità del numero oggi consente di cambiare provider senza cambiare numero e ciò ha fatto crescere notevolmente il livello di concorrenza tra gli operatori del settore.

- d) *Barriere all'uscita e posta strategica in gioco.* L'esistenza di barriere all'uscita molto elevate contribuisce in modo determinante alla diminuzione del grado di attrattività del settore in mercati maturi o in fase di declino. Quando il settore ha ormai raggiunto gli ultimi stadi del ciclo di vita solitamente si riduce il numero di concorrenti in quanto non esistono più opportunità sufficienti per tutte le aziende che erano state originariamente attratte da condizioni strutturali migliori. Se però l'uscita si prospetta molto ardua o pressoché impossibile non è proponibile un declino graduale e tutti i concorrenti devono far fronte a enormi diminuzioni di redditività. Un settore caratterizzato da elevati livelli di barriere all'uscita non è attrattivo.

Con *specializzazione degli investimenti* ci si riferisce all'eventualità che un'impresa disponga di fattori produttivi, nella forma di capitale (p. es. impianti) o di lavoro (p. es. manodopera specializzata), che è difficile riconvertire per produrre in altri settori. Per esempio, nel caso degli impianti industriali, tipicamente, passare da un tipo di produzione ad un'altra significa dismettere i vecchi impianti o sostenere costi di riconversione elevati. Per imprese che operano invece nel settore dei servizi, in cui la componente "hardware" dell'impresa ha un peso marginale, questo fattore ha scarsa rilevanza.

Il *costo una tantum* è un costo straordinario in cui l'impresa può incorrere per uscire dal settore. Può essere dovuto a penali di uscita, per esempio nel caso in cui una impresa per uscire dal settore deve rompere un impegno contrattuale con altri partner.

Alcune imprese possono essere presenti in diversi settori (per esempio una stessa impresa può produrre nel settore alimentare e farmaceutico). In alcuni casi l'uscita da un settore non ha contraccolpi sulle altre attività aziendali. Questo significa che i vari business aziendali sono indipendenti e l'azienda può tagliare un suo ramo senza avere effetti sugli altri. In caso contrario si dice che ci sono *interrelazioni tra business*. Tali interrelazioni possono essere di varia natura; per esempio prodotti appartenenti a business diversi sono realizzati, anche solo in parte, sui medesimi impianti, oppure possono esserci sinergie in termini di ricerca e sviluppo, infine possono esserci interrelazioni di mercato (p. es. due prodotti condividono una stessa rete di vendita o si devono vendere insieme in quanto complementari). Per esempio, un'azienda che opera sia nella realizzazione di dispositivi hardware che di programmi software potrebbe essere costretta a non poter abbandonare il settore hardware poiché non esistono sul mercato altri produttori di hardware compatibili con il software che l'azienda produce, come accade nel caso di PC Apple Macintosh.

La facilità di uscita non è determinata solo da fattori materiali. Talvolta svolgono un ruolo ancora più importante le cosiddette *barriere emotive*, cioè "l'attaccamento" dell'imprenditore al business di appartenenza per aspetti affettivi o comunque non razionali dal punto di vista economico (p. es. nelle imprese familiari), e i vincoli

governativi o sociali, dovuti alla pressione dei governi o dell'opinione pubblica affinché una azienda non chiuda, in virtù della sua rilevanza sociale ed economica all'interno di un territorio.

Fattori emotivi e socio-politici possono impedire o ritardare enormemente la decisione di uscita e hanno dunque un impatto negativo sull'attrattività.

Infine alcune aziende escono da un settore anche quando non sarebbe consigliabile dal punto di vista finanziario, al solo scopo di diventare un «disturbo alla concorrenza». Questo fenomeno si verifica nel caso di *concorrenti multipli*, vale a dire aziende che si fronteggiano in tutta una serie di settori con posizioni di forza relativa molto diverse. Prendiamo l'esempio di tre note società finanziarie che basano i propri punti di forza in settori completamente diversi: la Merrill Lynch (considerata originariamente una società di intermediazione finanziaria), l'American Express (che operava in passato nel settore viaggi, attività ricreative e tempo libero) e la Citicorp (una delle principali banche statunitensi con attività su scala mondiale). Queste società si fronteggiano, di fatto o potenzialmente, in tutta una serie di settori, dal *retail banking* alla gestione di patrimoni e investimenti, all'attività bancaria internazionale, ai finanziamenti per i viaggi e le comunicazioni al settore assicurativo. Nel caso di concorrenti multipli, un'azienda vittima di un forte attacco al business principale, può contrattaccare in un'area che non riveste interesse per sé ma che è di vitale importanza per il suo concorrente. Il «disturbo alla concorrenza» viene quindi utilizzato per mandare a un altro concorrente segnali affinché si astenga da un'aggressività esagerata che potrebbe rivelarsi deleteria.

## 2.2.2 La minaccia di nuove entrate

In molti casi la questione strategica fondamentale per un'azienda non è tanto la conoscenza dei concorrenti esistenti e il modo di conseguire un vantaggio competitivo nei loro confronti, ma quella di rivolgere la necessaria attenzione alle eventuali e talvolta inevitabili nuove entrate. Un esempio *ad hoc* è rappresentato dal caso dell'AES, azienda canadese che molti anni fa era leader nel settore dei processor indipendenti (stand alone) e i cui prodotti erano distribuiti negli Stati Uniti dalla Lanier. A un certo punto era chiarissimo che nel settore stavano per entrare alcuni tra i colossi americani, come Wang, Digital Equipment Corp. e IBM.

In situazioni come questa, la principale scelta strategica di un'azienda è di tentare di ergere barriere all'entrata oppure di ritagliarsi una propria nicchia in cui sviluppare una competenza esclusiva.

Si arriva così a uno dei concetti più importanti della strategia: il concetto di barriere all'entrata e il suo rapporto con la redditività del settore (Tab. 2.2).

Le barriere all'entrata sono riconducibili a un'ampia gamma di fattori, tra i quali figurano le economie di scala, la differenziazione tra i prodotti, il grado di intensità di capitale, la facilità d'accesso ai canali di distribuzione, a materie prime di importanza critica e alla tecnologia più avanzata, la portata degli effetti legati all'apprendimento e il grado di protezionismo voluto dal governo. Le barriere all'entrata sono anche il

prodotto di alcuni fattori che precedentemente abbiamo presentato come determinanti della rivalità come l'identità della marca.

**Tab. 2.2 - Minaccia di nuove entrate**

FORZA	FATTORI
<i>Concorrenti potenziali</i>	<p><i>Barriere all'entrata:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie di scala</li> <li>• Differenziazione dei prodotti</li> <li>• Identità di marca</li> <li>• Accesso ai canali di distribuzione</li> <li>• Fabbisogno di capitali</li> <li>• Accesso alla tecnologia più avanzata</li> <li>• Effetti dell'esperienza e dell'apprendimento</li> </ul> <p><i>Provvedimenti Governativi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protezione del settore</li> <li>• Regolamentazione del settore</li> <li>• Coerenza nelle politiche</li> <li>• Movimenti di capitale tra i paesi</li> <li>• Dazi doganali</li> <li>• Cambi</li> <li>• Investimenti esteri</li> <li>• Assistenza fornita ai concorrenti</li> </ul>

Alcune barriere possono dipendere da vincoli di natura governativa o macro-economica. La regolamentazione di un settore potrebbe favorire o meno l'accesso a nuovi concorrenti (atteggiamento protezionistico, concessioni di licenze, vincoli tecnici e normativi, favoritismi più o meno aperti alle imprese locali, ecc.). La politica economica di un governo sugli investimenti stranieri può essere un ostacolo all'ingresso di altri operatori o uno stimolo. Cambi e dazi doganali possono sia abbassare, sia innalzare i costi che le imprese devono sostenere per operare su un certo mercato nazionale

**( Articolo 7 su Eserciziario – Concorrenti Potenziali )**

La presenza di barriere consistenti all'entrata è uno dei motivi fondamentali alla base di una redditività elevata che perdura nel tempo. Porter ha proposto uno schema molto semplice (Tab. 2.3) per stabilire l'effetto congiunto delle barriere all'entrata e all'uscita sulla redditività di un settore.

**Tab. 2.3 - Barriere e redditività**

		<i>Barriere all'uscita</i>	
		<i>Basse</i>	<i>Elevate</i>
<b>Barriere all'entrata</b>	<b>Elevate</b>	Redditività alta e stabile ( <b>Area A2</b> )	Redditività alta e rischiosa ( <b>Area A3</b> )
	<b>Basse</b>	Redditività bassa e stabile ( <b>Area A1</b> )	Redditività bassa e rischiosa ( <b>Area A4</b> )

In particolare, Porter individua quattro aree:

1. L'area A1 caratterizzata da basse barriere all'entrata e all'uscita. Le basse barriere all'entrata permettono un facile ingresso nel settore. Se quest'ultimo fosse caratterizzato da elevata redditività, altre imprese entrerebbero nel settore. L'aumento del numero delle imprese avrebbe come effetto la riduzione della redditività media. Le basse barriere all'uscita permettono all'impresa, nel caso di valori troppo bassi o negativi di redditività, di uscire dal settore facilmente riducendo il rischio di permanenza. Quest'area è quindi caratterizzata da valori di redditività bassa e stabile in quanto il settore trova il suo equilibrio quando nessuna impresa ha interesse ad entrare ed uscire dal settore.
2. L'area A2 presenta elevate barriere all'entrata e basse barriere all'uscita. Le elevate barriere all'entrata impediscono ad altre imprese l'ingresso nel settore facilitando condizione di oligopolio ed alta redditività. Per contro le basse barriere all'uscita permettono alle imprese di uscire dal settore in caso di crisi o congiuntura negativa. Quest'area è quindi caratterizzata da redditività alta e poco rischiosa. Sfortunatamente, è molto raro che queste condizioni si presentino contemporaneamente perché i fattori che contribuiscono a rendere elevate le barriere all'entrata fanno salire al tempo stesso anche quelle in uscita.
3. L'area A3 definisce la situazione di alte barriere all'entrata e all'uscita. Per quanto riguarda le barriere all'entrata vale quanto detto per l'area A2: esse possono facilitare la creazione di elevata redditività. Tuttavia, le alte barriere all'uscita obbligano l'impresa a permanere nel settore anche in caso di crisi e congiuntura negativa. Quest'area è quindi caratterizzata da redditività alta e rischiosa. Va anche sottolineato che in caso di congiuntura negativa prolungata, la riduzione della domanda potrebbe comportare una accentuata competizione tra le imprese del settore con conseguente riduzione della redditività. Questo ad esempio è quanto si è verificato in anni recenti nel settore automobilistico e soprattutto nel settore del trasporto aereo.
4. L'area A4 è caratterizzata da Basse barriere all'entrata ed elevate barriere all'uscita. Questa sembra essere la situazione peggiore. Le basse barriere all'entrata permettono a tutti di entrare nel settore. L'aumento del numero delle imprese, come si è già visto per l'area A1, ha come effetto la riduzione della redditività media.

Contemporaneamente, le alte barriere all'uscita intrappolano, in caso di congiuntura negativa e di crisi, le imprese all'interno del settore. Quest'area è quindi caratterizzata da redditività bassa e rischiosa. Fortunatamente, anche in questo caso è molto raro che queste condizioni si presentino contemporaneamente perché i fattori che determinano le elevate barriere all'uscita contribuiscono ad innalzare anche le barriere all'entrata.

### 2.2.3 La minaccia di prodotti sostitutivi

Tra le determinanti più importanti del grado di attrattività di un settore non figurano solo le aziende che vi operano e i potenziali nuovi entranti, ma bisogna tener conto anche di quelle aziende che offrono prodotti sostitutivi che potrebbero rimpiazzare i prodotti e servizi offerti nel settore oppure rappresentare un'alternativa di soddisfacimento della domanda. I prodotti sostitutivi possono condizionare in modi diversi il grado di attrattività di un settore. La loro stessa presenza pone un tetto alla redditività del settore, in quanto il superamento di una soglia di prezzo per i prodotti del settore comporta un trasferimento su larga scala della domanda verso prodotti concorrenti.

L'impatto della minaccia di prodotti sostitutivi sulla redditività del settore dipende da molti fattori, quali la disponibilità di prodotti pressoché intercambiabili, l'entità dei costi di riconversione che deve sostenere l'utente per passare da un prodotto a un suo sostituto, l'aggressività dei produttori di articoli sostitutivi e i *trade off*<sup>2</sup> prezzo-valore tra i prodotti originali e i loro sostituti (Tab. 2.4). Consideriamo per esempio il settore del trasporto aereo nelle tratte e medio raggio (da 500 a 800 km). La disponibilità di un servizio sostitutivo offerto dallo sviluppo dell'alta velocità ferroviaria contribuisce a rendere il settore meno attrattivo. I costi di riconversione sono nulli, a parte eventuali costi opportunità derivanti dall'adesione a programmi di fidelizzazione o al fatto che comunque l'aereo consente di risparmiare tempo che si può dedicare ad altre attività. L'aggressività di chi offre servizi di trasporto veloce su rotaia è in crescita e i trade-off prezzo-valore riguardano il fatto che un cliente confronterà i prezzi dei due biglietti per una stessa tratta tenendo conto di vantaggi e svantaggi legati all'una e all'altra alternativa (tempi di percorrenza, sicurezza personale, facilità di accesso, ecc.)

**Tab. 2.4 – Minaccia di prodotti sostitutivi**

FORZA	FATTORI
<i>Concorrenti esistenti che operano in altri settori</i>	<p><i>Disponibilità di prodotti sostitutivi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità di prodotti pressoché intercambiabili</li> <li>• Costi di riconversione</li> <li>• Aggressività e redditività di chi produce prodotti sostitutivi</li> <li>• Prezzo-valore del prodotto sostitutivo</li> </ul>

<sup>2</sup> Un decisore si trova di fronte a trade-off quando deve considerare nella scelta la presenza di requisiti che non è possibile soddisfare congiuntamente in egual misura: per , esempio per uno studente sussiste un di trade-off tra tempo di laurea e voto finale.

## 2.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti

Nel modello di Porter, il potere degli acquirenti e il potere dei fornitori sono presentati come immagini speculari, come è possibile evincere analizzando i fattori che contribuiscono a determinare il potere dei due gruppi (Tab. 2.5).

L'espressione utilizzata da Porter, "potere contrattuale dei fornitori (e degli acquirenti)", sta ad indicare che fornitori (acquirenti) forti potrebbero creare condizioni di quasi monopolio (monopsonio, cioè mercato in cui esiste un solo cliente) e la forte pressione sul prezzo di vendita delle forniture (sul prezzo di acquisto dei prodotti/servizi) avrebbe come effetto la riduzione della redditività del settore. Una possibile interpretazione del modello di Porter sarebbe una strategia aziendale la cui fondatezza si basa in gran parte sul tentativo di neutralizzare, allo stesso tempo, il potere contrattuale e dei fornitori e degli acquirenti.

**Tab. 2.5 - Fornitori e Acquirenti**

FORZA	FATTORI
<i>Acquirenti</i>	<i>Potere degli acquirenti:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Numero di acquirenti importanti</li><li>• Disponibilità di prodotti sostitutivi di quelli del settore</li><li>• Costi di sostituzione dell'acquirente</li><li>• Minaccia di integrazione a monte da parte degli acquirenti</li><li>• Minaccia da parte del settore di integrazione a valle</li><li>• Contributo dell'acquirente alla qualità o al servizio del prodotto</li><li>• Redditività dell'acquirente</li></ul>
<i>Fornitori</i>	<i>Potere dei fornitori:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Numero di fornitori importanti</li><li>• Disponibilità di prodotti sostitutivi di quelli dei fornitori</li><li>• Costi di sostituzione dei prodotti dei fornitori</li><li>• Minaccia di integrazione a valle da parte dei fornitori</li><li>• Minaccia di integrazione a monte da parte del settore</li><li>• Contributo del fornitore alla qualità o al servizio dei prodotti del settore</li><li>• Contributo dato dal fornitore al costo industriale totale</li></ul>

La presenza di tanti acquirenti (o fornitori) simili e poco importanti contribuisce ad abbassare il loro potere contrattuale e, quindi ad aumentare l'attrattività.

Se esistono solo sostituti imperfetti di un prodotto del settore il potere contrattuale degli acquirenti ne risentirà negativamente. Analogamente, se esistono solo sostituti imperfetti dei prodotti che si acquistano da un fornitore, il potere dei fornitori crescerà.

Si dice che gli acquirenti si integrano a monte, quando si appropriano di fasi di processo produttivo o commerciale che sono svolte dalle imprese del settore; per esempio, le grandi catene di distribuzione dell'alimentare possono non limitarsi a vendere i prodotti dell'industria, ma anche prodotti con marchio proprio. L'integrazione a monte degli acquirenti costituisce una minaccia per le imprese del settore.

Se il settore si integra a valle accade che alcuni concorrenti di una impresa diventano, allo stesso tempo, suoi clienti, per esempio impossessandosi delle reti di distribuzione e vendita di un prodotto. Anche questa eventualità contribuisce a rendere il settore poco attrattivo.

Tanto gli acquirenti, quanto i fornitori possono contribuire più o meno direttamente alla qualità del prodotto; per esempio una piccola impresa che opera nel settore aeronautico come fornitrice di una grande impresa può beneficiare di questo rapporto con l'acquirente grazie agli scambi di know-how e alla necessità di doversi adeguare a standard qualitativi e tecnologici molto alti. L'impatto di fornitori e acquirenti sulla qualità del prodotto aumenta il loro potere negoziale e riduce quindi l'attrattività del settore.

I costi di sostituzione di fornitori o acquirenti possono derivare dalla risoluzione di impegni contrattuali o da ragioni tecniche (necessità di adeguarsi a nuovi standard). Per esempio di recente la Apple ha deciso di rompere lo storico rapporto di fornitura dei microprocessori con Motorola e adottare la tecnologia Intel, il che ha comportato costi di ri-progettazione adeguamento dei hardware e software esistenti alla nuova tecnologia. In formula 1 cambiare il fornitore di pneumatici quando si è sotto contratto comporta penali elevatissime.

Se il contributo dell'acquirente alla redditività dell'impresa è alto, per esempio nei casi in cui che il reddito aziendale è significativamente influenzato da uno o pochi grandi clienti, il potere negoziale degli acquirenti cresce e l'attrattività decresce (analogo discorso vale per il contributo al costo industriale da parte del fornitore).

La visione delle relazioni cliente fornitore presente nel modello di Porter, essenzialmente basata sui rapporti di forza, è stata messa in discussione dalla diffusione di modelli di gestione orientati alla Qualità Totale (Company Wide Quality Control, che hanno messo in evidenza la necessità di sviluppare rapporti con i fornitori (e con gli acquirenti) basati su relazioni sia di competizione sia di collaborazione. In particolare le aziende che hanno adottato questo approccio hanno evidenziato l'importanza di trattare i fornitori (gli acquirenti) alla stregua di partner di primo piano, rafforzando ed alimentando questo rapporto fino a renderli quasi un prolungamento dell'azienda stessa (Crosby, 1986; Deming, 1982; Esposito e Raffa, 1990; Feigenbaum, 1961; Galgano, 1990; Ishikawa, 1987; Juran, 1989)

Una migliore qualità dell'impresa committente consente una migliore immagine della stessa, in conseguenza di ciò può aversi un incremento delle quote di vendita e/o la possibilità di posizionarsi sul mercato con prezzi unitari più elevati. Tutto ciò comporta un aumento di reddito complessivo del sistema che ha partecipato alla realizzazione del servizio/prodotto (Garvin, 1988). Ciò si riversa, in parte sull'incremento dei profitti dell'impresa ed in parte si traduce in una minore pressione sul fornitore. Vale a dire, l'impresa accetta di pagare al fornitore dei prezzi più elevati, per componenti e parti che questi fornisce, in cambio di una sempre maggiore integrazione ai nuovi standard di qualità. Il fornitore, a sua volta, liberato dalla pressione dei prezzi ha maggiore possibilità di realizzare un salto di qualità e conseguentemente migliorare la possibilità

di rispondere alle nuove esigenze dell'impresa committente. Migliore qualità del fornitore significherà aumento dei profitti del fornitore ed una migliore qualità del committente che si tramuterà in incremento di redditività del sistema.

Ovviamente il processo descritto non è lineare o privo di difficoltà. Affinché si realizzi è necessario che ciascun elemento sia consapevole (ed accetti) di partecipare ad un sistema in cui ciascun soggetto gioca il proprio ruolo integrandosi con gli altri. Ciò richiede lo sviluppo di un nuovo rapporto, tra gli elementi del sistema, essenzialmente orientato alla collaborazione. Questo nuovo rapporto implica grandi cambiamenti sia nell'impresa committente sia nell'impresa fornitrice.

Tab. 2.6: la valutazione dell'attrattività di un settore

<b>Intensità della concorrenza</b>	Attrattività
<b>Barriere all'uscita</b>	
Specializzazione degli investimenti	↓
Interrelazioni strategiche con altri business	↓
Barriere emotive	↓
Vincoli sociali e governativi	↓
<b>Rivalità fra i concorrenti</b>	
Crescita del settore	↑
Costi fissi	↓
Grado di concentrazione	↑
Differenziazione dei prodotti	↑
<b>Entrate potenziali</b>	
<b>Barriere all'entrata</b>	
Economie di scala	↑
Differenziazione dei prodotti	↑
Identità di marca	↑
Accesso ai canali di distribuzione	↓
Accesso alla tecnologia più avanzata	↓
Economie di esperienza	↑
<b>Provvedimenti governativi</b>	
Protezione del settore	↔
Regolamentazione	↔
Coerenza delle politiche	↔
Politiche per gli investimenti stranieri	↔
Dazi doganali e cambi	↔
Assistenza fornita ai concorrenti	↓
<b>Prodotti sostitutivi</b>	
Disponibilità di prodotti sostitutivi	↓
Aggressività di chi produce prodotti sostitutivi	↓
Costi di riconversione	↑
<b>Potere dei fornitori</b>	
Numero dei fornitori importanti	↓
Disponibilità di prodotti sostitutivi a quelli dei fornitori	↑
Costi di sostituzione dei fornitori	↓
Minaccia di integrazione a valle dei fornitori	↓
Minaccia di integrazione a monte da parte del settore	↓
Contributo del fornitore alla qualità	↓
Contributo del fornitore al costo industriale	↓
<b>Potere degli acquirenti</b>	
Numero degli acquirenti	↑
Disponibilità di prodotti sostitutivi di quelli del settore	↓
Costi di sostituzione dell'acquirente	↓
Minaccia di integrazione a monte da parte degli acquirenti	↓
Contributo dell'acquirente alla qualità	↓
Redditività dell'acquirente	↓

Quanto agli acquirenti, è possibile fare un discorso analogo a quanto illustrato per i fornitori: essi rappresentano gli interlocutori esterni più importanti dell'azienda e non devono essere trattati come controparti.

Alla luce di queste osservazioni sul rapporto impresa/clienti/fornitori è possibile evidenziare uno dei limiti del modello di Porter, e cioè il fatto che le relazioni fra i vari attori economici considerati nel modello (concorrenti, clienti, fornitori, clienti) sono improntate a una logica *antagonista* che esclude forme di cooperazione e dialogo fra gli stessi. La realtà invece fornisce innumerevoli esempi di relazioni collaborative, (partnership, joint-venture, alleanze, ecc), in particolare nei settori dell'economia dove l'innovazione è più forte, in cui le relazioni fra gli attori sono sempre più basate sul concetto di rete. Nel modello di Porter la creazione di valore avviene sempre a danno di qualcun altro, per esempio grazie a un forte potere negoziale nei confronti dei fornitori, e non trovano spazio strategie cosiddette "win-win", in cui la sussistono vantaggi reciproci fra due o più attori.

In tabella 2.6 si riporta schematicamente come ciascuno dei fattori sopra discussi in relazione alle 5 forze di Porter influenza l'attrattività del settore. La freccia all'insù ↑ sta a indicare che se l'intensità di quel fattore aumenta allora anche l'attrattività cresce; la freccia in giù ↓ indica che se l'intensità di quel fattore aumenta allora l'attrattività decresce; la freccia orizzontale sta per "dipende dal punto di vista".

**(Esempio 1 , Esercizi 1-2 su Eserciziario – Attrattività di un settore )**

## **2.3 Ciclo di vita del settore**

Il tasso di crescita, la dimensione della domanda, la redditività, la tecnologia sono diverse prospettive di analisi di un settore. Queste prospettive possono essere sinteticamente analizzate attraverso due modelli: il ciclo di vita del prodotto ed il ciclo di vita della domanda /tecnologia.

### **2.3.1 Ciclo di vita del prodotto**

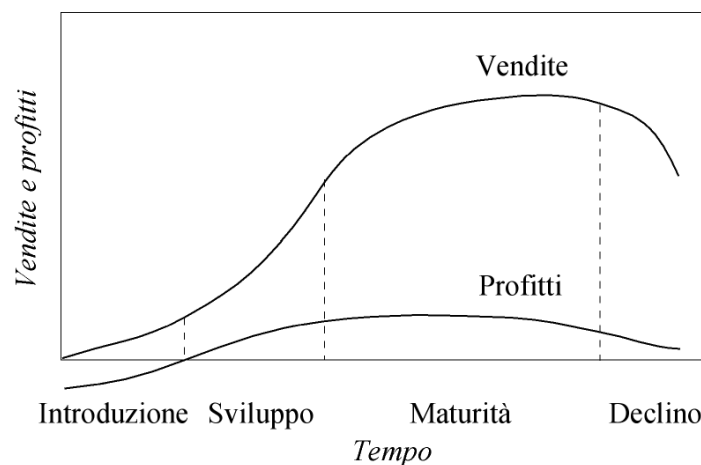
La maggior parte delle formulazioni del ciclo di vita del prodotto (CVP) presentano la storia delle vendite di un prodotto sotto forma di una curva normalmente divisa in quattro fasi (Fig. 2.4):

1. **Introduzione:** un periodo di crescita lenta delle vendite, collegato all'inserimento del prodotto sul mercato. In questa fase i profitti sono inesistenti per via delle spese elevate di introduzione del prodotto.
2. **Crescita:** un periodo di rapida accettazione da parte del mercato, con un conseguente sostanziale miglioramento dei profitti.
3. **Maturità:** un periodo di rallentamento nella crescita delle vendite, dovuto al raggiungimento dell'accettazione del prodotto da parte della maggioranza degli

acquirenti potenziali. I profitti si stabilizzano o diminuiscono, a causa di accresciute spese di marketing per difendere il prodotto dalla concorrenza.

4. **Declino:** il periodo in cui si manifesta una netta tendenza alla diminuzione delle vendite e un'erosione dei profitti.

Definire in quale momento una fase inizi e termini è un procedimento alquanto arbitrario. In generale, le fasi sono definite dai momenti in cui la crescita o il declino delle vendite divengono molto evidenti. La lunghezza di queste fasi deve essere periodicamente rivista. L'intensificarsi della concorrenza porta a una contrazione temporale del CVP, il che significa che i prodotti devono conseguire il livello di profitto in un periodo più breve.



**Fig. 2.4 – Ciclo di vita del prodotto (Fonte: Kotler, 1993)**

La teoria del ciclo di vita del prodotto ha alcune importanti implicazioni per la gestione strategica dell'impresa, riassumibili nei punti seguenti:

- I prodotti hanno una vita limitata.
- La vendita di un prodotto passa attraverso stadi diversi, ciascuno dei quali pone problemi particolari per l'impresa.
- I profitti aumentano e diminuiscono a seconda degli stadi del ciclo di vita.
- I prodotti richiedono strategie d'impresa diverse nei vari stadi del loro ciclo di vita.

Il modello CVP può essere utilizzato per analizzare una categoria di prodotto, una forma di prodotto o una marca. Il modello del CVP ha un grado diverso di applicabilità a seconda della situazione considerata:

- a) Le **categorie di prodotto** hanno i cicli di vita più lunghi. Le vendite di molte categorie di prodotto rimangono in una fase di maturità per una durata più lunga di quella degli specifici prodotti che ne fanno parte, essendo fortemente correlati alla popolazione. Alcune importanti categorie di prodotto – sigari, giornali, caffè, cinema – sono apparentemente entrate nella fase di declino del loro CVP. Nel

frattempo altre categorie – personal computer, DVD, telefoni cellulari – si trovano chiaramente in una fase di introduzione o di crescita.

- b) Le **forme di prodotto** tendono a presentare vicende di CVP più rispondenti allo schema standard rispetto alle categorie di prodotto. Le macchine da scrivere manuali, ad esempio, hanno attraversato le fasi di introduzione, crescita, maturità e declino; le macchine da scrivere elettriche hanno vissuto una vicenda simile, mentre quelle i word processor hanno finito col rimpiazzarle entrambe.
- c) Le **marche** tendono ad avere i CVP più corti. Sulla base dei dati rilevati sistematicamente dalla Nielsen e da altri istituti specializzati, emerge come il ciclo di vita di molti prodotti di largo consumo sia sempre più breve. È anche vero, tuttavia, che non pochi prodotti, come, ad esempio, i Baci Perugina, dimostrano un'invidiabile longevità.

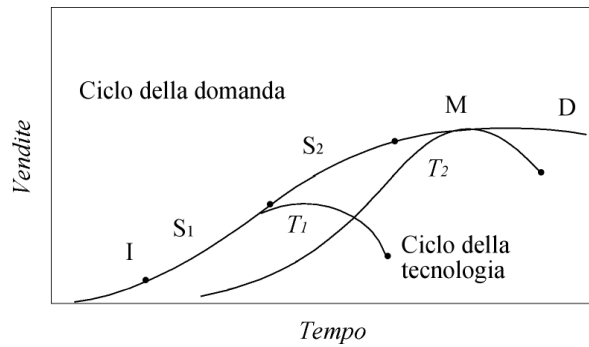
### 2.3.2 Il ciclo di vita della domanda/tecnologia

Una volta esposta la curva del ciclo di vita del prodotto, è possibile introdurre la curva del ciclo di vita della domanda, secondo la definizione data da Igor Ansoff (1987). La curva che descrive tale ciclo è la rappresentazione del bisogno che viene soddisfatto da un certo tipo di prodotto. Nella curva (Fig. 2.5) possono essere individuate varie fasi:

- a) lo *sviluppo iniziale* (*I*)
- b) lo *sviluppo accelerato* (*S<sub>1</sub>*)
- c) lo *sviluppo rallentato* (*S<sub>2</sub>*)
- d) la *maturità* (*M*)
- e) il *declino* (*D*).

Un bisogno è soddisfatto, in tutto o in parte, da qualche tecnologia. Ad esempio, il bisogno di calcolo è stato dapprima soddisfatto usando le dita per contare, poi mediante l'abaco, il pallottoliere, il regolo e via via sino alle macchine addizionali per finire ai computer. Ogni nuova tecnologia consente, normalmente, di soddisfare un bisogno a un livello più elevato. Si ha così un *ciclo di vita domanda-tecnologia*, illustrato dalla curva  $T_1$  e  $T_2$  della Fig. 2.5. Ogni ciclo di vita domanda-tecnologia mostra le fasi dello sviluppo iniziale, dello sviluppo accelerato e rallentato, della maturità e del declino. Nell'ambito di un dato ciclo domanda-tecnologia, può determinarsi una serie di forme di prodotto che soddisfano i bisogni che si manifestano nel periodo considerato.

**(Articolo 8 su Eserciziario – Ciclo di vita Domanda/Tecnologia )**



**Fig. 2.5 – Ciclo di vita della domanda/tecnologia (Fonte: Kotler, 1993)**

Le imprese devono decidere in quale area tecnologica investire e quando è opportuno passare a un'altra area. Nelle circostanze attuali dell'ambiente di mercato, le imprese si trovano di fronte a molte tecnologie in evoluzione, senza avere la possibilità di investire in ciascuna di esse. È pertanto necessario valutare quale delle tecnologie potenzialmente disponibili presenta le maggiori opportunità dal punto di vista dei bisogni cui si intende dar risposta, o una risposta di livello più elevato. A questo fine, l'impresa deve individuare l'area di domanda alla quale rivolgere la propria capacità di sviluppo tecnologico. Tale area, definita da Ansoff come *strategic business area* (SBA), è costituita da «uno specifico segmento dell'ambiente di mercato nel quale un'impresa svolge, o intende svolgere, la propria attività».

## 2.4 Le strategie concorrenziali di base

Nel paragrafo 2.2 sono state delineate le cinque forze che devono essere fronteggiate affinché un'impresa riesca a realizzare un risultato mediamente superiore a quello dei concorrenti. Al fine di fronteggiare queste cinque forze, esistono tre strategie di base (Fig. 2.8):

- 1) Leadership globale dei costi
- 2) Differenziazione
- 3) Segmentazione

		VANTAGGI STRATEGICI – LEVE	
		<i>PERCEZIONE DIFFERENZE DA PARTE DEL CLIENTE</i>	<i>BASSI COSTI DI PRODUZIONE</i>
<b>Ambito OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<i>INTERO SETTORE</i>	<b>DIFFERENZIAZIONE</b>	<b>LEADERSHIP GLOBALE DEI COSTI</b>
	<i>UN PARTICOLARE SEGMENTO</i>	<b>SEGMENTAZIONE</b>	

**Fig. 2.8 – Le tre strategie concorrenziali di base (Porter, 1982)**

### **2.4.1 La leadership globale dei costi**

L'obiettivo di questa strategia consiste nella realizzazione di un livello complessivo di costi più basso rispetto ai concorrenti operando su diverse variabili. Tali variabili possono essere la creazione di condizioni per sfruttare elevate economie di scala, una spinta decisiva alla riduzione dei costi, l'eliminazione dei clienti marginali, uno sforzo di compressione dei costi di gestione, della ricerca, dell'assistenza, dell'organizzazione del lavoro, di vendita, della pubblicità. In generale le varie azioni finalizzate al contenimento dei costi attuate dalle imprese sono riconducibili a due tipologie: a) i tagli; b) i recuperi di produttività e di efficienza.

Il costo diviene il punto intorno al quale si sviluppa l'intera strategia, anche se non si possono ignorare la qualità del prodotto, il livello di servizio.

I fattori che determinano un costo basso offrono di solito anche sostanziali barriere all'entrata attraverso economie di scala. Di conseguenza la realizzazione di un vantaggio differenziale di costi richiede spesso un'elevata quota di mercato o un accesso privilegiato alle fonti di materie prime. Può richiedere inoltre di progettare beni di più facile produzione, di mantenere un'ampia linea di prodotti per ripartire i costi su una base più larga, ovvero servire i segmenti di mercato più consistenti per realizzare il volume di attività che minimizza il costo medio (§ 1.2.2). La realizzazione della strategia di costo può imporre elevati investimenti di miglioramento degli impianti, una politica aggressiva di prezzo e perdite programmate per realizzare la quota di mercato desiderata.

Una volta raggiunta la posizione guida, gli alti margini ottenuti possono essere reinvestiti in nuovi impianti allo scopo di mantenere la leadership. Il reinvestimento può essere un requisito fondamentale per sostenere la posizione raggiunta.

### **2.4.2 La differenziazione**

Tale strategia tende a caratterizzare prodotti e/o servizi creando una precisa immagine, riconosciuta nel settore. Le leve che le imprese impiegano per differenziarsi dai concorrenti sono il design o l'immagine della marca, la tecnologia, le caratteristiche funzionali, l'assistenza alla clientela, la rete di intermediari o di punti di vendita, ecc... tali leve possono essere usate anche congiuntamente. Va sottolineato che la strategia della differenziazione non consente di ignorare il problema dei costi, ma questi non rappresentano il primo obiettivo strategico da realizzare.

La capacità di realizzare una strategia di differenziazione conduce a redditività superiori alla media di settore in quanto crea posizioni di difesa appropriate per far fronte alla concorrenza, anche se in modo diverso e originale rispetto alla leadership dei costi. La differenziazione offre difese rispetto alle manovre concorrenziali, vista la fedeltà alla marca da parte dei consumatori e la loro ridotta sensibilità al prezzo. Fa aumentare anche i margini limitando la necessità di una strategia di bassi costi. La fedeltà del consumatore e gli altri connotati differenziali determinano barriere all'entrata per i concorrenti. Questa posizione consente di affrontare con margini ampi il potere dei fornitori,

mentre gli acquirenti risultano meno sensibili al prezzo. Infine, l'impresa è meglio collocata anche nei confronti dei prodotti sostitutivi rispetto ai concorrenti diretti.

### **2.4.3 La segmentazione**

Questa strategia è centrata su un gruppo specifico di clienti, su un gruppo ristretto di prodotti, su un'area geografica limitata. Rispetto agli obiettivi e ai confini ampi delle altre strategie, la segmentazione si propone di realizzare un obiettivo limitato e ogni attività funzionale è gestita coerentemente. La segmentazione è fondata sul presupposto che l'impresa sia capace di realizzare il proprio obiettivo strategico con maggiore efficacia ed efficienza rispetto ai concorrenti impegnati su campi allargati di attività. Quindi l'impresa, servendo un particolare segmento, si differenzia oppure abbassa i costi o ottiene entrambi i risultati.

Questa scelta strategica può portare a profitti superiori a quelli medi di settore, perché la segmentazione comporta una posizione di bassi costi (all'interno del segmento), o determina una differenziazione oppure conduce a entrambe; questi risultati offrono difese valide contro le varie componenti concorrenziali; la segmentazione può contribuire a selezionare territori meno vulnerabili rispetto a nuovi concorrenti ovvero territori dove i concorrenti sono più deboli. La strategia di segmentazione offre limiti seri circa la quota di mercato globale che si può raggiungere e necessariamente richiede un equilibrio fra volumi di attività e profitti. Al pari della differenziazione interagisce in modo complesso con la posizione dell'impresa nel settore in termini di costi.

## **2.5 Il posizionamento dell'impresa: la S.W.O.T. Analysis**

La SWOT analysis è una delle metodologie attualmente più diffuse per l'analisi strategica. Si tratta di un procedimento di tipo logico che consente di rendere sistematiche e fruibili da parte dell'impresa che la utilizza le informazioni raccolte circa un tema specifico e fornisce informazioni fondamentali per la definizione di strategie e di posizionamento nel mercato. L'eshaustività e la bontà della valutazione condotta con metodologia SWOT, quindi, sono funzione della completezza dell'analisi "preliminare". Il settore oggetto di valutazione, infatti, deve essere approfonditamente studiato al fine di mettere in luce tutte le sue caratteristiche, strutturali e congiunturali. Per fare ciò non è sufficiente conoscere nel dettaglio il tema specifico ma si rende necessaria la piena conoscenza del contesto all'interno del quale questo si colloca.

### **2.5.1 A cosa serve**

L'analisi SWOT, il cui termine non è nient'altro che l'abbreviazione delle parole Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, in italiano Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce è considerata propedeutica alla definizione di strategie e di azioni finalizzate al raggiungimento di determinati obiettivi. Essa è utilizzata da circa cinquant'anni, con efficacia, nelle aziende ed è stata adottata da qualche tempo anche a

livello comunitario per la presentazione di progetti, visto che fotografa gli aspetti chiave anche dei sistemi complessi.

Praticamente, l'analisi SWOT permette di inquadrare in modo semplice e ragionato un'azienda, indicando le variabili endogene (i punti di forza e di debolezza), e le variabili esogene che influenzano il comportamento del sistema (opportunità e minacce); la strategia successivamente fisserà le variabili obiettivo e conseguentemente le azioni sulla base del modello descritto nella SWOT.

La distinzione tra *variabili per così dire interne ed esterne all'impresa* è quindi l'aspetto centrale dell'analisi: i punti di forza (*strengths*) e quelli di debolezza (*weaknesses*) sono interni all'impresa e occorre sviluppare i primi e contenere o rimuovere i secondi.

Le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) sono esterne all'azienda e potranno essere solo monitorate ed analizzate per cogliere le positività legate alle prime e tentare, per quanto possibile, di limitare i danni derivanti dalle seconde.

Non è infatti raro trovare una certa confusione tra punti di forza ed opportunità da un lato e punti di debolezza e rischi dall'altro. Tale distinzione non è sempre facile, dato che alcuni fattori o variabili sono solo parzialmente sotto controllo e non sono del tutto chiari i meccanismi e l'intensità con cui possono essere influenzati. Per ridurre questo problema è comunque importante approfondire le relazioni tra le variabili nel contesto analizzato e capire *come, quando e perché* utilizzare l'analisi SWOT.

## 2.5.2 Utilizzo e struttura dell'analisi SWOT

La versatilità e semplicità dell'analisi SWOT permettono al management di ottenere informazioni fruibili in qualsiasi momento l'impresa ne abbia bisogno. Questo permette un'alasticità nel suo utilizzo sia **ex ante**, sia **in itinere**. Sia **ex post**.

Il suo utilizzo è raccomandato soprattutto *ex ante* perché permette di migliorare l'integrazione del programma nel suo complesso. La SWOT dà una base di partenza su cui impostare tutto lo sviluppo seguente la pianificazione strategica per un'impresa, rispondendo all'esigenza di avere una valutazione completa dello scenario con il quale l'azienda va a confrontarsi e nel quale andrà ad interagire con gli altri attori economici.

*In itinere* consente di verificare se, in relazione ai cambiamenti intervenuti nel contesto, le linee di azione individuate siano ancora pertinenti e fornisce uno strumento per decidere modifiche al programma. Non bisogna pensare infatti che l'analisi SWOT sia uno schema cristallizzato dopo l'inizio del progetto, ma il processo è iterativo nel senso che questo strumento può essere utilizzato anche successivamente per riformulare la strategia precedentemente adottata.

Infine, l'analisi SWOT può essere utilizzata *ex post* per contestualizzare i risultati finali dei piani e programmi strategici. Spesso, infatti, soprattutto quando ci sono dei programmi di lungo termine, può succedere che il contesto nel quale questo programma

si è sviluppato sia cambiato; un'analisi puntuale può suggerire nuovi stimoli per far comunque decollare ciò che è stato realizzato rivalizzando il mercato.

Lo schema di rappresentazione dell'analisi SWOT è **matrice** (Fig. 2.9) oppure a **blocchi** (Fig. 2.10), a seconda che l'impresa desideri analizzare per ogni singolo settore forze, debolezze, minacce e opportunità, oppure desideri avere uno schema di più facile e rapida consultazione a portata di mano. La modalità a matrice però è più completa, perché focalizza più puntualmente gli obiettivi per ogni area di intervento.

Le fasi in cui si può dividere la sua stesura sono principalmente sei:

**1. Prima fase:** raccolta delle informazioni. In questa fase, molto delicata si mira a raccogliere informazioni dettagliate sul settore di riferimento nel quale l'impresa intende sviluppare il suo business. L'operazione non è semplice: le informazioni sono costose perché detenute da pochi soggetti ed inoltre non hanno una vera e propria "certificazione di qualità", in quanto manca un organo di sorveglianza. Ecco perché tante volte si ricorre ad indagini ad hoc per lo studio di alcuni fenomeni. Oltre a ciò è importante considerare due tipi di dati fondamentali: dati *quantitativi* e dati *qualitativi*:

- Dati *quantitativi*: sono i dati che si riferiscono a variabili quali l'età, il sesso, la densità di popolazione, il reddito e così via; si parla, durante l'analisi dei dati quantitativi, di "segmentazione quantitativa".
- Dati *qualitativi*: sono i dati che si riferiscono ai gusti del consumatore nei confronti di un determinato prodotto e vanno dal suo tasso di utilizzazione fino alla fedeltà e sensibilità della clientela. L'analisi di questi dati è chiamata "segmentazione qualitativa".

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Risorse umane</b>	...	...	...	...
<b>Occupazione</b>	...	...	...	...
<b>Settore produttivo</b>	...	...	...	...
<b>Sistema infrastrutturale e servizi</b>	...	...	...	...
<b>Ambiente</b>	...	...	...	...

**Fig. 2.9 – Modalità di rappresentazione a matrice**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
...	...
...	...
...	...
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
...	...
...	...
...	...

**Fig. 2.10 – Modalità di rappresentazione a blocchi**

2. **Seconda fase:** identificazione delle linee guida. In base ai risultati della prima fase l'impresa può iniziare a tracciare una prima idea sulle azioni da seguire, focalizzandosi su un determinato gruppo di clienti anziché su un altro, producendo un determinato prodotto anziché un altro, ecc.
3. **Terza fase:** definizione di Opportunità e Minacce. Dopo la raccolta delle informazioni e la scelta delle linee guida, l'impresa dovrà calare questi dati nella sua realtà tracciando un'analisi delle opportunità da cogliere (ad es. i finanziamenti di una legge) e delle minacce (ad es. forme di protezionismo economico);
4. **Quarta fase:** definizione dei punti di Forza e di Debolezza. Quest'analisi, prettamente interna, viene più facilmente gestita dal management perché l'ambiente interno si conosce meglio e su di esso i manager esercitano un maggior grado di controllo.
5. **Quinta fase:** classificazione/selezione delle possibili azioni facendo leva sui punti di forza e tentando di ridurre quelli di debolezza massimizzando le opportunità e minimizzando le minacce.

**(Esempio 2 su Eserciziario – SWOT Analysis )**

## Domande di riepilogo capitolo 2

1. Descrivere la relazione esistente tra la definizione di settore e l'elasticità incrociata della domanda
2. Che si intende per beni sostituibili? Che si intende per beni complementari?
3. Quali fattori determinano la competizione di un settore?
4. Descrivere le cinque forze del modello di Porter
5. Sei in grado di valutare e spiegare come ciascuna variabile del modello di Porter influenza l'attrattività di un settore? Per esempio, l'attrattività aumenta o diminuisce se aumenta il numero dei fornitori?
6. Quali relazioni esistono tra le barriere all'entrata e le barriere all'uscita?
7. Descrivere le fasi del ciclo di vita del prodotto
8. Descrivere le fasi del ciclo di vita della domanda/tecnologia
9. Che cos'è il ciclo di vita del settore?
10. Descrivere le strategie concorrenziali di base

## **Capitolo 3: L'analisi interna e l'assetto organizzativo dell'impresa**

### **3.1 L'analisi interna dell'impresa**

Un modo molto efficace per studiare una impresa e comprendere meglio le determinanti del suo successo sul mercato (o, viceversa, delle sue cattive performance) è di considerare l'impresa stessa come un sistema o una catena di attività coordinate tra loro per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tra le attività che le imprese realizzano ricordiamo: progettazione, sviluppo di un nuovo prodotto, fabbricazione, distribuzione, marketing, vendite, fornitura di servizi di assistenza.

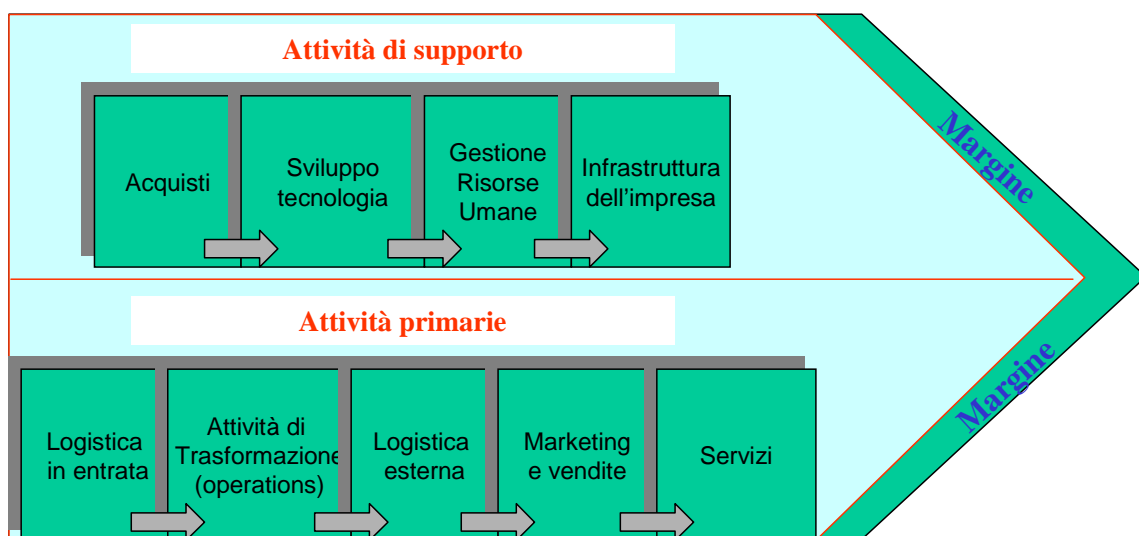
Tali attività possono mutare in funzione della mutata dimensione nel tempo dell'impresa: Se una impresa cresce di dimensione ed aumenta il numero degli addetti, anche la dimensione delle attività tende a mutare. In alcuni casi l'impresa potenzia alcune o tutte le attività. In altri casi, essa può trovare conveniente continuare a svolgere direttamente alcune attività e a far svolgere altre attività ad altre imprese che, più specializzate, possono eseguirle con costi più bassi e maggiore perizia. Le attività svolte dall'impresa possono mutare anche in conseguenza dei cambiamenti tecnologici del settore industriale in cui opera l'impresa.

Anche in tal caso, il management dell'impresa può ritenere utile, in funzione della strategia, dare maggiore enfasi e concentrare risorse economiche su alcune attività. Ad esempio, una impresa che sviluppa e commercializza personal computer può progettare e fabbricare tutti i componenti che costituiscono il personal computer. Tuttavia, l'evoluzione rapida della tecnologia può imporre al management dell'impresa di focalizzare le proprie risorse ed i propri sforzi solo su alcune attività, quali la progettazione del sistema personal computer e della scheda madre (motherboard) su cui è montato il processore e lasciar sviluppare gli altri componenti a imprese partner. Naturalmente, esistono soluzioni possibili diverse.

Possiamo quindi immaginare una impresa come una entità che dinamicamente assume una specifica connotazione in funzione delle attività che ingloba all'interno dei propri confini. La decisione relativamente alla scelta delle attività da eseguire all'interno dei confini aziendali e di quelle da far eseguire all'esterno da altre imprese è legata ad una analisi di convenienza di tipo tecnico-economico. L'impresa realizzerà internamente quelle attività per le quali possiede la tecnologia necessaria, quelle attività che forniscono un prodotto o un servizio il cui costo è generalmente inferiore al prezzo che dovrebbe pagare per acquistare lo stesso prodotto o servizio all'esterno, quelle attività che il management dell'impresa ritiene particolarmente critiche nella definizione della strategia competitiva contro la concorrenza, in generale quelle attività che contribuiscono ad aumentare il valore prodotto dall'impresa che si va ad aggiungere al

costo sostenuto per acquisire le risorse dal mercato le quali vengono trasformate dall'impresa. Proprio il concetto di valore aggiunto è molto importante nell'analisi interna dell'impresa.

Un professore di strategia aziendale dell'Harvard Business School, Michael Porter, classifica le attività delle imprese in 2 macrocategorie, le attività primarie e le attività secondarie o di supporto (Fig. 3.1). A loro volta, le attività primarie possono essere suddivise in 5 attività, mentre le attività di supporto sono suddivise in 4 attività. Le attività primarie sono quelle relative alla movimentazione fisica delle materie prime e dei prodotti finiti, alla produzione dei beni ed alla erogazione dei servizi, al marketing, alle vendite ed ai servizi che in genere accompagnano la vendita del prodotto o del servizio che l'impresa vende.



**Fig. 3.1 - La catena del valore**

Le attività di supporto sono invece molto più pervasive. Come indica il nome loro attribuito, il loro ruolo è essenzialmente quello di fornire un supporto non solo alle attività primarie, ma in modo reciproco e scambievole, ciascuna all'altra. Esse includono l'infrastruttura gestionale/manageriale dell'impresa che include tutti i processi ed i sistemi in grado di assicurare un efficace coordinamento ed i sistemi di contabilità, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo della tecnologia e gli acquisti. E' facile vedere come le attività di supporto siano diffuse lungo tutta l'organizzazione dell'impresa. La responsabilità per le risorse finanziarie, umane, tecnologiche non sono solo del controller, del manager della R&S, del manager del personale. Questioni relative allo sviluppo della tecnologia, alla gestione delle risorse umane e alla valutazione delle performance sono di interesse di tutti i senior manager. Analoga considerazione vale per gli acquisti.

La Tab. 3.1 mostra alcuni dettagli sulle attività della catena del valore.

**Tab. 3.1 – Attività primarie e di supporto della catena del valore**

<i>Attività primarie</i>	Logistica in entrata	ricezione, immagazzinamento e movimentazione dei materiali; gestione del magazzino; controllo delle scorte; programmazione dei trasporti
	Operations (attività di trasformazione)	trasformazione degli input nel prodotto finale (ad esempio, lavorazione alle macchine utensili, imballaggio, assemblaggio, manutenzione delle attrezzature di produzione, collaudo)
	Logistica esterna	distribuzione del prodotto finito (ad esempio, immagazzinamento del prodotto, movimentazione dei materiali, elaborazione degli ordini, programmazione degli ordini)
	Marketing e vendite	incentiva e stimola l'acquisto del prodotto da parte dei clienti (ad esempio, pubblicità, vendita, definizione del prezzo, selezione dei canali di vendita, definizione delle quantità da vendere)
	Servizi	conserva o accresce il valore del prodotto dopo la vendita (ad esempio, installazione, riparazione, formazione, fornitura di parti, aggiornamento del prodotto)
<i>Attività di supporto</i>	Acquisti	acquisto delle materie prime, forniture, acquisto di altri componenti di consumo, impianti e attrezzature di produzione
	Sviluppo della tecnologia	know how, procedure, input tecnologici necessari lungo la catena delle attività
	Gestione delle risorse umane	selezione, promozione, e placement; valutazione; remunerazione; sviluppo delle carriere; relazioni sindacali
	Infrastruttura dell'impresa	sistemi gestionali; sistemi di pianificazione; sistemi finanziari e contabili; sistemi legali; sistema di gestione della qualità

### 3.2 Le funzioni aziendali

Nella pratica tanto le attività primarie che quelle di supporto coincidono con le attività svolte dalle classiche funzioni manageriali dell'impresa, in cui vi è una specifica unità organizzativa presieduta da un manager responsabile di una specifica attività e per la quale esiste un equilibrio tra autorità e responsabilità.

Le funzioni aziendali sono vere e proprie unità organizzative dell'impresa che generalmente molto specializzate nella esecuzione di specifici compiti e dotate di addetti in possesso di competenze specialistiche nell'area funzionale di appartenenza.

Passiamo adesso ad un esame di dettaglio delle principali funzioni ed attività aziendali.

- **Finanza.** E' la tesoreria dell'azienda cioè il luogo dove confluiscono tutti i ricavi e dove è possibile reperire a tempo e luogo debito il danaro per pagare i fornitori. Opera anche con la risorsa danaro per vendere ed acquistare alle migliori condizioni di mercato ed è responsabile del flusso di cassa e della liquidità aziendale.
- **Marketing e commerciale.** E' l'ente che indirizza lo sviluppo dei nuovi prodotti mediante una ricerca specifica di quello che i clienti finali desiderano. Quando è "forte" è in grado anche tramite la pubblicità di indirizzare addirittura i gusti e le necessità dei clienti. E' ancora responsabile dei prezzi e degli sconti promozionali alla rete e spesso delle vendite e dell'assistenza post-vendita. Anticipa anche le

necessità legislative e fiuta quello che i movimenti ad esempio verdi e/o ecologisti richiederanno.

- **Progettazione e Ricerca e Sviluppo (R&S).** E' responsabile del disegno del prodotto dei materiali che lo comporranno ed anche della possibilità di progettare in maniera normalizzata cioè in modo da ridurre i tempi di progetto di ulteriori futuri prodotti utilizzando particolari base già studiati . E' sempre alla ricerca del miglioramento dei prodotti e soprattutto della funzione alla quale i prodotti stessi sono destinati .
- **Industrializzazione.** E' responsabile della fattibilità,cioè, di come verrà costruito il prodotto, intendendo con ciò, la scelta delle soluzioni tecniche più economiche in termini di macchine, attrezzature, ed impianti sia specifici che generali necessari a quel determinato livello produttivo. E' ancora responsabile della risorsa" tempo", cioè delle previsioni e dei programmi necessari all'ingresso in produzione del prodotto.
- **Acquisti.** E' responsabile delle politiche di acquisto:
  - *materiali diretti* cioè quelli che si ritrovano nel prodotto finito,
  - *materiali indiretti*,cioè quelli che servono a lavorare il prodotto o a mantenere le macchine, le attrezzature e gli impianti ed infine
  - *i servizi /prestazioni* di ditte esterne alla qualità massima ed al costo minimo.Nelle aziende molto grandi o nelle multinazionali è estremamente importante sul prezzo di acquisto la quantità dei prodotti/servizi comprati e la durata nel tempo delle forniture (Economie di scala).
- **Amministrazione.** E' la funzione che rileva i costi sostenuti dall'azienda identificati per singolo prodotto e per singolo centro di costo/profitto e per ciascuna fase di lavorazione. In termini di reporting si occupa della redazione delle previsioni di spesa e degli investimenti redigendo un documento, sulla base delle notizie fornite da tutti gli enti aziendali, denominato *budget*. Qualora ci siano delle circostanze che possono variare le previsioni iniziali si parla di riprevisioni. E' superfluo ricordare che è chiaramente responsabile di mettere in evidenza tutti gli scostamenti quantitativi ed i ritardi /anticipi nella attuazione degli investimenti.
- **Personale e organizzazione.** E' il responsabile della corretta gestione della risorsa umana cioè delle persone che costituiscono l'azienda, in tutte i processi e le attività che tale gestione comporta. Si passa dalla selezione al reclutamento, all'assunzione all'accoglimento all'addestramento/formazione alla retribuzione, ai servizi di tutela della salute, della sicurezza e del patrimonio aziendale ai servizi generali logistici, ai rapporti con i sindacati interni ed esterni, il tutto nel pieno rispetto dei contratti di lavoro. In particolare per quanto attiene all'organizzazione si occupa della tenuta degli organigrammi, della redazione delle mansioni e della ricerca del personale da inserire nelle posizioni vacanti o carenti.
- **Produzione.** E' la funzione che fabbrica il prodotto nel rispetto dei programmi di produzione concordati in termini di quantità, di qualità e di costi assegnati e con il

livello di servizio richiesto, e gestendo le risorse assegnate. Provvede alla pianificazione delle attività produttive per il rispetto dei programmi.

- **Qualità.** La funzione qualità, merita un discorso più approfondito. Fermo restando che le specifiche di prodotto sono definite dalla progettazione, in origine si era partiti da una organizzazione che prevedeva la funzione al di fuori della produzione, perché era vista come controllo delle attività produttive. Si esplicava in termini di Collaudo, Controllo, Enti di supporto tecnologico, come laboratori, officine di verifica della tenuta nel tempo del prodotto che si occupava dell'invecchiamento ultrarapido per controllare la durata; e da un ente che redigeva in analogia alla produzione i cicli di controllo dei pezzi e impostava statisticamente un controllo dell'affidabilità dei processi o delle lavorazioni.

Il collaudo era un giudice inflessibile che giudicava se il prodotto o i materiali in arrivo fossero "conformi" ad un campione rispondente alle specifiche.

Il controllo, una volta che si fossero trovati pezzi anomali, determinava le responsabilità tecnologiche delle anomalie attribuendo cioè le "colpe" o alla progettazione del pezzo, o alla fornitura, oppure infine ad una corretta esecuzione dell'officina. Oggi invece in una visione più moderna e responsabile il collaudo è un'operazione che gli operai stessi che costruiscono si auto-attribuiscono, certificando la qualità del proprio lavoro. Analogamente i fornitori si autocertificano rendendo vana l'accettazione arrivi, rimane all'ente Qualità la redazione di audit periodici di lavorazione e di processo gestendo il sistema complesso dell'SPC (Statistical Process Control). Siamo in regime di gestione totale della Qualità (TQM).

- **Manutenzione.** Si occupa di mantenere il patrimonio aziendale: infrastrutture, strutture, impianti generali, impianti specifici, macchinari, attrezzature, sempre in condizioni di perfetta efficienza anche ai fini ambientali. Prevederne i costi relativi, redigere cicli e programmi delle attività prevedibili e programmabili, provvedere a tutte le esigenze immediate di pronto intervento richieste dalla fabbricazione. Gestire infine i volumi (minimi) dei materiali di manutenzione.
- **Gestione manodopera.** Sulla base dei cicli di produzione redatti dall'industrializzazione del prodotto, prevedere i fabbisogni di manodopera diretta (cioè degli operai che aggiungono valore al prodotto) ed indiretta (cioè degli operai che servono nelle attività ad esempio di manutenzione, trasporto materiali, redazione di report qualitativi = audit, sia in maniera puntuale che come previsione nel tempo legata alla conoscenza dei programmi produttivi.
- **Gestione materiali.** Si occupa della corretta gestione della risorsa Materiali esplicando tale funzione secondo tre direttrici: (1) sulla base dei programmi di produzione e con la conoscenza della composizione analitica del prodotto/prodotti, ordina ai fornitori esterni scelti dagli acquisti i materiali diretti ed indiretti necessari; (2) provvede al ricevimento, all'immagazzinamento ed al rifornimento dei materiali ordinati, curando che i livelli di scorta siano i minimi concordati; (3) provvede infine ai trasporti verso l'esterno di tutto quanto necessari o e qualche volta anche del prodotto finito verso i clienti esterni. Le moderne teorie di riduzione costi hanno portato all'utilizzo di tecniche: JIT cioè just in time = in tempo utile. Si

tratta di sincronizzare le fasi produttive al fine di minimizzare i tempi di giacenza e la quantità delle scorte.

È possibile collocare le funzioni aziendali sopra descritte nello schema della catena del valore come illustrato in Fig. 3.2.



**Fig. 3.2 - Le funzioni aziendali e la creazione di valore**

La seguente scheda può essere utilizzata per una descrizione di dettaglio di funzione aziendale che opera in una azienda reale.

Nome della funzione:
Responsabile (Nome)
Qualifica
Attività principali del responsabile
Numero addetti
Tipologie di addetti
Principali attività della funzione
Punti di forza
Punti di debolezza

### 3.3 Le strutture organizzative

Perché l'impresa possa effettivamente creare valore attraverso la realizzazione delle attività della propria catena del valore, occorre che le unità organizzative all'interno delle quali tali attività vengono svolte siano coordinate coerentemente con la strategia e gli obiettivi aziendali. La struttura organizzativa svolge un ruolo determinante nel coordinare le attività dell'impresa.

Nella definizione della struttura organizzativa, tre sono le componenti chiave:

1. I rapporti di dipendenza formale, compresi il numero dei livelli gerarchici e lo span of control (ampiezza del controllo/responsabilità) di manager e supervisori.
2. L'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione.
3. I sistemi che assicurano la comunicazione ed il coordinamento efficaci tra le diverse componenti delle unità organizzative.

Questi tre elementi consentono di definire le modalità attraverso le quali si realizzano le attività dell'organizzazione, sia in senso verticale che orizzontale.

In particolare i primi due rappresentano la “forma strutturale” (framework), e definiscono la struttura gerarchica verticale.

Il terzo definisce il *sistema delle relazioni* che consente di realizzare una efficace interazione tra le diverse unità organizzative.

L'*organigramma* è lo schema logico-funzionale con cui viene rappresentata la struttura organizzativa; l'insieme delle attività e dei processi svolti all'interno dell'organizzazione ha, nell'organigramma, la sua formalizzazione più completa ed allo stesso tempo più sintetica. La comprensione delle modalità di funzionamento di un'organizzazione non può esaurirsi nella “lettura” del suo organigramma; tuttavia, questo documento rappresenta un valido riferimento per riconoscere le parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate e come ogni posizione e unità si collocano nell'insieme.

Nella pratica le strutture organizzative adottate dalle imprese possono essere diverse, ma in genere esse sono riconducibili a tre tipologie fondamentali o a combinazioni di queste tre impostazioni di base:

- a) **funzionale**
- b) **divisionale**
- c) **a matrice**

### 3.3.1 La struttura organizzativa funzionale

In una struttura funzionale le attività vengono raggruppate in base al criterio della competenza specialistica; l'organigramma funzionale offre una lettura molto meccanica dell'organizzazione: a partire dal livello immediatamente inferiore alla Direzione Generale, ciascuna funzione "collega" in un dettaglio via via crescente tutte le componenti che afferiscono allo stesso ambito di competenza specialistica (Fig. 3.3).



**Fig. 3.3 - Un esempio di struttura organizzativa di tipo funzionale**

La struttura funzionale, ancor oggi molto diffusa, rappresenta la forma più classica di organigramma; essa viene fatta risalire al modello della Grande Armée di Napoleone Bonaparte di inizio '800. Il principio ispiratore di questo modello consiste nella ricerca del massimo grado di specializzazione delle singole funzioni: lo sviluppo di questa struttura è prevalentemente di tipo verticale con una articolazione in sottofunzioni e servizi la cui caratterizzazione è molto ben definita (ad esempio, nell'ambito della funzione produzione si collocano le seguenti unità organizzative: tempi e metodi, tecnologie di produzione, programmazione, direzioni di stabilimento, reparti e/o linee di produzione). In termini generali, questa struttura può offrire livelli di efficienza specifica molto elevati (efficienza della MdO e/o degli impianti); essa richiede uno scarso livello di coordinamento orizzontale ed il controllo è tutto affidato ai collegamenti verticali (controllo gerarchico).

Il principale vantaggio offerto dalla struttura funzionale consiste nella economia delle risorse specialistiche: l'aggregazione delle risorse all'interno di una stessa funzione o di uno stesso servizio, consente di ottimizzare l'utilizzo delle stesse. Ciò è valido, a maggior ragione, anche per le tecnologie di processo: la specializzazione funzionale degli impianti (ad es: reparti di torneria, di fresatura, di rettifica) assicura una più alta resa dell'investimento in quanto consente di beneficiare di economie di scala.

In una struttura funzionale, anche lo sviluppo delle risorse è reso più efficiente: poiché l'addestramento e la formazione del personale richiedono interventi verticali, una parte consistente delle attività di sviluppo può essere realizzata con la modalità dell'affiancamento (l'operaio specializzato addestra il collega più giovane).

I limiti della struttura funzionale sono tutti riconducibili alla sua scarsa capacità di adattamento in contesti caratterizzati da instabilità della domanda e/o delle tecnologie di prodotto/processo.

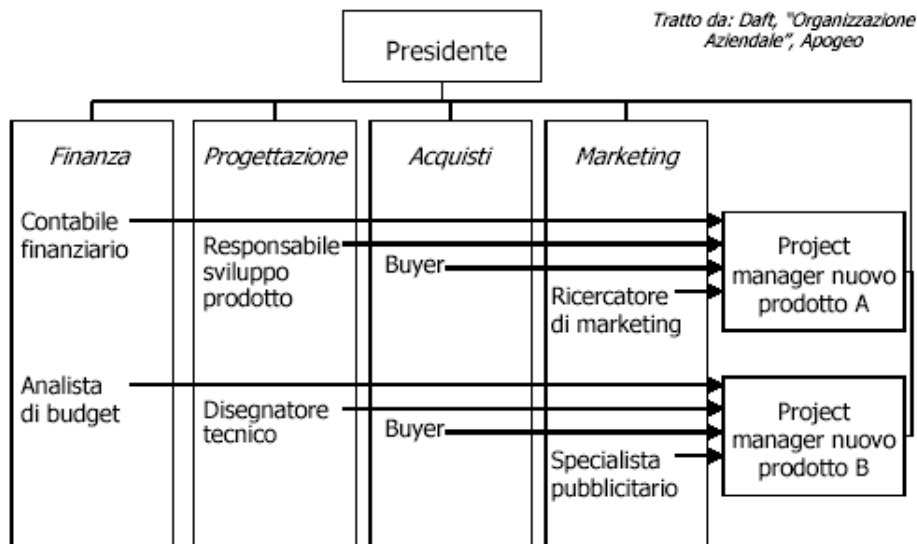
**Tab. 3.2 - Caratteristiche della struttura funzionale**

<i>Punti di forza</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali, riducendo i costi di struttura e privilegiando obiettivi di efficienza</li><li>2. Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite dei dipendenti</li><li>3. Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali</li><li>4. È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti</li><li>5. Assicura un controllo centralizzato, accentrando delle responsabilità di profitto e controllo dei costi delle funzioni</li><li>6. Offre buone possibilità di sviluppo dimensionale</li><li>7. Offre una buona flessibilità operativa e una rapida gestione delle eccezioni operative del sistema di comunicazione e decisionale tramite la gerarchia</li></ol>
<i>Punti di debolezza</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali</li><li>2. Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia</li><li>3. Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative</li><li>4. Si traduce in una minore innovazione</li><li>5. Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi</li><li>6. Non consente di sviluppare competenze manageriali integrate</li></ol>

L'instabilità del contesto, interno o esterno, porta infatti a richiedere un coordinamento orizzontale molto più forte e, con questo, la necessità di gestire un volume di comunicazioni orizzontali molto ampio. Quando si verifica questa esigenza, la soluzione più frequente consiste nell'introdurre meccanismi di coordinamento quali gli integratori "full time". Un esempio significativo è dato dalla nascita di funzioni trasversali quali la "Logistica" che, nei primi anni '80, ha rappresentato la risposta più efficace delle aziende manifatturiere alle esigenze di integrazione tra le funzioni Commerciale e Produzione. Tali funzioni assumevano varie denominazioni volte ad indicarne la finalità ed i limiti di intervento; a titolo di esempio si possono ricordare le seguenti: Material Management, Logistica Integrata, Logistica dei Materiali, Pianificazione dei Materiali, Pianificazione delle Risorse Produttive.

La forza della struttura funzionale, la sua intrinseca capacità di sviluppare fenomeni di compartimentazione spinta (la funzione vissuta come territorio, compartimento stagno) ha sempre contrastato le funzioni trasversali ed in molti casi ha determinato un vero e proprio rigetto di queste nuove unità. Tuttavia, a partire dalle esperienze delle funzioni "Logistica" dei primi anni '80, l'esigenza di introdurre meccanismi di integrazione forte si è fatta sempre più stringente. La tendenza più diffusa è di ridurre l'articolazione su più livelli gerarchici delle strutture funzionali per realizzare strutture più piatte ed orizzontali. Le strutture funzionali mostrano una spiccata resistenza all'innovazione; ad esempio: in presenza di una struttura funzionale molto efficiente, i tempi di sviluppo di un nuovo prodotto tendono a dilatarsi notevolmente. Per contrastare la tendenza della

struttura funzionale ad ostacolare le innovazioni, si devono potenziare i collegamenti orizzontali. A tale riguardo, un valido contributo viene dall'impiego dei sistemi informativi informatici oltre che, come si è detto in precedenza, dai diversi meccanismi di coordinamento che moltiplicano le opportunità di contatto diretto tra le diverse unità. Nella Fig. 3.4 è indicato uno dei meccanismi di integrazione più comune: i project manager o responsabili di prodotto.



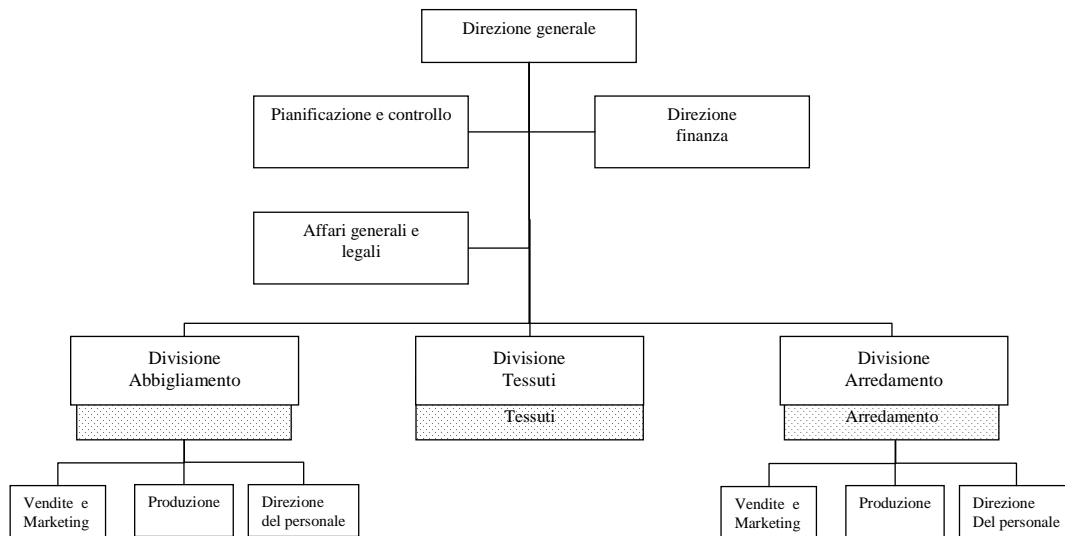
**Fig. 3.4 - Struttura funzionale con collegamenti orizzontali**

### 3.3.2 La struttura divisionale

La struttura divisionale nasce come risposta “forte” all’esigenza di adattamento a condizioni operative molto disomogenee. La complessità del business, la presenza, all’interno di una stessa organizzazione, di più linee di prodotto o di mercati molto differenziati non può essere governata da una struttura di tipo funzionale. In questi casi si passa a strutture che assumono particolari criteri di divisionalizzazione (separazione delle risorse): un primo esempio è dato dalla suddivisione della struttura in Strategic Business Unit (SBU). Tali “unità strategiche” assumono frequentemente la connotazione di linee di prodotto.

La divisionalizzazione della struttura può riguardare anche porzioni limitate dell’organizzazione, ad esempio: struttura divisionale della funzione Commerciale e della funzione Progettazione (mercato Professionale, mercato Hobbistica) e struttura funzionale per la Direzione Industriale. Un tratto distintivo della struttura divisionale è il criterio di aggregazione prescelto: in ogni caso quest’ultimo è riconducibile alla tipologia degli output dell’organizzazione. La struttura per prodotto è una struttura di tipo divisionale. Nella Fig. 3.5 si riporta un esempio di organigramma di una azienda che produce abbigliamento, tessuti e prodotti di arredamento. Ciascuna divisione può

avere una struttura organizzativa specifica, per esempio di tipo funzionale o a sua volta divisionale.



**Fig. 3.5 – Un esempio di struttura divisionale**

Il passaggio ad una struttura divisionale comporta un coordinamento più stretto tra le unità funzionali che ricadono all'interno di una data divisione. Pertanto, il vantaggio che si ottiene è dato dalla maggiore reattività della struttura (flessibilità) ed una maggiore capacità di adattamento alle particolari esigenze espresse dal contesto di prodotto-mercato su cui essa opera. Un secondo aspetto rilevante è dato dalle dimensioni dell'organizzazione; la divisionalizzazione di una struttura funzionale comporta, ovviamente, una riduzione delle dimensioni: le unità costitutive di una divisione ricreano quindi una dimensione nella quale il coordinamento è sicuramente più agevole ed i processi decisionali molto più rapidi.

Pregi della struttura divisionale sono: focalizzazione della struttura sul mercato, sulle tecnologie di prodotto. Dei vantaggi offerti dalla struttura divisionale si è già detto, in parte, nella pagina precedente; la figura elenca in modo sintetico gli aspetti più rilevanti (in positivo) di questa struttura. Tra gli altri, è utile sottolineare che tale modello organizzativo trova applicazione - prevalentemente - nelle imprese di grandi dimensioni; tuttavia, va ricordato che anche all'interno di una struttura funzionale si possono ritrovare modelli di divisionalizzazione del lavoro; ad esempio, nella funzione R&D, i progettisti possono essere organizzati per funzione specialistica (elettronici, meccanici, idraulici) oppure per linea di prodotto (carrelli di movimentazione, avvolgitori, magazzini automatici). Il principale svantaggio a carico della struttura divisionale è rappresentato dal suo costo: la suddivisione delle risorse conseguente alla divisionalizzazione, riduce le economie di scala e rende più precario il coordinamento tra funzioni che appartengono a diverse divisioni. In una struttura divisionale accade frequentemente che soluzioni già sperimentate all'interno di una divisione - con esiti positivi o negativi - siano oggetto di

studio presso un'altra divisione. Tuttavia, il costo del coordinamento tra divisioni è spesso pari ai vantaggi di tempo e costo che si potrebbero ottenere e questa considerazione, certamente pessimistica, è all'origine del fatto che solo in casi molto rari nelle strutture divisionali si introducono meccanismi di coordinamento forte.

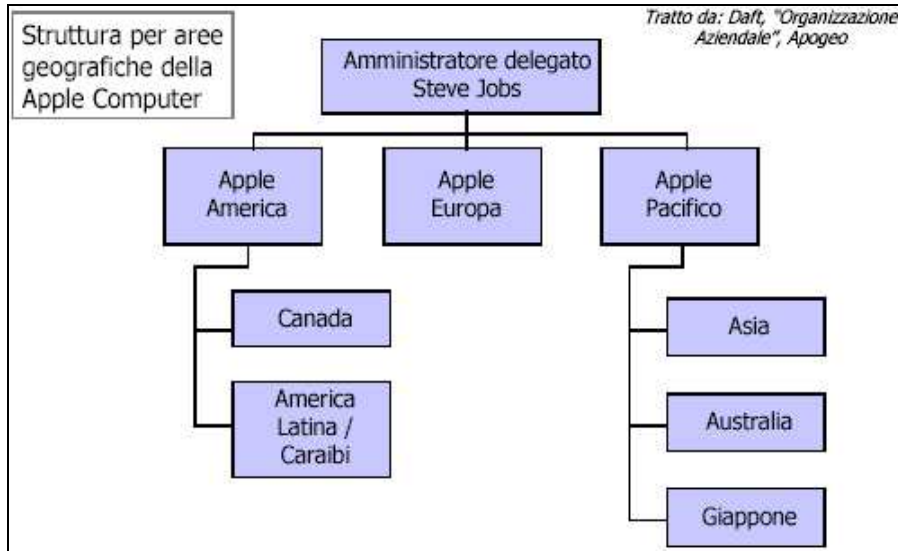
**Tab. 3.3 - Caratteristiche della struttura divisionale**

<i>Punti di forza</i>
1. E' indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
2. Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
3. Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
4. Permette alle unità di adattarsi alle differenze di prodotto, geografiche, di clientela
5. E' da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
6. Il processo decisionale è decentrato
7. Consente lo sviluppo dimensionale per aggregazione di unità e tramite la crescita diversificata dei prodotti
8. Consente il decentramento delle responsabilità di profitto
9. Favorisce la formazione e lo sviluppo di quadri direttivi con capacità gestionali globali
10. Potenzia e sviluppa gli strumenti di pianificazione e controllo di gestione
<i>Punti di debolezza</i>
1. Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
2. Porta ad uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
3. Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
4. Rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto
5. Può creare difficoltà di coordinamento tra obiettivi globali ed obiettivi divisionali
6. Determina spesso una duplicazione delle risorse specialistiche distribuite nelle diverse divisioni
7. Possono nascere conflitti tra le esigenze di innovazione e di stabilità delle divisioni

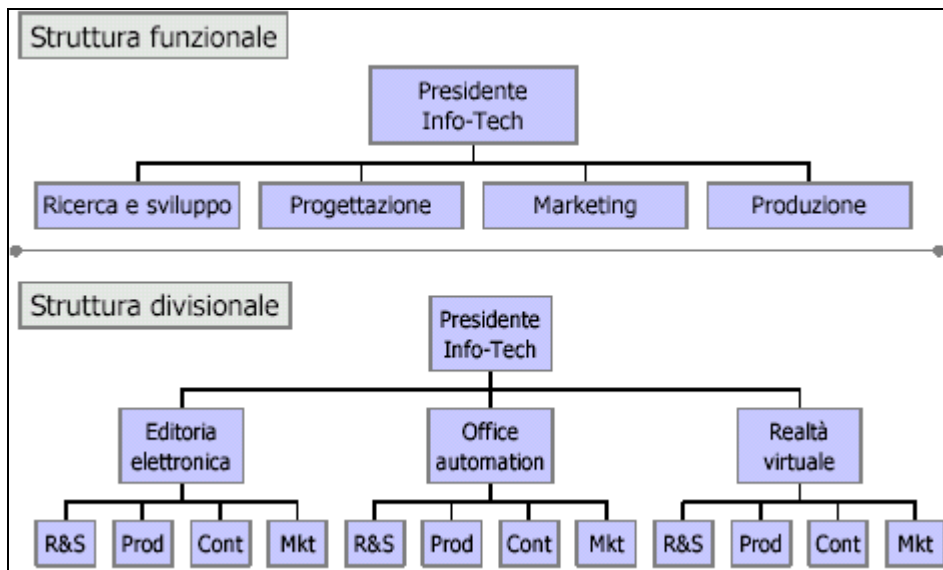
Nell'esempio riportato in Fig. 3.6, il criterio di divisionalizzazione è "per area geografica". Le ragioni che sono alla base di questa scelta organizzativa vanno ricercate nella specificità del mercato di destinazione dei prodotti. Tali specificità sono destinate, in prospettiva, ad attenuarsi per effetto del fenomeno della globalizzazione dei mercati che comporta una progressiva "omologazione" dei comportamenti d'acquisto dei consumatori. Se la caratterizzazione dei prodotti per area-mercato è sempre meno marcata, permangono invece condizioni molto disomogenee nella struttura dei canali di vendita e ciò richiede una "attenzione più diretta" da parte della struttura commerciale.

Un esempio concreto di questa particolarità dei mercati: in Giappone, la struttura dei canali distributivi è particolarmente "intricata" ed onerosa; per poter accedere ai punti

vendita è necessario seguire un iter molto particolare teso a “costruire” un rapporto di fiducia con il responsabile del punto vendita. Questa peculiarità ha spinto molte aziende (europee e nord americane) a divisionalizzare la propria struttura commerciale per sviluppare politiche di vendita “mirate” per quel mercato.



**Fig. 3.6 – Un esempio di struttura per aree geografiche**



**Fig. 3.7 - Struttura funzionale vs struttura divisionale**

### 3.3.3 La struttura a matrice

Il modello della struttura a matrice nasce con l'intendimento di "ricomporre" i criteri di aggregazione delle risorse tipici della struttura funzionale (specializzazione verticale) e della struttura divisionale (specializzazione orizzontale).

Questa struttura è adottata frequentemente nelle società di engineering (studi tecnici, aziende del settore impiantistico, cantieristico e nelle società di servizi di consulenza). La peculiarità di questa struttura consiste nella possibilità di utilizzare nel modo più efficace risorse scarse. Infatti, l'attribuzione di una risorsa ad una linea di prodotto (o ad un progetto) ne limiterebbe il tasso di utilizzo e, quindi, il rendimento.

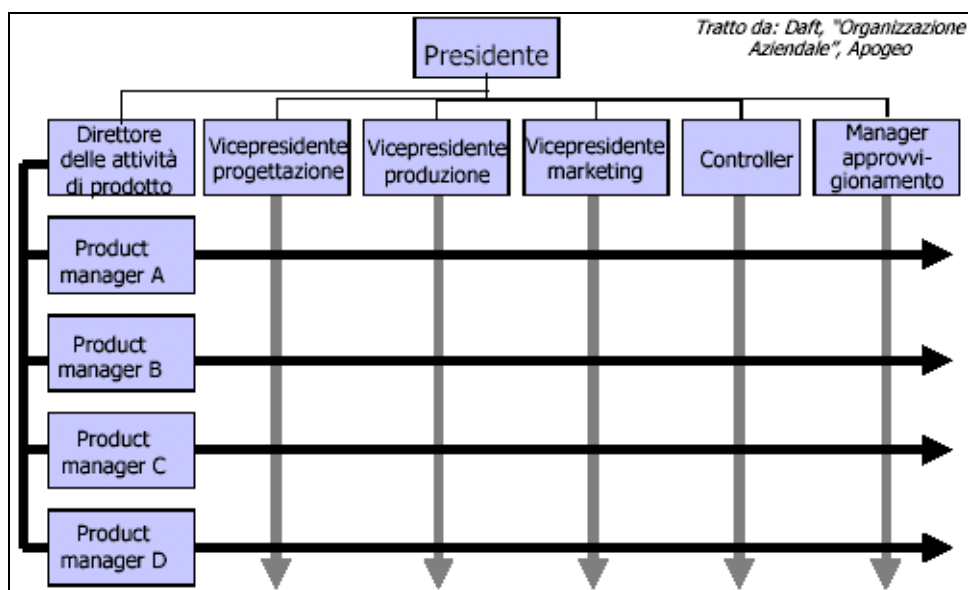


Fig. 3.8 - Struttura a matrice

Un ulteriore aspetto che assume rilevanza nelle scelte progettuali dell'organizzazione è dato dalla soluzione del trade-off specializzazione-innovazione; la struttura a matrice porta a superare (almeno nelle intenzioni) questa dualità di obiettivi con l'introduzione di una dualità del rapporto organizzativo. Il responsabile funzionale presidia la competenza specialistica (sviluppo) mentre il responsabile di prodotto, o di progetto, persegue obiettivi di costo, qualità e servizio al cliente. All'interno di queste strutture, le risorse (Mdo e Tecnologie) sono il crocevia di due distinte linee di governo e di coordinamento. E' del tutto evidente, anche dagli esempi sopra ricordati, che questa struttura si colloca in un contesto caratterizzato da un elevato grado di instabilità e di incertezza. La manifestazione più evidente di tale turbolenza è data dalla assenza, in queste organizzazioni, di un vero e proprio catalogo prodotti: i prodotti stessi sono definiti più in termini di: ambiti di applicazione, soluzioni custom, soluzioni e/o sistemi chiavi in mano.

Una definizione efficace dei prodotti offerti da queste realtà d'impresa potrebbe essere la seguente: offerta di specifiche tecnologie di risposta.

La struttura a matrice può essere interpretata come una struttura di transizione anche se, in molti casi, essa è destinata ad avere carattere permanente. Il carattere di transitorietà di questa struttura discende dalla considerazione che i contesti in cui essa trova applicazione sono, generalmente, organizzazioni di medie o piccole dimensioni che operano su mercati nei quali la flessibilità di risposta rappresenta un fattore chiave di successo. Quando le dimensioni dell'organizzazione diventano rilevanti o quando uno dei prodotti si afferma sul mercato (per volumi e/o durata del ciclo di vita), la struttura a matrice lascia il posto ad una struttura funzionale o ad una divisionale.

Uno dei limiti più forti della struttura a matrice è la presenza di due linee di riporto per ciascuno dei membri dell'organizzazione. Ciò è fonte di possibile stress e frustrazione per le risorse dell'organizzazione che può degenerare in un vero e proprio "disordine" organizzativo. Il governo di queste strutture richiede un forte impegno personale da parte dei livelli direttivi; impegno che deve essere rivolto soprattutto alla gestione delle relazioni interpersonali.

**Tab. 3.4 - Caratteristiche della struttura a matrice**

<p><i>Punti di forza</i></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizza il coordinamento per far fronte a richieste duali da parte dei clienti</li> <li>2. Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti</li> <li>3. Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile</li> <li>4. Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto</li> <li>5. E' da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti</li> </ol> <hr/> <p><i>Punti di debolezza</i></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duplice autorità: può creare confusione e risultare frustrante</li> <li>2. Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una informazione approfondita</li> <li>3. Assorbe molto tempo: frequenti riunioni e sessioni di risoluzione di conflitti</li> <li>4. Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali</li> <li>5. Richiede grandi sforzi per mantenere il bilanciamento del potere</li> </ol>
--

### 3.3.4 Le strutture orizzontali

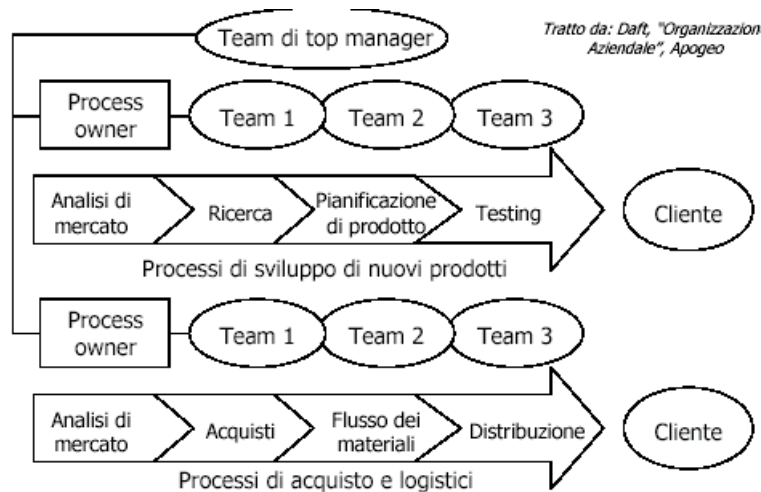
Le strutture orizzontali rappresentano la risposta delle organizzazioni alle sfide poste dal mercato sul livello delle prestazioni esterne: riduzione dei tempi di risposta e riduzione dei costi. La necessità di orientare le organizzazioni al mercato (soddisfazione dei clienti) fa sì che nella progettazione organizzativa l'enfasi sia trasferita dalle strutture ai processi. Un processo è definito come un insieme di attività tra loro interrelate, finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (il prodotto o servizio), che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce valore al fruitore

del servizio (il cliente). Le caratteristiche distintive della struttura orizzontale possono riassumersi in tre punti:

1. Nella struttura sono introdotte delle unità di governo trasversali (Process Owners) cui è demandata la responsabilità di “presidiare” l’insieme delle attività che concorrono allo “sviluppo” di un processo. Un processo è per sua natura interfunzionale; pertanto, i Process Owner agiscono come integratori forti della struttura organizzativa. A differenza degli integratori “full time”, i Process Owner hanno la facoltà di incidere sul processo introducendo tutte le modifiche necessarie per migliorarne le prestazioni. Ai responsabili di funzione è demandato il compito di presidiare le competenze specialistiche delle risorse (sviluppo delle risorse umane, acquisizione delle tecnologie,...), assicurando la competitività nel tempo delle diverse componenti dell’organizzazione.
2. Le risorse sono organizzate in team auto-diretti: le attività del processo sono assegnate a gruppi di lavoro cui è assicurata un’ampia visibilità del processo (consapevolezza degli obiettivi di prestazione e delle relazioni che legano le leve di gestione con le prestazioni stesse) e competenze più trasversali (cross training formazione ed addestramento finalizzati ad ottenere operatori polifunzionali). La disponibilità di informazioni ed una maggiore attitudine alla soluzione dei problemi sono le caratteristiche che contraddistinguono i componenti di un team autodiretto;
3. Il riferimento continuo dei processi (delle persone coinvolte) è rappresentato dal/dai clienti del processo stesso. Una struttura orizzontale poggia sulla applicazione sistematica del modello cliente-fornitore a ciascuna delle componenti dei processi. I sistemi di misura delle prestazioni sono concepiti in logica di back-chain: le caratteristiche qualitative degli output diretti ai clienti rappresentano i riferimenti su cui sono definiti gli indicatori delle performance interne al processo e gli indicatori di misura degli input al processo.

Il principale pregio di queste strutture consiste nella sua specifica capacità di orientare l’organizzazione al risultato utile; la visibilità del processo da parte dei singoli “attori” e la misura delle performance del processo, basata su bisogni ed esigenze del cliente, sono le due condizioni che portano ad escludere (o a limitare) il fenomeno della ricerca dell’ottimo locale tipica delle organizzazioni funzionali. In altre parole, il fatto che ciascuna funzione cerchi di ottenere per sé risultati ottimi (ottimo locale) non garantisce l’ottimizzazione a livello complessivo dell’azienda; infatti spesso le funzioni possono avere obiettivi contrastanti, tipicamente enfasi sui costi e sull’efficienza in Produzione, enfasi su efficacia e attenzione al cliente da parte del Marketing.

Il limite più evidente di queste strutture consiste nel profondo cambiamento culturale che esse richiedono da tutte le componenti dell’organizzazione. Il riorientamento delle strutture tradizionali in chiave di processo richiede un forte impegno da parte del management ed un investimento in formazione di notevole entità: i programmi di formazione investono tutti i livelli dell’organizzazione.



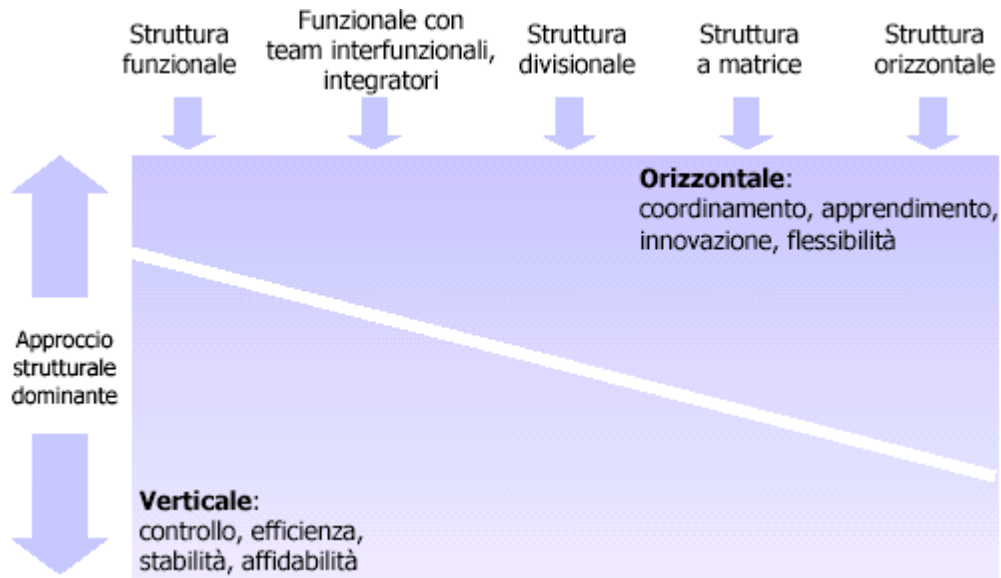
**Fig. 3.9 - Le strutture orizzontali**

Nell'ambito delle scuole manageriali l'affacciarsi di un nuovo modello (struttura) non comporta necessariamente l'abbandono dei modelli che lo hanno preceduto: la complessità può essere governata facendo ricorso all'insieme delle conoscenze disponibili. Così, nella realtà possiamo osservare organizzazioni in cui sono contemporaneamente presenti "porzioni" di struttura che appartengono a tutte le tipologie di modelli visti in precedenza. Tali strutture "ibride" indicano un contesto caratterizzato da rapide trasformazioni; la continua esigenza di adattamento a nuove condizioni di riferimento porta queste organizzazioni a modificare la propria struttura seguendo esclusivamente il criterio della massima flessibilità. La figura mostra una struttura ibrida, che combina elementi della struttura funzionale con quelli della struttura orizzontale.

### 3.4 Criteri per la scelta della struttura

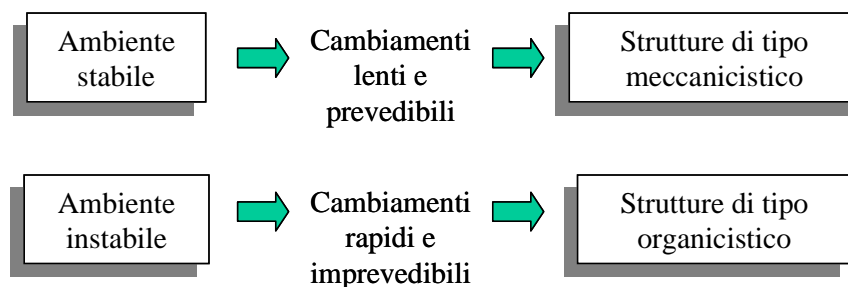
Le opzioni tra le quali individuare la struttura più coerente con gli obiettivi dell'organizzazione si collocano, idealmente, su una linea continua che ha per estremi i due modelli "limite": la struttura verticale e quella orizzontale. La struttura verticale è orientata all'ottenimento di obiettivi di specializzazione e di efficienza; il controllo, realizzato attraverso i collegamenti verticali assicura una coerenza forte con obiettivi di massimizzazione dell'utilizzo delle risorse specialistiche. In un contesto caratterizzato dalla stabilità delle condizioni operative, questo modello di struttura appare il più coerente. Una struttura orizzontale risponde all'esigenza di flessibilità e di adattamento dell'organizzazione; tale struttura induce nell'organizzazione comportamenti coerenti con lo sviluppo delle risorse (apprendimento), con la ricerca di soluzioni innovative (creatività) e con la condivisione delle informazioni (coinvolgimento e partecipazione).

La matrice riportata nella Fig. 3.10 indica la relazione che lega gli obiettivi "dominanti" dell'organizzazione con le opzioni strutturali fin qui analizzate.



**Fig. 3.10 - Il continuum delle strutture organizzative**

Questa prospettiva è riconducibile a una serie di ricerche sui cambiamenti della struttura organizzativa a livello macro effettuate verso la fine degli anni 50. Tali studi descrivono i cambiamenti che è necessario apportare alla struttura organizzativa ogni qualvolta l'impresa modifica la sua strategia o quando insorgono significativi mutamenti nel contesto ambientale in cui opera l'impresa (approccio strategia/struttura). Ad esempio, all'inizio degli anni '60 Burns e Stalker e qualche anno dopo Lawrence e Lorsch, evidenziano la necessità di adattare la struttura organizzativa ai mutamenti ambientali e individua due paradigmi organizzativi: il paradigma *meccanicistico*, tipico di organizzazioni che operano in ambienti stabili, e quello *organicistico*, caratteristico di organizzazioni che operano in ambienti competitivi turbolenti (Fig. 3.11).



**Fig. 3.11 – Legame tra ambiente e strutture**

L'ambiente instabile richiede l'adozione di modelli organizzativi riconducibili a un paradigma di tipo **meccanicistico**, in cui l'organizzazione è metaforicamente rappresentata come una macchina votata al perseguimento dell'efficienza attraverso standardizzazione dei comportamenti, formalizzazione e controllo.

L'organizzazione che si ispira a un paradigma meccanicistico è solitamente caratterizzata da una struttura molto verticale di tipo piramidale in cui sono presenti numerosi livelli gerarchici. La posizione nella gerarchia è fortemente correlata all'effettivo potere di cui l'individuo che occupa il ruolo dispone. Il controllo dei comportamenti e delle prestazioni è molto intenso e formalizzato in quanto si tende a limitare l'autonomia degli individui; l'intensità del controllo implica necessariamente che l'ampiezza del controllo sia molto ristretta in quanto si può "ben" controllare solo un numero limitato di persone.

La riduzione dell'autonomia decisionale è coerente con una forte centralizzazione delle decisioni ai vertici più elevati della gerarchia e con una forte specializzazione dei compiti dei singoli, solitamente definiti in modo standard e non ambiguo attraverso procedure operative, mansionari e job description molto dettagliate e rigide.

I processi di comunicazione si svolgono per lo più in verticale, cioè lungo la catena di comando. La comunicazione orizzontale non è incoraggiata e la stessa tendenza alla specializzazione rende naturalmente difficoltoso tale processo (vedi commenti alla struttura funzionale). A tale impostazione l'organizzazione tende a reagire attraverso la creazione di flussi comunicativi orizzontali di tipo informale, attraverso cui si tenta talora di aggirare la rigidità della struttura.

Più in generale gli individui reagiscono all'eccesso di formalizzazione dell'organizzazione meccanicistica sviluppando procedure informali, processi di comunicazione laterali, conoscenze tacite che nell'insieme configurano quella che i teorici della Scuola delle Relazioni Umane hanno definito "organizzazione informale". La standardizzazione di compiti, livelli di autorità e mansioni richiede una forte formalizzazione e quindi una certa proliferazione di regole di natura burocratica.

La gamma retributiva (varietà delle retribuzioni individuali) è ristretta e piuttosto stabile. In questo tipo di organizzazioni le retribuzioni sono strettamente collegate alle posizioni organizzative e soprattutto alla loro collocazione nella gerarchia; poiché l'iniziativa e l'autonomia individuale non sono incoraggiate sono scarsamente presenti forme di retribuzione basate sul risultato; in altre parole l'aumento di retribuzione è per lo più legato ai passaggi di carriera piuttosto che al raggiungimento o superamento di obiettivi individuali.

Un ambiente competitivo instabile richiede l'adozione di modelli organizzativi riconducibili a un paradigma di tipo **organicistico**, in cui l'organizzazione è metaforicamente rappresentata come un organismo biologico votato principalmente a conseguire livelli di adattamento ambientale soddisfacenti, anziché all'ottimizzazione efficientista della macchina. L'organismo sta infatti un rapporto di mutuo adattamento con l'ambiente e solitamente conosce il proprio ambiente solo in modo parziale e incerto; anche le macchine operano in un ambiente, ma le caratteristiche di quest'ultimo si riducono a "condizioni al contorno" che è necessario assicurare per poter far funzionare la macchina in modo regolare e prevedibile. Stabilità ambientale, per la macchina, significa essenzialmente che le condizioni al contorno non mutano, o mutano

lentamente e in ogni caso all'interno di intervalli di variabilità accettabili.

L'organizzazione che si ispira alla metafora dell'organismo è solitamente caratterizzata da una struttura piatta, in cui sono presenti pochi livelli gerarchici e che cambia con elevata frequenza, per esempio attraverso l'aggiunta di unità organizzative a tempo (team di progetto) o la creazione di nuove unità stabili. La posizione nella gerarchia non necessariamente è rappresentativa del peso politico di chi la occupa e l'autorità è per lo più basata sui livelli di professionalità, esperienza e conoscenze tecnico-manageriali (competenze). Il controllo dei comportamenti e delle prestazioni è debole in quanto si tende a incoraggiare l'autonomia degli individui. L'imprevedibilità dei cambiamenti, dovuta all'instabilità dell'ambiente esterno può essere elaborata e risolta con successo solo incentivando la creatività e l'autonomia dei singoli. La riduzione dei livelli gerarchici e l'enfasi sull'autonomia rende elevata l'ampiezza del controllo.

La crescita dell'autonomia individuale è coerente con un forte decentramento delle decisioni dai vertici più elevati ai livelli più bassi della gerarchia. I compiti sono definiti in modo generico e talora ambiguo, in quanto il loro grado di complessità rende impossibile o comunque inutile una descrizione dettagliata e formale. Le organizzazioni ispirate al paradigma organicistico dedicano poca attenzione alla standardizzazione del comportamento attraverso procedure e job description e pongono invece enfasi su valori e premesse generali che dovrebbero orientare l'azione dei singoli, attraverso l'elaborazione di mission, carte dei valori, politiche di comunicazione e coinvolgimento finalizzate a creare una cultura organizzativa in cui si enfatizzino specifici valori.

**Tab. 3.5 – Variabili organizzative e strutture**

<i>Variabili organizzative</i>	<i>Struttura meccanicistica</i>	<i>Struttura organicistica</i>
Numero di livelli di autorità	Molti	Pochi
Ampiezza del controllo	Ristretta	Ampia
Centralizzazione delle decisioni	Elevata (vertice)	Bassa
Compiti individuali	Specializzati e definiti	Ruoli, obiettivi e responsabilità
Processo di comunicazione	In senso verticale (superiore -> subordinato)	Orizzontale e verticale
Possibilità di interazione fra membri di diverse unità organizzative	Bassa	Alta
Autorità	Basata sulla posizione	Basata sulle competenze
Quantità di regole formali	Alta	Bassa
Gamma retributiva	Bassa	Ampia

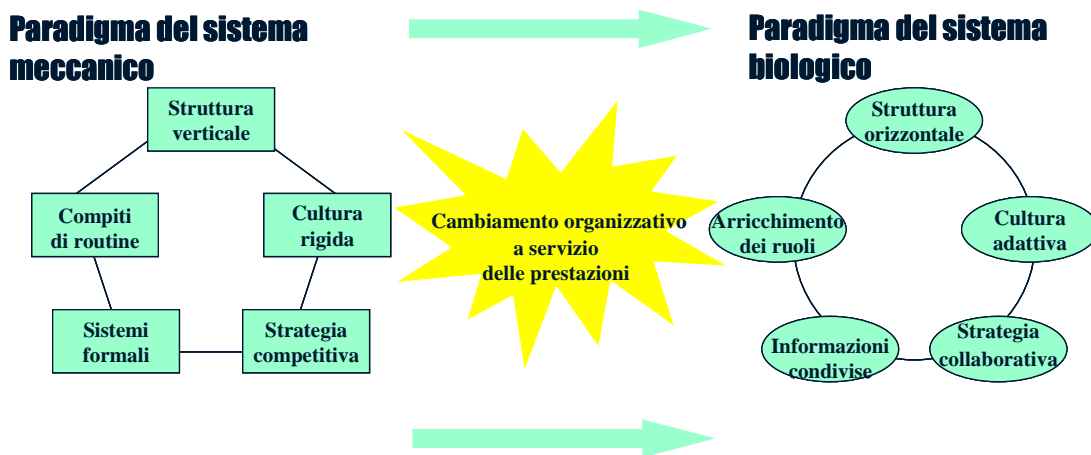
I processi di comunicazione si svolgono sia in verticale, cioè lungo la catena di comando, sia in orizzontale in quanto la comunicazione orizzontale favorisce l'integrazione e l'innovazione e facilita il trasferimento delle informazioni e delle conoscenze.

La mancanza di standardizzazione dei compiti e l'aumento della autonomia dei singoli comportano uno scarso ricorso alle regole e alla burocrazia.

La gamma retributiva, cioè la varietà delle retribuzioni individuali, è ampia e instabile. In questo tipo di organizzazioni le retribuzioni sono collegate sia alle posizioni organizzative, sia ai risultati e la cosiddetta retribuzione di risultato rappresenta una

parte significativa della retribuzione complessiva. La valutazione del personale è soprattutto basata sui risultati ottenuti più che sul processo necessario a ottenerli ed è finalizzata a premiare, e dunque a incentivare, la creatività individuale, il problem solving e la propositività.

Le differenze fra le caratteristiche del paradigma organicistico e quello meccanicistico sono schematicamente riepilogate nella Fig. 3.12.



**Fig. 3.12 – Differenze tra paradigma organicistico e paradigma meccanicistico**

### 3.5 L'evoluzione della struttura organizzativa nella vita di un'impresa

Come sottolineato nei precedenti paragrafi, un modo per descrivere l'organizzazione di un'azienda è quello di individuarne la struttura organizzativa, di rappresentarla graficamente attraverso gli organigrammi, di descrivere i compiti delle varie unità e le relazioni che esistono fra di esse.

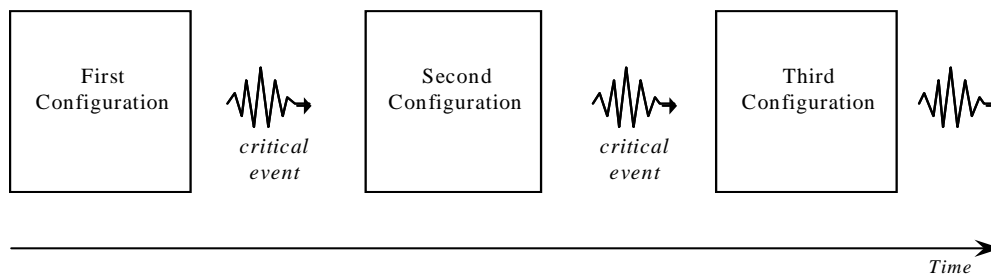
Sebbene l'adozione di una struttura organizzativa da parte di un'impresa sia una decisione formale che ha delle conseguenze durature sulla sua organizzazione interna, non bisogna pensare alla struttura come qualcosa di statico e immutabile. Più volte, infatti, le imprese possono effettuare dei cambiamenti nella loro struttura organizzativa nel corso della propria esistenza. Le ragioni del cambiamento possono essere molteplici, ma sono riconducibili a due motivazioni principali:

- a) una di *razionalizzazione interna*, guidata soprattutto dalla necessità di accrescere l'efficienza, per esempio migliorando il controllo, riducendo eventuali sovrapposizioni di responsabilità fra due o più aree, creando nuove unità organizzative per il controllo di processi critici non presidiati o accorpando più unità esistenti all'interno di una singola nuova unità;

- b) una di *adattamento all'ambiente competitivo*, guidata cioè dalla necessità dell'impresa di rispondere in modo più rapido o efficace ai bisogni del mercato e alle sfide della concorrenza, per esempio attraverso la istituzione di nuove unità organizzative cui è demandata la responsabilità di presidiare certi settori e prodotti strategici, o attraverso la creazione di team di progetto incaricati di sviluppare innovazioni di prodotto e di processo.

La struttura organizzativa non va considerata dunque come stabile o immutabile. Al fine di illustrare meglio questo aspetto, nel seguito si descrive una possibile traiettoria evolutiva della struttura organizzativa basata sull'ipotesi della presenza di una relazione tra le fasi del ciclo di vita di una impresa e le strutture organizzative adottate in corrispondenza dei cambiamenti che l'impresa attraversa nel corso della propria esistenza.

È importante precisare che tale traiettoria rappresenta solo un'evoluzione plausibile della struttura organizzativa, ma non una "legge" che tutte le imprese effettivamente rispettano. È solitamente agevole segmentare la vita di un'impresa in una successione di stadi stabili intervallati da eventi critici più o meno traumatici che possono mettere a rischio la stessa sopravvivenza dell'impresa e comportano, in genere, profondi cambiamenti nelle sue dimensioni, prestazioni e nella sua organizzazione interna.



**Fig. 3.13 – Configurazioni stabili ed eventi critici**

Numerosi sono stati i tentativi di individuare delle fasi tipiche capaci di descrivere l'evoluzione della maggior parte delle imprese effettuati dai sostenitori della cosiddetta *life-stage theory*. Nel seguito assumiamo che nel suo sviluppo la maggior parte delle imprese attraversi le seguenti cinque fasi:

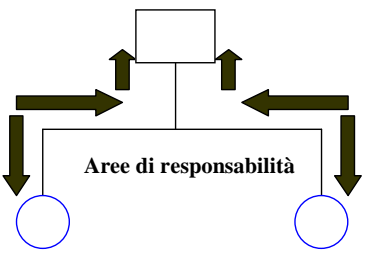
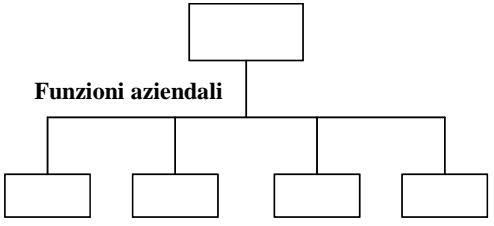
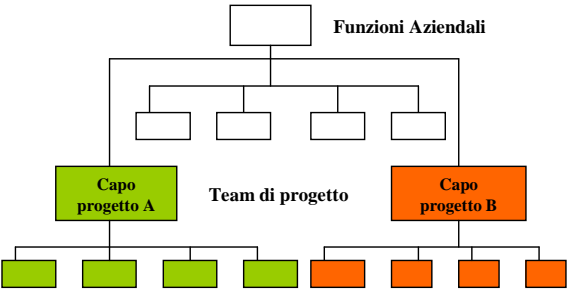
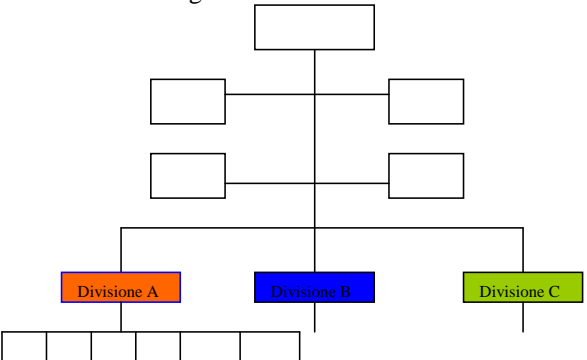
1. Nascita (assenza di struttura)
2. Consolidamento (struttura semplice, organizzazione embrionale)
3. Formalizzazione (struttura formale, solitamente funzionale)
4. Gestione dell'innovazione (Strutture con team interfunzionali)
5. Diversificazione per crescita (struttura divisionale)

Nella Fig. 3.14 riportiamo possibili schemi di strutture organizzative adottate da un'ipotetica impresa in corrispondenza di ciascuna fase. Tale schema assume assimilare lo sviluppo dell'impresa alla sua crescita complessiva, sia in termini quantitativi (numero di addetti, volume di affari), sia qualitativi (complessità organizzativa, tecnologica, dei sistemi gestionali, del mercato di riferimento, ecc.). È importante precisare che non tutte le imprese devono necessariamente attraversare tutte le fasi; per esempio alcune non

sopravvivono alla fase di nascita perché la formula imprenditoriale non ha successo, altre non vivranno la fase di formalizzazione, per esempio per la riluttanza dell'imprenditore a de-centralizzare la gestione e a delegare attività o perché la mancanza di crescita rende superflua l'organizzazione formale. Infine, non tutte le imprese sentono la necessità di sviluppare una capacità innovativa elevata (fase di gestione dell'innovazione); ciò nonostante possono egualmente sopravvivere in ambienti competitivi stabili, o attraversano la fase della diversificazione per crescita diventando imprese multi-divisionali.

La *fase della Nascita* corrisponde alla fondazione dell'impresa da parte dell'imprenditore. L'impresa nasce solitamente da un'idea imprenditoriale incentrata intorno a uno o pochi prodotti. Le piccole dimensioni (5-20 dipendenti) consentono di fare a meno di una organizzazione formale. L'imprenditore fa anche da manager ed è responsabile diretto di molteplici processi e attività aziendali. La delega è molto scarsa. Non esistono organigrammi ufficiali ed è impossibile o non ha alcun senso individuare una struttura organizzativa formale, data la mancanza di formalizzazione interna e la forte sovrapposizione fra responsabilità e attività. Non è esatto dire che in tale fase l'impresa è priva di organizzazione; potremmo dire in alternativa che l'impresa ha un modello organizzativo "fluidico" e soprattutto che non esiste nessuna descrizione formale delle responsabilità dei singoli.

Nella fase del *consolidamento* le dimensioni dell'impresa sono ancora contenute (alcune decine di dipendenti) ma crescono a ritmi elevati, così come il numero e la complessità dei processi aziendali da controllare anche se possiamo assumere che in questa fase l'impresa si limiti a produrre pochi prodotti simili. La crescita della complessità dell'impresa, che può essere misurata in termini di aumento del volume di affari, del numero di clienti e di addetti, dell'ampiezza della gamma prodotti e più in generale del mercato, costringe l'imprenditore a delegare parte delle attività a suoi collaboratori di fiducia. Si tratta di una delega sostanziale ma non formale: in altre parole, è possibile individuare delle aree di responsabilità e dei responsabili di tali aree, ma tale suddivisione interna non è formale. È difficile trovare in imprese in questo stadio un organigramma ufficiale e delle descrizioni formali delle unità organizzative e delle attività in carico ai loro responsabili.

<i>Fasi del ciclo di vita dell'impresa</i>	<i>Tipologia di struttura organizzativa</i>
<p><b>1. NASCITA</b></p> <p>Piccole dimensioni, centralità dell'imprenditore-manager, un solo prodotto/mercato, attività e decisioni limitate</p>	<p>1. Nessuna struttura formale</p>
<p><b>2. CONSOLIDAMENTO</b></p> <p>Un solo prodotto/mercato, aumenta la complessità e il numeri delle attività e delle decisioni, necessità di deleghe su attività operative</p>	<p>2. Organizzazione semplice</p> 
<p><b>3. FORMALIZZAZIONE</b></p> <p>Aumenta la gamma dei prodotti, le dimensioni crescono in modo significativo, necessità di deleghe su attività di supporto, formalizzazione della delega, creazione di unità di staff</p>	<p>3. Organizzazione funzionale</p> 
<p><b>4. GESTIONE DELL'INNOVAZIONE</b></p> <p>Necessità di diversificazione di prodotto e/o di mercato, innovazione come attività ricorrente per l'azienda, necessità di maggiore flessibilità organizzativa interna attraverso la creazione di team interfunzionali</p>	<p>4. Organizzazione per progetto interfunzionale</p> 
<p><b>5. DIVERSIFICAZIONE PER CRESCITA</b></p> <p>Diversificazione, anche notevole, su nuovi prodotti/mercati attraverso creazione di divisioni geografiche o di prodotto, anche tramite acquisizioni di altre aziende, chiara separazione tra vertice strategico e management operativo</p>	<p>5. Organizzazione divisionale</p> 

**Fig. 3.14 – Fasi del ciclo di vita e strutture organizzative**

Nello stadio che abbiamo definito della *crescita* l'impresa non ha una organizzazione formale. Tuttavia essa esiste a livello embrionale in quanto il processo di differenziazione interno attraverso la delega, la creazione di aree di competenza e di loro responsabili è stato di fatto avviato. Nella fase della *formalizzazione*, dunque, l'impresa non fa altro che prendere atto dell'esistenza di tale organizzazione informale o progettarla consapevolmente e la riconosce in modo ufficiale e formale. In questa fase l'impresa si dota di una struttura organizzativa esplicita, generalmente semplice, di tipo funzionale. I responsabili di funzione sono manager specialisti le cui attività e responsabilità vengono accuratamente definite e descritte attraverso appositi documenti aziendali detti *job-description*. Una caratteristica di questa fase è sovente la creazione di unità funzionali di staff, quali per esempio la individuazione di un responsabile dell'amministrazione e controllo. Le unità di staff non sono direttamente coinvolte nelle attività di trasformazione (line) ma supportano la gestione dell'impresa soprattutto in merito alla acquisizione e all'allocazione delle risorse, alla misura delle prestazioni e al controllo; hanno spesso il compito di fornire informazioni di sintesi e produrre report a supporto dell'attività di governo dell'imprenditore o di un suo delegato preposto al governo operativo dell'impresa.

La fase di *Gestione dell'innovazione* vede l'impresa intenta a superare le rigidità dello schema funzionale per sviluppare un livello sufficiente di capacità innovativa. Come illustrato nella descrizione della struttura funzionale, tale modello privilegia l'efficienza e la specializzazione a discapito della flessibilità e della capacità innovativa. Per poter mantenere i vantaggi della struttura funzionale e contemperarne i punti di debolezza relativi alla capacità di generare innovazione, le imprese tendono a costituire team interfunzionali formati da vari specialisti presi "in prestito" dalle funzioni e temporaneamente allocati nei gruppi di progetto. Tali gruppi sono incaricati di portare a termine dei progetti di innovazione sotto la guida di un responsabile di progetto nominato ad hoc. I progetti di innovazione possono riguardare vari aspetti quali, per esempio, lo sviluppo di un nuovo prodotto, la introduzione di una innovazione di processo (la progettazione e la messa in opera di un impianto innovativo), la realizzazione di un studio (di fattibilità, di mercato, ecc.), di un nuovo sistema di gestione (implementazione del sistema Qualità o lo sviluppo di un sistema di valutazione del personale).

La fase di *diversificazione* per crescita è tipica di una impresa matura che innova attraverso la diversificazione di prodotto o di mercato. Diversificare significa sviluppare nuovi prodotti per accedere a settori in cui l'impresa non è presente; per esempio, un'impresa che opera nel settore alimentare può ritenere vantaggioso entrare nel settore dei cosmetici. Per diversificazione di mercato si intende una strategia di espansione di mercato che consiste nel vendere uno stesso prodotto su mercati diversi, per esempio diversi mercati nazionali. La differenziazione geografica può richiedere l'adattamento di alcune caratteristiche del prodotto a norme o gusti locali. Una impresa che adotta una strategia di diversificazione di prodotto/mercato può optare per una struttura divisionale. Nel caso di imprese molto grandi, quali le imprese multinazionali, la struttura divisionale consente di acquisire o dismettere una o più divisioni senza che il resto dell'impresa ne risenta; in tal caso l'aggiunta di una unità divisionale può avvenire tramite acquisizione di

una impresa esterna o la creazione di una consociata estera. In imprese di questo tipo vi è una chiara distinzione fra il vertice strategico che si occupa prevalentemente della elaborazione di piani di sviluppo, della valutazione degli investimenti strategici e dell'allocazione delle risorse sui vari business aziendali e il management operativo a livello di divisione che si preoccupa dello sviluppo del singolo business. La struttura divisionale non è necessariamente appannaggio di grandi conglomerate internazionali, ma può essere una scelta possibile anche per imprese che operano su scala minore.

### **3.6 La gestione per processi**

Per processo (o processo "di servizio") si intende un insieme di attività tra loro interrelate, finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (il prodotto o servizio) che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce valore al fruitore del servizio (il cliente) .

Un processo è pertanto caratterizzato principalmente:

- da un prodotto (il "risultato definito e misurabile") che, trasferendo valore al cliente, rappresenta il vero obiettivo dell'organizzazione;
- da un insieme di attività interrelate (il flusso operativo del processo);
- da un insieme di attività (con le loro relazioni di sequenzialità e di parallelismo) finalizzate alla produzione del risultato finale.

Esistono però in letteratura anche diverse definizioni di "processo", simili nella sostanza ma diversificate nell'accentuazione di alcuni degli elementi. A titolo di esempio:

- "insieme di attività che nel loro insieme producono un prodotto/servizio utilizzando risorse di una o più unità organizzative"
- "relazioni dinamiche che si definiscono tra le risorse di una organizzazione per la fornitura di un prodotto o servizio"
- "una serie sistematica di azioni dirette al raggiungimento di un obiettivo"
- "la sequenza delle operazioni finalizzate a trasformare un input in un output"
- "sequenza delle decisioni assunte ai diversi stadi di realizzazione di un risultato"
- "mutua assunzione di impegni tra attori che intendono raggiungere in forma cooperante un obiettivo"

#### **3.6.1 L'approccio per processi**

La gestione per processi ha come scopo l'introduzione e la diffusione in tutta l'organizzazione dell'operare per obiettivi, originariamente indirizzato al solo livello manageriale dal Management.

Sulla scia dei dettami strategici degli ultimi anni, che hanno sempre più spostato le organizzazioni verso la soddisfazione del cliente e la customizzazione, la soluzione per processi mira al superamento della rigidità dell'organizzazione funzionale, ove le singole funzioni e i reparti a volte presentano obiettivi prestazionali diversi e discordi, e quindi si propone di meglio coordinare gli sforzi e di rendere possibile il perseguimento

contemporaneo di più prestazioni, come il nuovo scenario competitivo richiede, assumendo un ruolo di forte catalizzatore in programmi per la soddisfazione del cliente. La gestione per processi, senza far venir meno la struttura organizzativa funzionale, che mantiene i suoi indubbi vantaggi di gestione efficiente delle risorse, si sovrappone a questa per porre maggiormente l'accento sul cliente, che diventa la forza motrice primaria e la cui soddisfazione ispira la logica di coordinamento di tutte le attività. Alle singole funzioni vengono affidati sub obiettivi, che devono integrarsi e comporsi sinergicamente al fine di soddisfare il cliente.

### **3.6.2 Perché l'organizzazione per processi?**

Le caratteristiche dell'attuale contesto competitivo spingono a pensare le organizzazioni in un modo diverso da quanto si è fatto sinora. Tali caratteristiche sono:

- l'importanza della qualità del prodotto intesa non solo nel senso di conformità alle specifiche, ma più in generale di conformità ai bisogni, espressi e latenti del cliente;
- l'importanza della flessibilità, intesa sia come capacità di adeguare i prodotti all'evoluzione del mercato (innovatività), sia come capacità di introdurre rapidamente i nuovi prodotti (time – to – market), sia infine di adattarsi rapidamente alle variazioni di domanda dei prodotti esistenti (flessibilità operativa);
- l'importanza dei costi.

Il quadro competitivo richiede quindi qualità crescente, risposta veloce al cambiamento, costi minimi contemporaneamente.

A fronte di questo nuovo contesto competitivo e dei problemi che i tradizionali meccanismi organizzativi incontrano che si comincia a parlare di organizzazione per processi. Per organizzazione per processi si intende innanzitutto un ribaltamento nel modo di vedere l'organizzazione. Questa non è più intesa come una struttura verticale, formata da un insieme di compiti specialistici da coordinare attraverso una chiara struttura gerarchica e flussi informativi principalmente alto/basso e viceversa.

L'organizzazione è concepita in modo orizzontale. Essa cioè è vista come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a predisporre il prodotto/servizio per il cliente. Tali catene di attività sono appunto i processi .

In altre parole, l'ipotesi di partenza è che il business si fa espletando processi, non presidiando funzioni. Il valore aggiunto su cui il cliente giudica il fornitore e che ne determina il successo, è il risultato di tali processi di realizzazione dei prodotti/servizi, e non di una serie di attività funzionali.

### **3.6.3 Le logiche di base per ottimizzare e semplificare un processo**

Nell'ottica di un' organizzazione per processi, l'efficacia ed efficienza del processo sono conseguite attraverso l'introduzione di nuove logiche organizzative che consentono di ottimizzare o semplificare il processo esistente.

□ Delinearizzazione: i processi devono essere delinearizzati. La logica della specializzazione e della esecuzione ordinata e sequenziale fanno sì che spesso i processi siano più lunghi del necessario.

□ Separazione tra attività di supporto e attività principali: in un processo si possono distinguere “attività principali”, che costituiscono il cuore del processo, essendo le attività che propriamente realizzano il valore aggiunto, e “attività di

supporto”, cioè tutte quelle attività che non creano valore, ma supportano le attività principali.

□ Separazione attività standard – attività complesse: spesso un insieme di attività viene gestito allo stesso modo, dalle stesse persone, con un livello di competenza, come se queste attività fossero tutte dello stesso livello di complessità o importanza. Ciò può determinare da un lato, spreco di risorse per l’esecuzione delle attività più semplici e, dall’altro, che queste attività vengono svolte troppo lentamente, dovendo essere accodate a quelle complesse.

□ Eliminazione di attività inutili: l’efficienza è migliorata attraverso l’eliminazione di attività “non a valore”.

□ Modifica del concetto di controllo: abitualmente viene seguita una logica di controlli puntuali. Ciò determina un forte costo di personale destinato al controllo. Un nuovo concetto di controllo suggerisce di semplificare il processo eliminando i controlli puntuali, e introducendo controlli aggregati sull’attività complessiva.

### **3.6.4 Strumenti di coordinamento**

È importante ricordare che l’efficacia del processo può essere migliorata attraverso il potenziamento delle capacità organizzative d’integrazione, ovvero attraverso il ricorso a logiche e strumenti per il coordinamento che garantiscono il rapido e corretto flusso di lavoro tra le varie attività interconnesse, attività attribuite a diverse unità organizzative. La logica seguita si fonda quindi sulla consapevolezza dell’orizzontalità dell’organizzazione, a fronte però della necessità di mantenere le specializzazioni funzionali in essere.

Il problema diviene quindi individuare e implementare strumenti che rinforzino le connessioni tra le varie unità. Di seguito sono illustrati i più importanti:

□ Gruppi di lavoro interfunzionali: la costituzione di gruppi di lavoro è uno strumento organizzativo finalizzato a coordinare competenze e informazioni diverse nell’ambito di un problema unitario.

□ Il process owner: è la nuova figura organizzativa responsabile dell’efficacia e dell’efficienza di un processo interfunzionale. Egli non ha autorità gerarchica sulle persone che realizzano le attività del processo, che restano nelle proprie unità funzionali.

□ La logica del cliente interno: la logica del cliente interno sottolineando l’importanza della collaborazione per il perseguimento del comune obiettivo di soddisfazione del cliente (e di redditività aziendale), sottolinea la necessità che ogni ufficio/reparto cambi atteggiamento.

□ Indicatori di interfaccia: il coordinamento tra le varie unità può essere rafforzato individuando degli indicatori d’interfaccia, ovvero indicatori di prestazione situati nel punto di interfaccia tra due unità organizzative diverse. Questi indicatori devono essere connessi alle attese dei clienti e sono per lo più indicatori operativi (qualità dell’output, puntualità di consegna, ecc).

□ Il potenziamento dei flussi informativi automatizzati: per rafforzare il coordinamento si ricorre all’Information Technology.

□ Utilizzo di tecniche specifiche: si può ricorrere a tecniche specificatamente sviluppate per facilitare il coordinamento tra varie aree aziendali. Un esempio di queste tecniche può essere offerto da QFD (Quality Function Deployment) .

### 3.6.5 La nuova forma organizzativa

In un'organizzazione per processi la divisione orizzontale del lavoro non avviene più secondo i classici criteri della specializzazione funzionale (o di prodotto o di mercato), ma avviene secondo la dimensione del processo. Si può dire che vale il principio della costituzione delle unità sulla base delle interdipendenze: solo che, date le pressanti richieste contestuali di qualità, flessibilità, rapidità ed efficienza, si evidenzia come l'interdipendenza tra attività lungo il processo assuma un'importanza molto maggiore dell'omogeneità di conoscenze specialistiche. Conseguenza di ciò è che l'attività di progettazione delle unità organizzative sfocia nell'aggregazione delle attività di processo, anziché nel disegno di unità funzionali.

La responsabilizzazione condivisa sui risultati del processo implica la naturale riduzione di uno dei più classici problemi organizzativi: la diversità di obiettivi o, più in generale, la diversità di “fuochi dell'attenzione”, tra unità diverse. Si punta proprio a ridurre la differenziazione, spingendo i membri del gruppo a occuparsi delle stesse cose e ad avere gli stessi obiettivi, riducendo il fabbisogno di integrazione. Per garantire la massima integrazione e flessibilità, ognuno deve essere in grado di svolgere tutte le attività, ossia deve conoscere, almeno in grandi linee, i concetti base di ogni attività .

A cambiare è anche la modalità di divisione verticale del lavoro: il gruppo di processo diventa l'esecutore complessivo del processo. Per funzionare efficacemente esso deve avere tutte le competenze legate all'esecuzione del processo. Le competenze multiple divengono la regola.

L'organizzazione si appiattisce e l'unità di processo ha un capo: il process owner. Esso è considerato un leader che deve creare le condizioni affinché il gruppo possa lavorare efficacemente ed efficientemente. Inoltre, deve essere una persona in grado di auto attivarsi: non deve aspettare stimoli o minacce esterne, ma anticipare.

Il coordinamento tra le unità di processo può essere ottenuto attraverso il ricorso a strumenti semplici, quali la gerarchia. Infatti il disegno corretto dei processi garantisce che le unità si scambino tra loro prodotti finiti, e che quindi le interdipendenze tra i vari processi (tra le varie unità) siano minime, e di conseguenza anche il fabbisogno di coordinamento che ne deriva.

Per quanto concerne i sistemi di controllo e di valutazione delle prestazioni, essi tendono ad assumere due caratteristiche principali:

- si diffondono sistemi a responsabilità condivisa: poiché l'unità organizzativa di base è il gruppo di processo, all'interno del quale l'obiettivo è comune ed esiste una competenza multipla sulle attività, la valutazione delle prestazioni non può che orientarsi al gruppo;
- si diffondono sistemi di misurazione delle performance end – of – process, cioè direttamente sull'output complessivo del processo.

Infine la struttura retributiva non può essere definita sulla base delle posizioni aziendali, ma deve esserlo invece sulla base delle prestazioni di processo. La differenza tra retribuzioni non è collegata alla differenza gerarchica, ma a quella prestazionale.

- Evoluzione verso una “organizzazione per processi”, che definisce strutture organizzative responsabili interamente dei processi, individuando pertanto il “*proprietario*” del processo (“process owner”) e collocate in genere all'interno di una distribuzione matriciale delle responsabilità per aree di business, funzioni e appunto processi;

- Snellimento dell'organizzazione, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni e capaci di governare direttamente tutte le leve che determinano la prestazione;
- Ricomposizione del lavoro e delle professionalità richieste, superando la parcellizzazione di compiti e competenze;
- Instaurazione di modalità formali di gestione dei processi con l'adozione di metriche e di sistemi di rilevazione delle prestazioni continuamente operanti ed integrate con il sistema di controllo di gestione;
- Adozione di modalità di gestione della qualità e di miglioramento continuo, basate sull'osservazione dei risultati e sulla partecipazione “bottom-up” di tutti gli attori interessati.

### 3.7 La reingegnerizzazione dei processi

L'idea della “reingegnerizzazione dei processi” è piuttosto recente. Nella definizione del suo ideatore, **Michael Hammer**, il *Reengineering* è la riprogettazione radicale dei processi d'impresa (“*business process*”), in grado di condurre a miglioramenti delle prestazioni di tipo discontinuo (“*dramatic improvements*”).

Questa definizione originaria si è andata evolvendo nel tempo, assumendo talora connotati parzialmente diversi, soprattutto con lo scopo di far rientrare sotto l'etichetta “BPR” (acronimo di *Business Process Reengineering*, una sigla che verrà usata spesso nel seguito, dato che ormai è nota in tutto il mondo) non solo gli interventi di riprogettazione radicale, ma anche interventi di miglioramento incrementale.

Le caratteristiche principali della reingegnerizzazione dei processi (BPR) possono essere riassunte in quattro punti essenziali:

- l'oggetto di intervento sono i processi, intesi in senso organizzativo come sequenze input-output di attività che generano dei prodotti/servizi con certi livelli di prestazione; poiché i processi in genere attraversano trasversalmente le strutture organizzative, gli interventi di reingegnerizzazione dei processi interessano normalmente organizzazioni diverse e/o parti diverse della stessa organizzazione;
- il tipo di intervento è quello della riprogettazione radicale, cioè il riconsiderare da zero i processi, senza porsi il problema di dover migliorare in modo incrementale l'esistente, ma potendo ridefinire completamente i processi che sono oggetto dell'intervento;
- il risultato atteso dall'intervento è un miglioramento di tipo discontinuo rispetto ai livelli di prestazione dei processi prima che fossero oggetto dell'intervento, proprio in virtù della radicalità dell'intervento di riprogettazione;
- i risultati di miglioramento discontinuo sono ottenuti principalmente grazie all'introduzione di tecnologie informatiche e di telecomunicazioni (ICT – *information and communication technologies*), avendo cura però di non limitarsi a automatizzare l'esistente ma di sfruttare le potenzialità della tecnologia solo dopo aver ripensato e ridisegnato radicalmente i processi

Il BPR è una metodologia di miglioramento di tipo strutturale, completamente diversa da quelle di miglioramento continuo (CPI - *continuous process improvement*), sviluppate soprattutto nel movimento della Qualità Totale, e che valorizzano il contributo degli operatori nell'individuare un gran numero di piccoli miglioramenti incessanti, attraverso i quali le prestazioni del processo vengono continuamente adattate e migliorate.

All'opposto del miglioramento continuo, la reingegnerizzazione affronta il problema del miglioramento in senso discontinuo, e mira a far fare un "salto" nei livelli di prestazione; la discontinuità, il "salto", non sarebbe possibile solo intervenendo a migliorare l'esistente, ma richiede una ristrutturazione profonda, libera da vincoli, dei processi che sono oggetto dell'intervento e viene ottenuta grazie all'introduzione di tecnologie informatiche innovative.

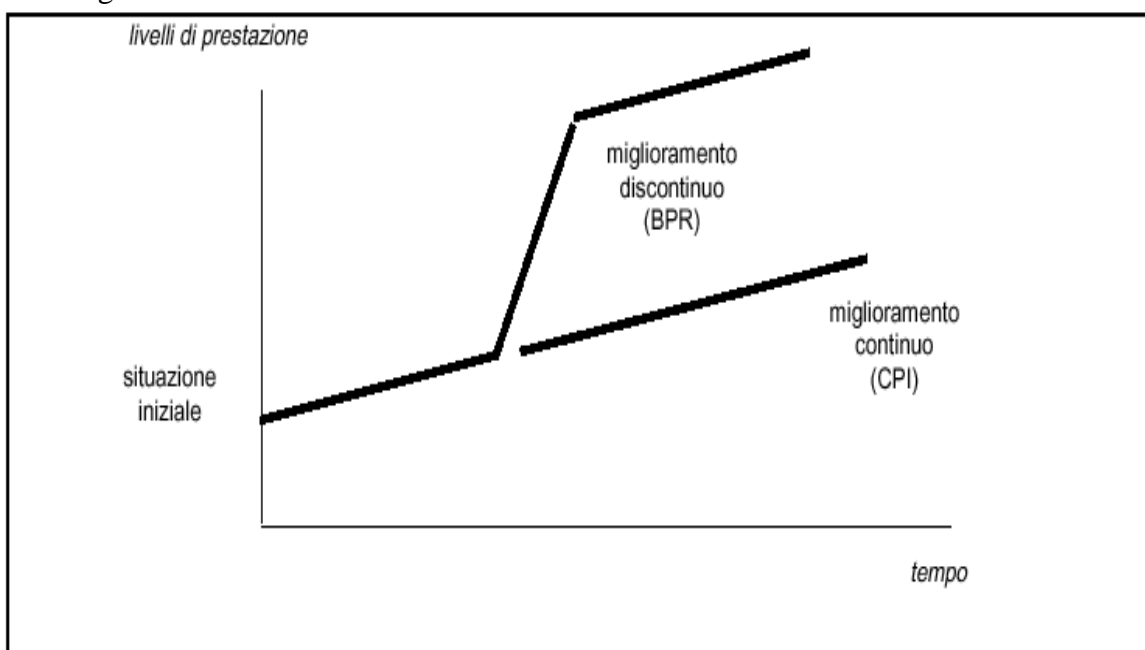


Figura 1: confronto tra miglioramento discontinuo (BPR) e miglioramento continuo (CPI)

Hammer afferma ["Reengineering the corporation", Hammer and Champy, 1993] che per soddisfare l'esigenza simultanea di qualità, servizio, flessibilità e bassi costi, i processi devono essere mantenuti semplici. In particolare Hammer individua alcuni aspetti caratteristici dei processi aziendali reingegnerizzati:

1. *Inglobamento di diverse mansioni in una sola*
2. *Empowerment del personale*
3. *Riduzione di controlli e verifiche*

### **1. Inglobamento di diverse mansioni in una sola**

La caratteristica più comune dei processi reingegnerizzati è l'assenza delle catene di montaggio: molte mansioni che in precedenza erano distinte vengono integrate e combinate in una sola. L'espressione con la quale Hammer definisce una persona che sia responsabile di un intero processo dall'inizio alla fine è case manager. Non sempre è possibile condensare tutte le fasi di un processo molto lungo in un'unica mansione affidata ad una sola persona. In tal caso la gestione del processo è affidata ad un gruppo di persone che, nel loro insieme, possiedono tutte le competenze necessarie, e sono collegialmente responsabili dei risultati dell'intero processo anziché essere individualmente responsabili dei singoli compiti. Questo gruppo di persone è detto case team ed i suoi membri, che in un'organizzazione di tipo funzionale tipicamente appartengono a reparti diversi e sono dislocati in luoghi diversi, devono essere riuniti in un'unità singola ed alloggiati in un'unica aria.

Questo nuovo tipo di organizzazione porta ad eliminare i passaggi di documenti da un'unità funzionale all'altra ed i relativi tempi morti, e a ridurre gli errori ed i malintesi che si possono generare tra persone dislocate in luoghi diversi, con i rifacimenti che tali errori rendono necessari. Infine, poiché il nuovo processo genera meno errori e malintesi l'azienda non ha più bisogno di altre persone addette a scoprirli e a risolverli.

### **2. Empowerment del personale**

L'empowerment del personale è una conseguenza inevitabile del processo reingegnerizzato: i processi non possono essere reingegnerizzati senza attribuire a chi lavora maggiori responsabilità decisionali e gestionali. Di conseguenza le aziende che intraprendono il reengineering devono adottare criteri nuovi nel reclutamento del personale: non contano più solo titoli di studio e competenze, ma anche e soprattutto spirito d'iniziativa, capacità di autogestione e forte motivazione

### **3. Riduzione di controlli e verifiche**

I processi convenzionali abbondano di fasi di controllo e verifiche, che non aggiungono alcun valore ma che vengono conservate per evitare gli abusi. Sebbene questo obiettivo sia apprezzabile, molte aziende sembrano ignorare l'entità dei costi associati a controlli così rigorosi. Per eseguire tutti questi controlli è necessario infatti un notevole dispendio di tempo e di lavoro; al limite può richiedere più tempo e fatica svolgere controlli che effettuare l'attività che viene controllata. I processi reingegnerizzati sono caratterizzati da un approccio più equilibrato.

Una volta analizzati gli aspetti caratteristici di un processo reingegnerizzato, Hammer non offre una vera e propria metodologia, ma fornisce una serie di linee guida per affrontare un progetto di reengineering.

In particolare l'autore individua tre macro-fasi principali: selezione dei processi, comprensione del processo e attuazione.

Sono tre i criteri che l'autore propone per scegliere i processi su cui intervenire:

- *Malfunzionamento*: si intende una serie di patologie operative quali, per esempio, sovra-informazione, proliferazione delle eccezioni, sovradimensionamento delle riserve o dei magazzini a copertura di funzionamenti irregolari.
- *Importanza* del processo, misurata in base all'utilità del processo per l'utente finale dell'organizzazione.
- *Fattibilità*, misura la probabilità di successo dei progetti BPR, che è inversamente proporzionale all'impatto organizzativo del processo: la possibilità di successo è tanto minore quanto maggiore è l'impatto, ossia l'ampiezza e la profondità dell'intervento.

### 3.7.1 La progettazione del processo – Fasi di un BPR

Quando sono note le reali esigenze dei clienti e gli input/output necessari a soddisfarle, il gruppo di lavoro può cominciare la fase di progettazione vera e propria del nuovo processo adottando un approccio *tabula rasa*.

Per la progettazione dei processi Hammer propone alcuni principi descritti brevemente nel seguito:

- Organizzarsi in ragione dei risultati da ottenere e non dei compiti da svolgere.
- Ove possibile far svolgere il processo a chi ne deve usare l'output.
- Integrare l'elaborazione delle informazioni con il lavoro di raccolta delle stesse.
- Collegare le attività parallele anziché integrarne i risultati a valle.
- Porre i punti decisionali dove il lavoro è effettivamente seguito ed incorporare il controllo dentro il processo (Empowerment).
- Implementazione del processo aziendale ridisegnato.

Possiamo, quindi, introdurre un approccio metodologico per il BPR, individuando principalmente tre macro-fasi:

- Fase 1: definizione del campo di applicazione della reingegnerizzazione. Ha l'obiettivo di comprendere il campo di applicazione e il relativo contesto in cui deve essere applicata la reingegnerizzazione dei processi, e di definire gli obiettivi strategici del BPR in relazione alle ragioni che hanno portato a tale scelta, alle opportunità e ai vincoli (normative, tecnologie, esigenze dei diversi attori coinvolti nel processo).
- Fase 2: diagnosi delle criticità e delle priorità. Ha l'obiettivo di individuare, attraverso l'analisi della situazione attuale e la modellizzazione dei processi da reingegnerizzare, le principali differenze (i "gap") rispetto alle esigenze dei fruitori e le priorità di intervento. Assume rilievo particolare la definizione di metriche orientate al risultato e al servizio.
- Fase 3: riprogettazione dei processi. Ha l'obiettivo di arrivare a formulare il nuovo disegno dei processi, attraverso l'applicazione della batteria di strumenti tipici della reingegnerizzazione dei processi; in questa fase deve essere compiuta anche la riprogettazione dei sistemi di monitoraggio e controllo del processo. In questa fase assume grande importanza la preparazione della gestione del

cambiamento, cioè la messa a punto di tutte le precondizioni e gli interventi necessari a passare dalla riprogettazione, che resta un'attività “*pianificatoria*”, alla realizzazione del nuovo processo e del sistema informatico, e quindi all'attuazione vera e propria del cambiamento organizzativo. L'output della fase 3 rappresenta l'output complessivo della reingegnerizzazione dei processi, che costituisce input alla preparazione degli studi di fattibilità.

<b>Fase 1: "Definizione del campo di applicazione della reingegnerizzazione"</b>
passo 1 - identificare l'ambito ed i livelli di intervento
passo 2 - delineare il contesto strategico
passo 3 - fissare gli obiettivi strategici
<b>Fase 2: "Diagnosi delle criticità e delle priorità"</b>
passo 4 - ricostruire la mappa dei processi reali
passo 5 - definire le metriche della prestazione complessiva di processo
passo 6 - misurare i gap tra obiettivi strategici e situazione attuale
<b>Fase 3: "Riprogettazione dei processi"</b>
passo 7 - disegnare le alternative di riprogettazione
passo 8 - progettare il sistema di monitoraggio e controllo
passo 9 - preparare la gestione del cambiamento organizzativo
passo 10 - sperimentare e correggere le ipotesi di riprogettazione

*FASE 1 – “Definizione del campo di applicazione della reingegnerizzazione”*

**Passo 1 – Identificare l’ambito ed i livelli di intervento**

Identificare l'ambito di intervento significa determinare:

- *Confini*: i processi sono normalmente interconnessi tra di loro. L'identificazione dei confini dell'ambito di intervento è molto importante per poter proseguire nella metodologia senza disperdere troppo l'analisi ma disponendo sempre di una "bussola" su quali altri processi potranno risentire gli effetti dell'intervento
- *Attori coinvolti*: con questa espressione si intendono tutti coloro che hanno qualche interesse in gioco (gli "stakeholder"): In primo luogo i destinatari dei risultati del processo ma anche il livello di "policy making" (in genere corrispondente al vertice politico), i livelli amministrativi laterali (altre amministrazioni che scambiano informazioni o servizi con il processo in esame), gli organi di controllo;
- *Livello di dettaglio*: in tutta la fase 1 di definizione dell'intervento è molto importante evitare di perdersi in dettagli eccessivi, ma ricostruire bene il livello intermedio dei processi

## **Passo 2 – Delineare il contesto strategico**

L'analisi del contesto strategico deve focalizzarsi su due aspetti critici:

- *Le opportunità di cambiamento*: indotte da nuove tecnologie, da esigenze nuove degli utenti o da nuove normative
- *L'analisi dei vincoli esterni e interni* : i primi da in funzione della loro "rimovibilità". Mentre i secondi sono i fattori organizzativi e culturali presenti nell'ambito di analisi, che possono condizionare l'esecuzione dell'intervento

## **Passo 3 – Fissare gli obiettivi strategici**

*FASE 2 – “Diagnosi delle criticità e delle priorità”*

## **Passo 4 – Ricostruire la mappa dei processi reali**

La mappa dei processi definisce i processi oggetto dell'analisi, i sottoprocessi, le relazioni tra i processi tra di loro e tra i sottoprocessi, e tra i processi e i confini dell'ambito di intervento. La mappa descrive i processi esistenti come essi sono allo stato attuale e ne descrive le principali caratteristiche:

- |                   |                    |                   |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| - Attività Svolte | - Input utilizzati | - Output prodotti |
| - Attori presenti | - Regole e vincoli | - Tempi e metodi  |

Spesso i processi attuali non sono mai stati né descritti né visualizzati come tali. E' logico aspettarsi risultati non omogenei dall'analisi di processi anche identici compiuti da strutture diverse.

## **Passo 5 – Definire le metriche della prestazione complessiva di processo**

La reingegnerizzazione dei processi mira a migliorare la prestazione complessiva di processo. In generale, la prestazione complessiva di processo può essere articolata in alcune componenti, per ciascuna delle quali è necessario definire delle *metriche*, cioè sistemi di indicatori, unità di misura e modalità di rilevazione, affidabili e significativi per la misura del raggiungimento degli obiettivi strategici.

Le componenti tipiche della prestazione complessiva di processo, per i processi essere riferiti alle seguenti categorie:

- *Efficienza*: è il rapporto tra i risultati raggiunti (output) e le risorse impiegate (input). Appartengono a questa categoria tutti gli indicatori di costo unitario, che rapportano il valore delle risorse utilizzate (soprattutto il personale, ma anche i materiali, i servizi, ecc.) al volume dell'output prodotto; in genere vengono riportati a questa categoria anche gli indicatori di tempo, che misurano il tempo necessario a svolgere l'intero processo o delle parti di esso.
- *Efficacia*: è il rapporto tra i risultati raggiunti e i risultati previsti. A seconda del riferimento preso (rispettivamente: gli utenti, i decisori politici e le norme).
- *Qualità del servizio*: è la rispondenza degli output alle esigenze dei fruitori.

Durante la definizione di questi sistemi di indicatori è comunque importante tener conto della verificabilità delle metriche, quali sono i dati significativi e la loro precisione, i periodi di confronto e il diverso significato che possono avere gli stessi dati in condizioni diverse.

### **Passo 6 – Misurare i Gap tra obiettivi strategici e situazione attuale**

**PROCESSO:**

→ Componenti della prestazione complessiva di processo	EFFICIENZA		EFFICACIA			
	Costo	Tempi	Qualità del servizio - fattore 1 (es. affidabilità)	Qualità del servizio - fattore 2 (specifico del processo)	Adeguatezza rispetto a obiettivi di policy	Trasparenza
PROCESSO ATTUALE ("AS IS")						
OBIETTIVI STRATEGICI ("TO BE")						
GAP (livelli/cause)						

Matrice dei GAP

### OUTPUT DELLA FASE 2

L'analisi delle criticità, unitamente ai passi precedenti, costituisce il punto di riferimento per la successiva fase di riprogettazione dei processi. Ogni gap individuato della matrice permette di focalizzare l'analisi delle criticità del processo sulle cause di tali scostamenti  
*Possibili criticità:*

- *processi a scarso valore aggiunto*, nei casi in cui le attività svolte non siano giustificate da esigenze di utenti o di altri attori coinvolti;
- *processi ridondanti o frammentati*, nei casi in cui lo stesso tipo di esigenza trovi rispondenza in più processi o il suo soddisfacimento sia frammentato tra molti processi;
- *manca di presidio di requisiti di valore*, nei casi in cui alcune esigenze degli utenti/altri attori coinvolti non trovino corrispondenza in qualche processo, o il livello della prestazione attuale non sia adeguato alle esigenze; questo problema è frequente nei casi di marcata "innovazione di servizio";
- *processi troppo complessi, non coerenti o poco chiari*, nei casi in cui la mappa dei processi evidenzia una insufficiente linearità dello svolgimento delle attività, o l'analisi della situazione attuale evidenzia tempi di attesa, code, ecc.
- *processi con difficoltà all'accesso o alle interfacce*, nei casi in cui le criticità si manifestino soprattutto in occasione dei momenti di acquisizione degli input o di rilascio degli output del processo, o in generale nei momenti, anche intermedi, di scambio con interlocutori esterni ai confini dell'ambito individuato.

### FASE 3 - "Riprogettazione dei processi"

La fase di riprogettazione dei processi costituisce il cuore dell'intervento di reingegnerizzazione. Questa fase ha l'obiettivo di arrivare a formulare il nuovo disegno dei processi, attraverso l'applicazione della batteria di strumenti tipici della reingegnerizzazione dei processi, selezionando l'alternativa più efficace, efficiente e attuabile. La batteria di strumenti tipici della reingegnerizzazione dei processi può essere riassunta in alcune soluzioni tipo:

- *mettere in parallelo* attività svolte in sequenza, nel caso in cui la successione delle attività sia stata dettata da scelte di progettazione del lavoro e non da caratteristiche specifiche del processo;
- *eliminare attività* che non danno valore cioè che non soddisfano esigenze di qualche attore coinvolto nel processo;
- *ricomporre attività* frammentate o semplificare flussi troppo complessi;
- *sbloccare colli di bottiglia* ed evitare insaturazione delle risorse critiche, attraverso operazioni di sincronizzazione dei processi, di bilanciamento delle risorse dedicate, ecc.
- *unificare e condividere le basi informative* richieste per lo svolgimento dei processi e per il controllo, in modo da evitare doppie imputazioni dei dati, incoerenze, riconciliazione dei dati.

### Passo 7 – Disegnare le alternative di riprogettazione

L'applicazione degli strumenti di riprogettazione deve essere guidata dalle criticità rilevate nella fase di diagnosi. A titolo molto generale, si possono seguire queste indicazioni:

- *esaminare anche le alternative più radicali*: è questo certamente il punto più difficile per l'applicazione del BPR. La reingegnerizzazione dei processi avrà successo solo se saranno esaminate anche le alternative più radicali, verificando se comunque sia possibile soddisfare i vincoli normativi non rimovibili
- *tenere sempre presente le soluzioni messe a disposizione dalle nuove tecnologie*: avere sempre presente queste opportunità permette di esaminare alternative che altrimenti non verrebbero neppure generate
- *combinare riprogettazione tecnologica e riprogettazione organizzativa*: le nuove tecnologie informatiche possono portare cambiamenti anche radicali, ma le potenzialità di tali tecnologie si riescono a utilizzare appieno solo se la riprogettazione tecnologica è affiancata dalla riprogettazione organizzativa, attraverso adeguati interventi di ridisegno dei compiti e delle mansioni, introduzione di nuovi sistemi di incentivi, iniziative di formazione per lo sviluppo delle capacità

<b>tecnologie</b>	<b>soluzioni di riprogettazione</b>
Database condivisi	Inserimento unico dei dati, eliminazione di attività a basso valore di riconciliazione e di scambio cartaceo di informazioni tra unità diverse interessate al processo
Sistemi di <i>workflow</i> e applicazioni cooperative	Gestione di processi che riguardano più amministrazioni (attività inter-amministrative) o più unità della stessa amministrazione. Protocollo unico, tracciatura dell'avanzamento, reporting sui tempi
Codice a barre e sistemi di riconoscimento	Possibilità di far viaggiare le informazioni insieme agli oggetti (documenti, materiali, ecc.) o insieme alle persone (carte elettroniche). Eliminazione delle attività di imputazione dei dati e possibilità di aggiornamento continuo
Architetture decentrate	Decentramento di operazioni con controllo centralizzato
Reti di telecomunicazione	Scambi informativi <i>on line</i> in tempo reale tra operazioni remote
...	...

*Esempio di alternative di riprogettazione "tecnologica"*

### **Passo 8 – Progettare il sistema di monitoraggio e controllo**

La riprogettazione del sistema di controllo deve seguire alcuni criteri specifici:

- *anticipazione dei processi di controllo*: sfruttando le potenzialità delle nuove tecnologie che supportano il processo reingegnerizzato, è necessario anticipare i processi di controllo, mettendoli il più vicino possibile al punto in cui sorgono gli errori e i difetti, per ridurre al minimo i costi di non qualità interni.
- *eliminazione* dei processi di controllo relativi alle attività eliminate
- *modifica* delle modalità dei processi di controllo: grazie alle nuove tecnologie, i processi di controllo possono essere migliorati nelle loro modalità tramite cambiamento degli strumenti di controllo, aumento della frequenza o ampliamento della base campionaria (controlli uno a uno piuttosto che a lotti o a campione)
- *evidenziamento dell'errore*: per facilitare i processi di controllo e per favorire l'apprendimento dagli errori è importante rendere "visibile l'errore"

<p><b>Indicatori in linea (rilevabili dal sistema informativo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantità di servizi erogate durante un'unità di tempo prestabilita;</li> <li>- Numero dei Clienti per periodo di riferimento;</li> <li>- Numero di errori rilevati, per tipologia di errore;</li> <li>- Tempi medi e massimi di attraversamento del processo e dei sottoprocessi</li> <li>- Indicatori di varietà e di dispersione intorno ai valori medi</li> <li>- ecc.</li> </ul> <p><b>Indicatori fuori linea (richiedono indagini ad hoc)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rilevazioni riguardanti la soddisfazione degli utenti;</li> <li>- rilevazioni sui casi di disservizio (reclami, segnalazioni interne, casi critici)</li> <li>- rilevazioni del grado di informazione che gli attori coinvolti hanno dei servizi forniti</li> <li>- ecc.</li> </ul>
--

*Indicatori del sistema di controllo e monitoraggio*

## **Passo 9 – Preparare la gestione del cambiamento organizzativo**

L'effettuazione di un intervento di reingegnerizzazione dei processi è un'iniziativa che richiede un notevole livello di innovazione nell'organizzazione.

Le soluzioni organizzative in questione possono riguardare:

- *la revisione della struttura organizzativa*, intervenendo sulla distribuzione di responsabilità che presiedono allo svolgimento dei processi, attraverso ordini di servizio o adeguate iniziative di microprogettazione organizzativa (allargamento delle mansioni);
- *la revisione delle caratteristiche professionali*, intervenendo sulle competenze tecniche e sulle capacità gestionali del personale chiamato a gestire i processi reingegnerizzati con iniziative di formazione e di selezione e valutazione del personale;
- *la modifica delle condizioni logistiche di lavoro*, intervenendo sulle strutture fisiche e sulle attrezzature materiali di supporto allo svolgimento dei processi (spostamento di uffici, assegnazione di nuove dotazioni personali, modifiche degli orari di lavoro, ecc.).

## **Passo 10 – Sperimentare e correggere**

Poiché la reingegnerizzazione dei processi identifica soluzioni radicali, è necessario sperimentare queste soluzioni prima di passare alla loro attuazione definitiva e completa. Non bisogna pensare che il nuovo processo funzionerà esattamente come è stato disegnato: "*è impossibile progettare un nuovo processo che funzioni effettivamente e che raggiunga gli obiettivi di discontinuità assegnati senza in qualche modo provare e sbagliare*" (Hammer, 1993).

Le principali soluzioni per sperimentare e correggere le soluzioni di riprogettazione sono di due tipi:

- *la sperimentazione pilota*: consiste nel realizzare parzialmente una soluzione per verificarla sul campo ed eventualmente modificarla prima di una sua generalizzazione;
- *la simulazione*: consiste nello studiare il comportamento del processo attraverso un modello che opera in un ambiente artificiale più facilmente controllabile, e non nel contesto reale.

## OUTPUT DELLA REINGEGNERIZZAZIONE

### Sezione I: situazione attuale

#### **1. Ambito e contesto dell'intervento**

- 1.1 Mappa dei processi attuali e delle strutture coinvolte
  - 1.1.1 Processi/Sottoprocessi
  - 1.1.2 Amministrazioni e unità organizzative
- 1.2 Attori interessati e esigenze da soddisfare
  - 1.2.1 Destinatari/utenti
  - 1.2.2 Organi di vertice
  - 1.2.3 Organi di controllo
  - 1.2.4 Altre amministrazioni e istituzioni
- 1.3 Confini dell'ambito di riprogettazione
  - 1.3.1 Processi di interfaccia
  - 1.3.2 Strutture organizzative di interfaccia
- 1.4 Livello di dettaglio dell'analisi

#### **2. Opportunità, vincoli e obiettivi strategici**

- 2.1 Opportunità
  - 2.1.1 Opportunità di innovaz. tecnologica
  - 2.1.2 Opportunità di innovazione di servizio
  - 2.1.3 Opportunità di innovazione normativa
- 2.2 Vincoli normativi
  - 2.2.1 Vincoli soppressi
  - 2.2.2 Vincoli rimovibili
  - 2.2.3 Vincoli generali non rimovibili
- 2.3 Altri vincoli e fattori critici
- 2.4 Obiettivi strategici

#### **3. Analisi e diagnosi della situazione attuale**

- 3.1 Metriche dei processi
  - 3.1.1 Metriche di efficacia
  - 3.1.2 Metriche di efficienza
- 3.2 Misurazione della situazione attuale
- 3.3 Matrice delle criticità
- 3.4 Diagnosi del problema

### Sezione II: soluzione di reingegnerizzazione

#### **4. Mappa del processo reingegnerizzato**

- 4.1 Modifiche alla natura e alle caratteristiche del servizio erogato
- 4.2 Modifiche al flusso operativo del processo
- 4.3 Modifiche al sistema di monitoraggio e controllo del processo
- 4.4 Tecnologia di supporto del processo reingegnerizzato e requisiti informativi

#### **5. Piano di intervento organizzativo**

- 5.1 Competenze e capacità richieste
- 5.2 Modifiche alla struttura organizzativa
- 5.3 Analisi dei gap di competenze/capacità
- 5.4 Interventi formativi e di sviluppo delle competenze e delle capacità
- 5.5 Interventi sulla struttura logistica e sui supporti di lavoro
- 5.6 Punti di attenzione e elementi di rischio

### Output del processo di reingegnerizzazione

( Esempio 3 , Esercizi 3-4-5 su Eserciziario – Processi/Matrici LRC )

### 3.8 L'impresa come sistema: il modello delle 7S

La struttura di una organizzazione rappresenta una variabile importante su cui il management può agire per migliorare il grado di coerenza interno dell'organizzazione e la sua capacità di rispondere alle sollecitazioni della competizione. L'importanza delle strutture è testimoniata dal fatto che quando le imprese effettuano dei cambiamenti organizzativi per lo più esse effettuano dei cambiamenti strutturali, per esempio attraverso la creazione di nuove unità, la soppressione o il potenziamento di unità esistenti, l'accorpamento di più unità in una, ecc. In altre parole le imprese modificano la propria organizzazione ridisegnando l'organigramma.

Tuttavia, a partire da una serie di esperienze e di ricerche condotte verso la fine degli anni '70, numerose furono le grandi aziende che si resero conto che il problema del cambiamento organizzativo non poteva essere risolto unicamente attraverso interventi di tipo strutturale. La variabile *struttura organizzativa* venne sottoposta ad un'attenta critica e si dimostrò che la portata degli effetti derivanti da un cambiamento strutturale nelle imprese non solo non realizzava i benefici attesi, ma spesso era molto ridotta.

Questa situazione viene molto bene sottolineata da un articolo pubblicato nel 1980 sulla rivista "Business Horizons" da Waterman, Peters e Phillips che presentavano i risultati di una serie di interviste effettuate, sul tema del cambiamento organizzativo a dirigenti di grandi imprese statunitensi quali IBM, Kodak, Hewlett-Packard, Du Pont, ecc.

È possibile condensare il risultato di tale indagine in uno slogan: *la Struttura non è l'organizzazione*. Waterman, Peters e Phillips spiegano così questo concetto:

*"Il surrealista belga René Magritte dipinse una serie di pipe e intitolò la serie "Ceci n'est pas une pipe": questa non è una pipa. In altri termini, la rappresentazione di un oggetto non è l'oggetto. Nello stesso modo, una struttura non coincide con l'organizzazione. Dal punto di vista razionale, ogni manager ed ogni consulente sanno bene che il 'fare organizzazione' implica molto di più di quanto i diagrammi, le caselle, le linee tratteggiate, le descrizioni delle posizioni e le matrici possono indicare. Troppo spesso, però, tutti ci comportiamo come se non lo sapessimo: se desideriamo operare un cambiamento, modifichiamo la struttura"*



*(R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, Structure is not Organization, Business Horizons, June 1980)*

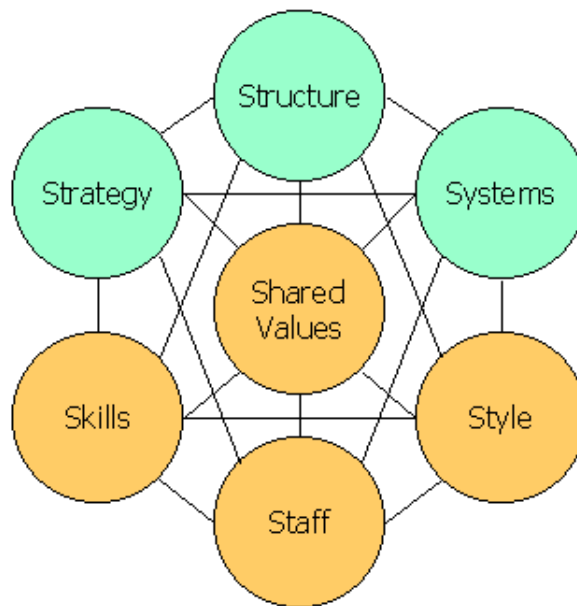
Non solo gli interventi di riorganizzazione di un'impresa effettuati attraverso la modifica della struttura organizzativa possono non produrre gli effetti sperati, ma, in diversi casi, l'intervento sulla struttura organizzativa può mettere in crisi l'organizzazione e comportare un peggioramento delle prestazioni aziendali per varie ragioni, come hanno dimostrato molte esperienze concrete. Se le prestazioni di una impresa non dipendono strettamente da come è fatta la sua struttura organizzativa allora si danno due casi: o l'impatto della struttura organizzativa è irrilevante o devono esistere altre variabili che, congiuntamente alla struttura, influenzano le prestazioni dell'impresa.

Waterman, Peters, e Phillips dopo aver riflettuto sui risultati delle loro ricerche decisero di formulare uno schema di nuovo modello di organizzazione (il modello delle 7 S), che in seguito discussero in una serie di seminari rivolti al top management di grandi aziende statunitensi ed utilizzarono per affrontare i problemi organizzativi di tali imprese.

Il modello delle 7 S (Fig. 3.15) considera l'organizzazione di un'impresa come un sistema complesso costituito da molteplici fattori interagenti che sono classificati in sette macro-variabili:

1. **Strategia** – Indica *come* l'impresa acquisisce il proprio vantaggio competitivo, su quali leve essa concretamente agisce o punta per costruirlo (costi; qualità, servizi, leadership tecnologica, ecc.), quali sono le priorità strategiche dell'impresa (entrare in nuovi mercati, sviluppare nuovi prodotti, migliorare il customer service, ecc.) e i suoi piani di sviluppo.
2. **Struttura** – Indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero dei livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo/responsabilità di manager e supervisori, l'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative, i sistemi che assicurano la comunicazione ed il coordinamento tra le diverse componenti delle unità organizzative.
3. **Sistemi** – Indica i processi formali, gli strumenti e le procedure utilizzati dal management per gestire un'organizzazione (sistemi di controllo di gestione, sistemi di gestione delle risorse umane, sistemi di pianificazione, sistemi informativi, sistemi di distribuzione).
4. **Staff** – Indica il personale, il suo background, i suoi livelli di competenze, le modalità attraverso cui i nuovi attori organizzativi vengono selezionati, assunti ed inseriti nell'impresa, i percorsi di sviluppo delle risorse umane (formazione; sviluppo delle carriere, etc.)
5. **Skills** – Indica le competenze intese come capacità, conoscenze, know-how necessarie a svolgere le attività di business. In certi casi si parla di competenze distintive di un'impresa riferendosi a competenze che rendono i prodotti dell'impresa e le loro prestazioni uniche ed inimitabili, nonché immediatamente riconoscibili agli occhi del cliente. Più in generale le competenze possono essere riferite agli individui, alle unità organizzative o all'impresa. I loro contenuti possono riguardare le pratiche manageriali, i sistemi gestionali o le tecnologie.

6. **Stile di leadership** – Indica lo stile di leadership del top management e, più in generale, lo stile decisionale di tutta l'organizzazione. Lo stile ha riflessi sulle regole a cui gli individui si adeguano e come lavorano ed interagiscono tra di loro e con i clienti ed i fornitori.
7. **Sistema di valori** – Indica i valori fondamentali condivisi dalla cultura aziendale e che vengono utilizzati come principi guida (prevalentemente formale o informale, partecipativo o verticistico, accentrato-decentrato, ecc.). Questi valori hanno un significato molto importante. Focalizzano l'attenzione degli individui e consentono di individuare obiettivi di carattere generale.



**Figura 3.15 - Il modello delle 7 S**

Il modello delle 7 S evidenzia due aspetti fondamentali dell'organizzazione di un'impresa:

- a) l'aspetto sistemico dell'organizzazione attraverso *l'interconnessione delle variabili*
- b) la *coerenza interna* del sistema, attraverso il concetto di allineamento fra le variabili.

Le 7 S sono fortemente interconnesse fra di loro. L'organizzazione di una impresa non è riducibile ai suoi aspetti strutturali, ma a un sistema più complesso di variabili interrelate fra loro che per comodità analitica sono ricondotte a 7 fattori principali. L'interconnessione fra le variabili sta ad indicare che un qualunque cambiamento

effettuato in una sola delle variabili, per esempio la Struttura, si propaga attraverso l'organizzazione in modo non sempre prevedibile a priori.

Il principio della coerenza interna del sistema stabilisce invece che un cambiamento in una delle variabili deve essere accompagnato da cambiamenti con esso coerenti anche nelle altre variabili. In mancanza di cambiamenti coerenti il sistema organizzativo può o non mostrare alcun effetto o reagire in modo diverso dalle attese. Per illustrare il concetto di congruenza interna può essere utile la metafora della bussola; l'insieme delle 7 variabili è come un insieme di bussole: quando tutti e 7 gli aghi puntano tutti nella stessa direzione, si può dire che si è di fronte ad una impresa bene organizzata. Nel seguito si riportano alcuni esempi di coerenza organizzativa fra le variabili dello schema delle 7S.

- 1) *Strategia-struttura*: un cambiamento nella strategia aziendale può richiedere l'adozione di una struttura organizzativa adeguata. Per esempio, un'impresa che punta alla diversificazione del proprio business o che intende perseguire opportunità di business in settori di mercato molto diversi dovrebbe optare per una struttura organizzativa per prodotto.
- 2) *Strategia-skills*: una decisione strategica di espansione in un nuovo settore di mercato richiede la necessità di disporre o di essere in grado di acquisire sul mercato del lavoro le necessarie competenze tecniche. Per esempio una settore che opera nel settore della distribuzione dell'energia elettrica che intenda entrare nel business della telefonia deve pianificare l'acquisizione di varie tipologie di personale tecnico specializzato, valutando l'effettiva disponibilità di tali figure sul mercato del lavoro, il loro costo, e pianificando delle iniziative di recruitment appropriate.
- 3) *Struttura-sistemi-skills*: la creazione di una nuova unità organizzativa o il potenziamento di una unità esistente può richiedere lo sviluppo di sistemi gestionali opportuni. Per esempio la trasformazione di un ufficio di gestione del personale che si occupa prevalentemente dell'amministrazione delle risorse umane in una unità *Gestione e Sviluppo del personale*, maggiormente orientato allo sviluppo e alla gestione strategica delle Risorse Umane richiede in primo luogo un cambiamento nella mission della funzione, ma anche la creazione di nuovi strumenti gestionali, per esempio relativi alla rilevazione dei fabbisogni formativi, alla progettazione della formazione, a nuovi sistemi di incentivazione, ecc. La costruzione di tali strumenti può avvenire anche grazie al ricorso a esperti e consulenti esterni, ma il loro utilizzo e perfezionamento spetta all'impresa. Dunque l'introduzione dei nuovi sistemi per la gestione del personale richiede l'acquisizione (tramite assunzione) o lo sviluppo di nuove skills (tramite formazione di personale già presente in azienda), per esempio attraverso la creazione di figure professionali specializzate nella formazione del personale.
- 4) *Sistemi/valori*: l'introduzione di nuovi sistemi a supporto della gestione non sempre ha successo. Tra le ragioni del fallimento vi possono essere ragioni di tipo culturale. Per esempio, l'adozione di un sistema di controllo di gestione informatizzato richiede non solo l'infrastruttura informatica, ma anche la disponibilità degli addetti

a condividere in modo trasparente le necessarie informazioni che consentono al sistema di funzionare. L'utilizzo di sistemi di controllo qualità richiede un forte orientamento al cliente in tutti i ruoli, anche in quelli più operativi, ecc.

In generale, gli effetti di un qualsiasi cambiamento organizzativo in una delle variabili dello schema delle 7 possono esser immaginati come una catena di ulteriori cambiamenti che si producono secondo una logica causa effetto all'interno dello schema, e cioè dell'organizzazione. Tali catene causali si possono immaginare anche graficamente, come percorsi che connettono più "S": struttura/strategia, struttura/strategia/skills/sistemi, sistemi/skills/valori, ecc. Gli analisti dell'organizzazione dovrebbero progettare ogni cambiamento organizzativo tenendo conto al meglio di tutte le possibili ripercussioni che esso può provocare nel sistema complesso che definiamo organizzazione.

Progettare l'organizzazione non significa solo definire organigrammi, layout, unità organizzative e job description, ma individuare l'assetto organizzativo, cioè l'insieme delle caratteristiche delle variabili sistemiche che compaiono nello schema delle 7 S, che si riveli coerente con le esigenze di business dell'impresa (soddisfazione degli stakeholder, struttura del settore e della concorrenza, evoluzione degli scenari competitivi, normativi e tecnologici, partnership e alleanze strategiche, piani di sviluppo, ecc.).

In sintesi è possibile affermare che lo schema delle 7 S ci insegna che:

- l'organizzazione di un'impresa è un sistema in cui interagiscono vari fattori e non è riconducibile alla sola struttura;
- a causa dell'interconnessione delle variabili è difficile ottenere gli effetti desiderati su una delle "S" senza operare contemporaneamente cambiamenti coerenti anche nelle altre;
- l'insuccesso di molti tentativi di modifica dell'organizzazione di un'impresa è sovente riconducibile ad una mancata considerazione di tutti i fattori dello schema;
- tra i diversi fattori non esiste una gerarchia implicita o un ordine sequenziale: a priori non è ovvio quale sarà il fattore trainante del cambiamento. Tutte le variabili hanno pari dignità;
- lo schema va "personalizzato" per l'impresa oggetto di studio: in casi specifici alcune variabili possono essere poco rilevanti o assenti, alcuni collegamenti sono più importanti di altri, la rilevanza dei fattori e dei collegamenti può dipendere dal particolare momento o della fase del ciclo di vita che l'impresa attraversa.

### **3.9 Analizzare l'organizzazione di un'impresa attraverso il modello delle 7S**

L'obiettivo di questo paragrafo è fornire uno schema di analisi strutturato che consenta l'analisi dell'organizzazione di una impresa attraverso l'approccio "sistemico" alla base del modello delle 7 S.

**Step 1:** *Approfondire la conoscenza del caso da analizzare.*

Analizzare il numero più ampio possibile di fonti di informazione sull'azienda. Le fonti si possono dividere in indirette (sito aziendale, documentazione aziendale, rassegne stampa) e dirette (interviste con manager, imprenditori e personale aziendale). È importante analizzare documentazione aziendale ufficiale quali mission, carte dei valori, organigrammi, job description, manuali della qualità, piani, procedure, ecc.

**Step 2:** *Identificare le differenti parti del sistema organizzativo che sono alla base del modello delle 7S.*

Per fare ciò, è possibile utilizzare domande di diagnosi del tipo riportate nel seguito. Gli esempi che seguono non sono naturalmente esaustivi. Le domande appropriate vanno definite a partire dalle informazioni specifiche di cui si dispone e dipendono dalle caratteristiche e del caso di studio e dalle finalità dell'indagine.

1. *Strategia* – Indica come acquisire un vantaggio competitivo

- Quali sono le fonti di vantaggio competitivo dell'impresa (costi; qualità, servizi, leadership tecnologica)?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza dei prodotti dell'azienda?
- Quali sono gli obiettivi strategici dell'impresa (entrare in nuovi mercati, sviluppare nuovi prodotti, migliorare il customer service, integrarsi a monte/a valle, focalizzazione sul core business, ridimensionamento)? Sono chiaramente definiti? Sono coerenti fra di loro o conflittuali?
- Le strategie sono esplicite e note a tutti i membri dell'azienda o solo al top management?
- Esistono piani dettagliati di sviluppo coerenti con gli obiettivi strategici che individuano sequenze di azioni precise e obiettivi operativi concreti?
- Esiste un sistema di misurazione del raggiungimento degli obiettivi? Esistono dei responsabili per ciascun obiettivo?
- Quali strategie ha perseguito in passato l'impresa? Perché (eventualmente) alcune sono state abbandonate?
- In cosa è simile o differisce la strategia dell'impresa da quelle dei suoi concorrenti?

2. *Struttura* – Indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero dei livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo/responsabilità di manager e supervisori. L'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative. I sistemi che assicurano la comunicazione ed il coordinamento efficaci tra le diverse componenti delle unità organizzative

- Qual è la struttura di base su cui fa perno l'organizzazione (ad es. funzionale, divisionale, etc.)?
- Esiste un organigramma ufficiale? In caso contrario, è possibile ricostruirlo?
- Quanti sono i livelli gerarchici? L'ampiezza del controllo è ridotta o grande?
- Il controllo dell'organizzazione è intenso o blando?
- Quali decisioni sono centralizzate o quali decentralizzate?
- Che grado di autonomia hanno le differenti unità?
- È possibile individuare in modo chiaro responsabile, compiti e mission di ogni unità?

- Si verificano sovrapposizioni di compiti, attività o aree di responsabilità?
  - Alcune unità pesano più di altre? Perché?
  - In che modo vengono individuati e descritti i compiti individuali (formale, informale, divisione del lavoro, autonomia, formalizzazione delle attività)?
  - Esistono gruppi di lavoro interfunzionali?
3. *Sistemi* – Indica i processi formali e le procedure utilizzate per gestire un'organizzazione (sistemi di controllo di gestione; sistemi di gestione delle risorse umane, sistemi di pianificazione, di budgeting, sistemi informatici, sistemi di distribuzione)
- Quali sono i sistemi gestionali attualmente in uso? Quali sono i loro punti di forza e di debolezza?
  - Il management utilizza i sistemi disponibili a supporto della propria attività di gestione o tende a farne a meno? In tal caso, per quale ragione specifica?
  - Come vengono misurate e valutate le prestazioni dell'azienda e dei singoli?
  - I sistemi a disposizione dell'azienda soddisfano le attese degli utenti e dell'azienda?
  - L'organizzazione dispone di sistemi necessari a svolgere il suo business? (ad es. l'organizzazione ha un sistema per misurare la soddisfazione dei clienti?)
  - Quali sono i sistemi di management di cui ha bisogno la dirigenza per gestire l'organizzazione?
  - Esistono competenze adeguate per l'utilizzo di tali sistemi?
4. *Staff* – Indica il personale, il suo background, le sue competenze. Le modalità attraverso cui i nuovi attori organizzativi vengono selezionati, assunti ed integrati. I percorsi di sviluppo delle risorse umane (formazione; sviluppo delle carriere; etc.)
- Quali sono le principali tipologie di figure professionali che operano nell'azienda?
  - A quanto ammonta l'organico aziendale e come si distribuiscono i dipendenti per famiglie professionali, età, livello di istruzione?
  - Qual è il peso dei lavoratori interinali sull'organico?
  - In che modo l'impresa assume il personale (canali di reclutamento, procedure e criteri di selezione, ecc.)
  - In che modo l'impresa sviluppa il personale (attività di formazione interna, contenuti e pianificazione, ricorso all'esterno, ecc.)?
  - Quali sono le caratteristiche del management (background, formazione, età, sesso, nazionalità, esperienze)?
  - In quale parte dell'organizzazione ci sono leader più forti (es. in quale funzione)? Ed i più deboli?
5. *Skills* – Indica le competenze distintive che caratterizzano un'organizzazione. Esse possono essere riferite all'insieme degli attori organizzativi, alle pratiche manageriali, ai sistemi e/o alle tecnologie
- In quali attività l'organizzazione riesce a distinguersi con performance di alto livello?

- Quali sono i punti di forza dei prodotti? Possono essere collegati a know-how e competenze distintive?
- Quali sono le nuove competenze di cui l'organizzazione ha bisogno per sviluppare il suo business?
- Quali sono le "vecchie" competenze che può mettere da parte?
- Le competenze dell'organizzazione sono adeguate ai propri fabbisogni?
- Quali sono quelle più importanti strategicamente?
- Quali sono le competenze che l'impresa intende sviluppare prioritariamente?

6. *Stile* – Indica lo stile di leadership del top management e, più in generale, lo stile operativo di tutta l'organizzazione. Lo stile ha riflessi sulle regole a cui gli attori organizzativi si adeguano e come lavorano ed interagiscono tra di loro e con i clienti ed i fornitori

- In che modo il top management prende decisioni (in maniera partecipativa oppure imponendole dall'alto - top-down)?
- Quali sono i manager che hanno più potere formale?
- In che modo i manager impiegano il loro tempo (meeting informali; conversazioni informali; sul campo, con i clienti, nei laboratori)?
- Quali e quanti sono i livelli di management?
- Quali sono le caratteristiche dei "capi"?
- In che misura e in che modo i livelli più operativi sono messi al corrente delle decisioni aziendali?
- In che misura e in che modo i livelli più operativi sono messi in condizione di contribuire al processo decisionale?
- In che misura e in che modo l'azienda sa ascoltare le esigenze del proprio personale?
- Esistono o si effettuano indagini di clima organizzativo?
- Come vengono formati e gestiti i gruppi di lavoro?
- Com'è impostata la relazione capo collaboratore?
- Tra i compiti del capo rientra anche la cura dello sviluppo e della crescita professionale del collaboratore?
- I capi valutano in modo formale i propri collaboratori?
- I capi forniscono feedback ai propri collaboratori? Con che frequenza e in che modo?

7. *Sistema di valori* – Indica i valori fondamentali che sono ampiamente condivisi dall'organizzazione e vengono utilizzati come principi guida. Questi valori hanno un significato molto importante. Focalizzano l'attenzione degli attori organizzativi e consentono di individuare obiettivi di carattere generale.

- Esiste una mission esplicita?
- I dipendenti conoscono la mission?
- Gli stakeholder conoscono la mission?
- Quanto i dipendenti condividono la mission e la sentono propria?

- Quali sono i temi principali della mission?
- Esistono slogan?
- Gli attori organizzativi conoscono le strategie aziendali?
- Gli attori organizzativi hanno una visione comune dell'organizzazione per cui lavorano?
- Quali sono gli aspetti che ricevono il maggiore e/o il minor supporto da parte del top management (aspetti di breve periodo/di lungo periodo; interni/esterni)?
- In che modo gli attori organizzativi descrivono ciò che distingue l'impresa per cui lavorano (qualità dei prodotti; collaborazione tra i dipendenti; etc.)

**Step 3: identificazione degli aspetti cruciali**

A questo punto è necessario realizzare una tabella con 7 colonne (una per ognuno dei fattori sopraelencati).

*ATTENZIONE Non è possibile riportare in questo schema tutte le informazioni raccolte nell'analisi del caso di studio.*

Il modello delle 7 S deve essere utilizzato come un filtro che consente di operare una distinzione tra le informazioni indispensabili e quelle non cruciali.

Una volta stilata una lista preliminare per punti di aspetti cruciali per il modello delle 7S, è necessario operare una semplificazione. Ciò può essere fatto identificando aspetti simili che possono essere accorpati. Alla fine è necessario ottenere una lista che contempli solo ed esclusivamente i fatti cruciali. Rileggere il caso di studio e verificare se sono stati messi in luce i fattori chiave rispetto alle dimensioni del modello delle 7S. Se necessario, apportare modifiche alla lista.

Il risultato dell'analisi sin qui svolta dovrebbe essere riassunto in una tabella simile a quella riportata di seguito:

Strategia	Struttura	Sistemi	Staff	Skills	Stile di Leadership	Sistema di Valori
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•

Come comprendere ciò che è importante alla luce del modello delle 7 S? Confrontarsi con il “mondo reale” rappresenta una sfida in quanto i problemi appaiono complessi ed ambigui. Una delle difficoltà maggiori è legata alla gestione di un gran numero di informazioni, molte delle quali sono di scarsa rilevanza ai fini dell'analisi. In quest'ottica, il modello delle 7 S rappresenta una guida, un paio di occhiali attraverso cui osservare l'organizzazione di una impresa per individuare i fattori che sono veramente importanti al fine di realizzare un'analisi di un sistema organizzativo complesso.

In termini pratici, è necessario in primo luogo individuare tutti i fattori che potenzialmente rientrano in una delle categorie del modello delle 7S.

Successivamente, bisogna selezionare solo i fattori che hanno una forte rilevanza rispetto all'impresa analizzata. In altri termini, bisogna focalizzare la propria attenzione sui fattori che incidono sul successo (RISULTATI) dell'impresa in esame.

Spesso le informazioni di carattere "storico" (quando l'impresa è stata creata, da chi, dove, etc.) non aiutano a comprendere il contesto attuale all'interno del quale l'organizzazione opera. In altri casi invece possono essere molto utili.

Questa è una fase critica della metodologia legata all'applicazione del modello delle 7 S. Se necessario, bisogna investire più tempo di quanto inizialmente previsto.

**Step 4:** Alla luce del modello delle 7S *identificare i problemi chiave e le sfide che l'organizzazione deve affrontare.*

E' necessario osservare l'organizzazione come un sistema integrato di elementi diversi fortemente correlati tra loro.

Dove sono le interrelazioni chiave tra i diversi elementi che compongono il sistema? Quali sono i fattori che maggiormente contribuiscono a creare problemi al sistema? Dove è possibile osservare difficoltà relative all'integrazione dei diversi elementi che compongono il sistema?

Per esempio, la scarsa soddisfazione dei dipendenti può essere originata da una vasta gamma di fattori che va dalla poca chiarezza con cui sono stati definiti i ruoli e/o le mansioni (struttura), all'inadeguatezza del sistema di ricompensa (sistema), dall'approccio negativo al lavoro (staff); alla supervisione inadeguata (stile). Molti problemi organizzativi sono complessi; è necessario quindi studiare a fondo il sistema organizzativo per isolare un problema e comprenderne le cause.

Il risultato di questa indagine dovrebbe essere riassunto in una tabella simile a quella riportata di seguito:

<i>Problema</i>	<i>Variabili organizzative interessate</i>	<i>Incoerenze</i>
<b>Problema # 1</b>		
<b>Problema # 2</b>		
<b>Problema # 3</b>		

La spiegazione dei singoli problemi deve essere chiara e concisa. Inoltre, deve essere focalizzata su questioni specifiche. E' necessario tener sempre presente che ci deve essere un legame diretto tra il modello delle 7S ed i problemi identificati in questa parte dell'indagine. Nella logica delle 7 S i problemi originano da incoerenze interne all'assetto organizzativo. Siete in grado di spiegare i problemi in termini di incoerenze fra due o più variabili?

### **Step 5: Piano d'azione/raccomandazioni**

Sulla base dei problemi identificati nella fase precedente, sviluppare una serie di raccomandazioni per fare fronte alle problematiche di cui sopra. Le raccomandazioni devono essere specifiche e operative. In altri termini, bisogna indicare quali interventi realizzare per risolvere i problemi organizzativi identificati in precedenza. L'introduzione di cambiamento deve tener conto della coerenza e della interconnessione delle variabili. Cercate di individuare tutti i possibili effetti che le vostre raccomandazioni possono produrre e verificate le possibili incongruenze che possono sorgere come conseguenza dell'attuazione delle vostre raccomandazioni. Provate a immaginare come si pagano i cambiamenti nel sistema e ipotizzate delle contromosse.

Il risultato di questa indagine dovrebbe essere riassunto in una tabella simile a quella riportata di seguito:

<b>Problemi</b>	<b>Raccomandazioni</b>
Problema # 1	Raccomandazione(i) per il problema # 1 ... ...
Problema # 2	Raccomandazione(i) per il problema # 2 ... ...
Problema # 3	Raccomandazione(i) per il problema # 3 ... ...

È necessario identificare prima i problemi e successivamente utilizzare il modello delle 7 S. L'obiettivo del modello delle 7 S è avere un approccio sistemico riguardo ai differenti fattori che rivestono un'importanza cruciale all'interno di un'organizzazione. In quest'ottica il modello delle 7 S deve essere utilizzato come una sorta di filtro per separare i fattori importanti da quelli marginali. Quindi, è necessario in primo luogo sviluppare il modello delle 7 S per poi utilizzarlo nella selezione dei problemi legati ai fattori su cui fa perno il modello stesso. Una volta identificati i problemi, ci si occuperà di risolverli attraverso soluzioni appropriate.

Il modello può essere applicato anche a livello di singola unità organizzativa.

( **Esempio 5 su Eserciziario – Modello 7S** )

---

Di seguito una tabella con degli esempi di strategia e possibile sviluppo del modello delle 7 S.

Strategia	Struttura	Sistemi Gestionali Chiave	Staff (criteri di selezione e sviluppo carriera)	Skills (competenze richieste al personale)	Stile di Leadership	Sistema di Valori
Recupero di efficienza, focalizzazione e sui costi	Funzionale Posizioni di lavoro basate su mansioni rigidamente definite	Contabilità generale Pianificazione controllo produzione	Anzianità lavorativa (orientamento al passato)	Esperienza nello svolgimento di compiti	Rapporto gerarchico capo-collaboratore Comunicazione top down Assegnazione di compiti e verifica delle modalità di comportamento	Orientamento al breve periodo Rispetto delle regole Fedeltà all'azienda
Accentuata diversificazione di prodotti/mercati	Divisionale Posizioni di lavoro basate su competenze	Marketing Contabilità industriale	Competenze Potenziale (orientamento al futuro)	Capacità di analisi di mercato e di diversificazione di prodotto Capacità di design di prodotto	Rapporto di tipo collaborativo Comunicazione top down e bottom up Assegnazione di obiettivi e valutazione delle prestazioni	Orientamento al lungo periodo Creatività Propensione all'innovazione
Internazionali, penetrazione in mercati stranieri	Divisionale Posizioni di lavoro basate su competenze	Marketing Contabilità industriale	Competenze Potenziale (orientamento al futuro)	Capacità di analisi di mercato Capacità di penetrazione commerciale	Rapporto di tipo collaborativo Comunicazione top down e bottom up Assegnazione di obiettivi e valutazione delle prestazioni	Orientamento al lungo periodo Creatività Propensione all'innovazione
Enfasi su innovazione di prodotto	A matrice Presenza di Project Manager	Project Management	Diversificazione di esperienze e competenze	Capacità di lavoro in team Spirito di squadra	Rapporto cooperativo Gestione per obiettivi	Creatività, Propensione all'innovazione

### **Domande di riepilogo capitolo 3**

1. Cos'è la catena del valore?
2. Che differenza c'è tra attività di supporto e attività primarie?
3. Sai collocare le funzioni aziendali nella catena del valore?
4. Illustrare le principali attività svolte dalle principali funzioni aziendali
5. Cosa significa, in campo organizzativo, il termine “gerarchia”? Come si può rappresentare la gerarchia?
6. Cosa si intende per struttura organizzativa?
7. Quali eventi possono comportare la necessità di modificare la struttura organizzativa?
8. Illustra e commentare le principali differenze tra struttura organizzativa di tipo meccanicistico e struttura organizzativa di tipo organicistico
9. Illustrare, anche attraverso esempi, quali sono i principali criteri di scelta che danno origine ad una specifica tipologia di struttura organizzativa
10. Cosa si intende con il termine “organigramma”? Con il termine “job description”?
11. Illustrare graficamente lo schema di una struttura organizzativa di tipo funzionale e descrivere vantaggi e svantaggi di un tale tipo di struttura
12. Illustrare graficamente lo schema di una struttura organizzativa di tipo “divisionale per prodotto” e descrivere vantaggi e svantaggi di un tale tipo di struttura
13. Confrontare lo schema di una struttura organizzativa di tipo funzionale con quello di tipo divisionale descrivendo vantaggi e svantaggi di entrambi.
14. Illustrare graficamente lo schema di una struttura organizzativa per progetto e descrivere vantaggi e svantaggi di un tale tipo di struttura
15. Illustrare graficamente lo schema di una struttura organizzativa a matrice e descrivere vantaggi e svantaggi di un tale tipo di struttura
16. In che senso la struttura organizzativa evolve? Quali sono le cause generali di cambiamenti di struttura?

17. Sei in grado di delineare l'evoluzione "tipica" della struttura organizzativa di un'impresa nel corso della sua crescita? Sai descrivere le caratteristiche della struttura organizzativa in ciascuna fase?
18. Cosa si intende per processo aziendale?
19. In che modo una visione per processi aumenta le capacità prestazionali di un'azienda?
20. Quali sono le fasi della reingegnerizzazione dei processi?
21. Cosa intendono Waterman, Peters e Phillips quando affermano che "la struttura non è l'organizzazione?"
22. A quali variabili si riferiscono le "S" del modello di Waterman, Peters e Phillips? Sai fornire una sintetica descrizione del significato di ciascuna variabile?
23. Cosa si intende per coerenza tra le variabili organizzative?
24. Che significa che le tutte le "S" hanno pari dignità?
25. Che significa che le "S" sono interconnesse fra di loro?
26. Sai fornire esempi di coerenza/incoerenza organizzativa tra le variabili dello schema delle 7 S?

**( Esempio 6 , Esercizio 7 - Prova Intercorso )**

# Bibliografia

## Capitolo 1

- Antoldi F., (2003), *Conoscere l'Impresa*, Milano, McGraw-Hill.
- Campiglio L.,(2002), *Tredici idee per ragionare di economia*, Bologna, Il Mulino.
- Capaldo G., Lesina D., (2000), *Bilancio Aziendale*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Contò F., Montano L., (2004), *Economia e Gestione delle Imprese e delle Risorse Umane*, Milano, Franco Angeli.
- Frank, R.H. (2003), *Microeconomia*, McGraw Hill.
- Lo Storto C., Zollo G., (1998), *Problemi di Microeconomia*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Manca F., (2000), *Lezioni di Economia Aziendale*, Padova, CEDAM.
- Raffa M., Zollo G., (2000), *Economia del Software. Elementi introduttivi*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

## Capitolo 2

- Abell D.F., (1986), *Business e scelte aziendali*, Milano, IPSOA (trad. it. a cura di Franco Gimpel di *Defining the Business*).
- Ansoff H.I., (1987), *Organizzazione Innovativa*, Milano, IPSOA (trad. it. di *Implanting Strategic Management*).
- Azzone G., Bertelè U., (2003), *L'impresa. Sistemi di governo, valutazione e controllo*, Bologna, EtasLab.
- Contò F., Montano L., (2004), *Economia e gestione delle imprese e delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli.
- Crosby P.B., (1986), *La qualità non costa*, New York, McGraw Hill.
- Deming W.E., (1982), "Quality, productivity, and competitive position, Massachusetts Institute of Technology", Center for Advances Engineering Study, Cambridge
- Esposito E., Raffa M., (1990), "I rapporti fra piccole e grandi imprese", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 122, Novembre/Dicembre.
- Feigenbaum A.V., (1961), *Total Quality Control*, New York, McGraw-Hill.
- Garvin D.A., (1988), "Competing on the eight dimension of quality", *Harvard Business Review*, No. 6, November-December.
- Galgano A., (1990), *Qualità Totale. Il Company Wide Quality Control come nuovo sistema manageriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- Hax A.C., Majluf S., (2000), *La gestione strategica dell'impresa*, Napoli, Edizioni Scientifiche.
- Ishikawa K., (1987), *Guida al controllo di qualità*, Milano, Franco Angeli.
- Kotler P., Scott W.G., (1993), *Marketing Management*, Torino, ISEDI.
- Momigliano F., (1975), *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Porter M.E., (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Bologna, Tipografia Compositori.

### Capitolo 3

- Aldrich H. (1979), *Organizations and Environmnet*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Argyris C., Schon D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*, Reading (MA), Addison Wesley.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berger L., Luckmann T. (1966), *The social construction of the reality*, Harmondsworth, Penguin.
- Burns T., Stalker G.M. (1978), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Crozier M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, London, Tavistock.
- Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society: outline of a theory of structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Gouldner A. (1973), "Reciprocity and Autonomy in Functional Theory", in A.W. Gouldner (ed.), *For Sociology*, Harmondsworth, Penguin.
- Lawrence P., Lorsch J., (1967), *Organization and Environment*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- March J.B. (1988), *Decision and Organization*, Oxford, Blackwell.
- March J.G., Simon H., (1958), *Organizations*, New York, John Wiley.
- Maslow A.H., (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Maturana H., Varela F., (1980), *Autopoiesis and Cognition: the Realization of Living*, London, Reidl.
- Mayo E., (1933), *The Human Problem of an Industrial Civilization*, New York, MacMillan.
- Merton R.K., (1968), *Social Theory and Socila Structure*, New York, Free Press.
- Miller J.G., (1978), *Living systems*, New York, McGraw-Hill.
- Mintzberg H., (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Nonaka I., (1995), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation", *Organization Sciences*, vol. 5, n.1.
- Roethlisberger F.J., Dickson W.J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Schein E., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Selznick P., (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.
- Senge P.M., (1990), *The fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York, DoubleDay Currency.
- Simon H., (1947), *Administrative Behavior*, New York, MacMillan.
- Taylor F.W., (1911), *Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row.
- Weber M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, London, Oxford University Press.
- Weick K.E., (1976), *The Social Psychology of Organization*, 2nd edition, Reading (MA), Addison Wesley.
- Waterman R. Jr., Peters T., Phillips J.R., (1980), "Structure Is Not Organization", *Business Horizons*, 23, 3 June, pp. 14-26.