



1

L'azienda come “sistema di sistemi”

1.1. Premessa

L'azienda rappresenta l'oggetto principale dell'analisi economico-aziendale e può essere definita in molteplici modi, a seconda della volontà di sottolineare talune caratteristiche piuttosto che altre.

Secondo la normativa civilistica nazionale l'azienda è “il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa” (art. 2555 cod. civ.).

Tale definizione, tuttavia, dal punto di vista economico aziendale, viene su più fronti contestata in quanto giudicata parziale e derivata.

È parziale perché fa riferimento ad uno solo dei sub sistemi contenuti nel più ampio organismo aziendale, quello del capitale, cioè l'insieme dei beni, ignorando le altre componenti fondanti del sistema azienda (l'organizzazione e la gestione).

È derivata, in quanto il legislatore civilistico circoscrive l'azienda quale strumento per esercitare l'impresa, concetto, quest'ultimo, che peraltro il legislatore non definisce, ma desume da quello di imprenditore enunciato all'art. 2082 cod. civ.

La dottrina aziendalistica ha studiato e definito l'azienda mettendo in luce differenti aspetti che la caratterizzano, ponendo l'attenzione ora sui soli aspetti strutturali, ora su quelli puramente dinamici o, ancora, su entrambi, individuando, così, tre principali filoni di studio.

Il primo filone, organico-strutturale (Vianello, 1930), focalizza la sua attenzione sulla struttura materiale del sistema azienda trascurando, quasi *in toto*, l'aspetto dinamico. È quindi un tipo di approccio definito “statico”, che vede l'azienda come sistema di persone e beni armonicamente disposti per il conseguimento di un determinato fine.

Il secondo filone (Amaduzzi, 1978; Besta, 1920; D'Ippolito, 1970; Onida, 1971; Zappa, 1927) concentra le sue attenzioni sugli aspetti dinamici delle operazioni aziendali ritenendo secondari, o meglio strumentali, gli elementi puramente materiali.

Il terzo filone (Ceccherelli, 1966; Giannessi, 1979) tende invece a considerare congiuntamente sia la struttura che la dinamica dell'azienda.

La più diffusa tra queste concezioni di azienda è quella dinamica, elaborata da Gino Zappa e adottata da tutti gli aziendalisti aderenti alla sua scuola (Giannessi, 1960; Amaduzzi, 1978; Onida, 1971; Zanda, 1974; Ferrero, 1980; Bertini, 1990), secondo cui essa è un “istituto economico destinato a perdurare, che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento o il consumo della ricchezza” (Zappa, 1957).

Nello specifico:

– è un *istituto*, in quanto organismo composto da sistemi coordinati e complementari di persone, beni ed operazioni;

– è *economico*, perché in esso vengono assunte decisioni per adattare mezzi scarsi a fini molteplici;

– è *duraturo*, perché sopravvive oltre la vita fisica delle persone e dei beni;

– *produce beni/servizi*, perché la missione economica dell'azienda è quella di creare nuova utilità per la soddisfazione dei bisogni umani. La creazione di utilità può essere effettuata o attraverso la trasformazione fisica dei beni destinati alla vendita (aziende industriali e di servizi), o mediante il trasferimento dei beni nel tempo o nello spazio (azienda mercantile) (Paoloni e Paoloni 2009; Zanda 2015).

La vita aziendale e la sua dinamica economica è un sistema analogo, seppure differente nelle regole di funzionamento, a quello fisico o biologico. Si tratta di parti o elementi riuniti in un tutto funzionale e vitale. Il sistema sociale ed aziendale è basato su “interazioni dinamiche che non sono definite a priori, considerato il numero non fisso dei suoi elementi e le mutevoli relazioni che questi instaurano tra loro e con gli altri elementi dell'ambiente sociale” (Bertini 1990).

L'azienda come istituto è quindi un “sistema di sistemi”, una connessione di elementi in un tutto organico e funzionalmente unitario, che comprende al suo interno:

1. un sistema *umano* quale complesso coordinato di persone che si prefigge un più razionale impiego del lavoro in relazione agli obiettivi gestionali da raggiungere;

2. un sistema *produttivo* che sia adeguatamente strutturato e coordinato, costituito da un insieme di elementi di natura eterogenea tra loro interagenti ed unitariamente rivolti allo svolgimento dell'attività di produzione di beni e/o servizi;

3. un sistema di *decisioni* che discende dal sistema umano e volto a combinare e coordinare i fattori produttivi per soddisfare gli obiettivi aziendali;

4. un sistema di *operazioni* che sia orientato da quello delle decisioni e costituito dall'insieme delle operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiegano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;

5. un sistema del *rischio* inteso come eventualità di non riuscire a conseguire gli obiettivi per i quali l'azienda è stata costituita ed avviata.

Tra tali sistemi si riconoscono elementi soggettivi ed oggettivi relativi alle condizioni operative e competitive interne ed esterne all'azienda (Galeotti e Garzella, 2013). La gestione è un continuo fluire, in una logica sistemica di idee, decisioni, operazioni (Bertini, 1990). I risultati ottenuti dalla attività aziendale sono frutto di operazioni ideate, decise e realizzate dal sistema umano (Bertini, 1995).

Di seguito entreremo nel dettaglio dei singoli sistemi, tra loro connessi e complementari, che compongono l'azienda e condizionano la sua attività decisionale e quindi la sua analisi strategica.

1.2. Il sistema umano

Il sistema umano è un sistema coordinato di persone che si prefigge un razionale impiego del lavoro in relazione agli obiettivi gestionali da raggiungere avvalendosi di una adeguata struttura organizzativa.

Una efficiente struttura organizzativa del lavoro si realizza mediante una suddivisione e specializzazione delle attività e nel loro sincronismo integrato in termini di obiettivi, poteri e responsabilità, al fine di ottenere condizioni di massima efficienza, mediante il fluire di un processo organizzativo.

Tale processo è un insieme di attività, sviluppate all'interno di una organizzazione, collegate tra loro e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo condiviso e si svolge secondo le seguenti fasi:

1. determinazione degli obiettivi da realizzare;
2. determinazione delle funzioni da svolgere al fine del raggiungimento degli obiettivi programmati;

3. scomposizione e ricomposizione delle funzioni per creare dei ruoli da assegnare alle persone;

4. specificazione, per ogni ruolo, dei compiti e delle responsabilità (man mano);

5. definizione delle linee di influenza per indirizzare le persone. In particolare si possono avere influenza autoritaria ed influenza non autoritaria;

6. definizione delle procedure operative che stabiliscono le modalità con le quali le funzioni dovranno agire;

7. definizione del fluire delle informazioni all'interno del comportamento aziendale (Davis, 1958; Zanda, 2015).

Tra i problemi da affrontare nell'ambito del processo organizzativo, molto importanti sono i criteri di divisione del lavoro tra le persone, presenti all'interno dell'azienda. Affinché i soggetti appartenenti al sistema umano possano operare è necessario stabilire una struttura, con compiti e responsabilità dei singoli, e delinearne le relazioni. Preliminare alla definizione di una struttura organizzativa è la delibera degli organi, delle funzioni e delle relazioni o linee di influenza tra gli stessi.

Gli organi aziendali possono essere suddivisi su tre livelli:

1. organo volitivo;
2. organo direttivo;
3. organo esecutivo.

L'organo volitivo è rappresentato dal soggetto economico che prende le decisioni aziendali e definisce le linee strategiche da seguire.

L'organo direttivo traduce in norme operative le linee strategiche dettate dall'organo volitivo.

L'organo esecutivo è composto da tutti coloro che, materialmente, compiono quanto definito dall'organo direttivo.

Ogni organo svolge una determinata funzione, all'interno della quale vi saranno differenti ruoli e compiti assegnati alle persone. Per creare una struttura organizzativa efficiente è necessario stabilire le relazioni, che collegano i diversi organi, al fine di statuire con chiarezza come e con chi comunicare all'interno del proprio reparto, della propria funzione e dell'intera azienda.

Un ulteriore problema organizzativo riguarda la definizione degli stili di direzione, cioè delle modalità di comportamento che gli organi direttivi devono assumere nei confronti dei subordinati. Lo stile di direzione può essere di tipo autoritario (basato sull'accentramento del potere decisionale attuato mediante il comando) o di tipo partecipativo (fondato sul consenso e sulla delega di potere decisionale).

L'insieme delle funzioni, dei ruoli (o comportamenti attesi) e delle linee di influenza (autoritarie e non autoritarie) può essere rappresentato, graficamente, mediante degli schemi chiamati organigrammi.

Possiamo individuare diverse tipologie di strutture organizzative come:

- struttura gerarchica di tipo piramidale, in cui il potere decisionale è accentrato nelle mani di un solo soggetto/organo e ciascun membro dell'organizzazione riceve ordini da un solo diretto superiore e allo stesso deve rispondere per il suo operato;
- struttura funzionale, nella quale il potere decisionale e i compiti relativi alla direzione vengono suddivisi tra più organi di pari grado, ognuno specializzato in una determinata funzione, ciascuno dei quali dipende dall'organo volitivo;
- struttura gerarchico-funzionale (line e staff) nella quale si individua la suddivisione tra due tipi di organi. Gli organi di line, svolgono attività direttive ed hanno potere decisionale; gli organi di staff sono organi consultivi di assistenza agli organi di line.
- struttura multi divisionale nella quale la responsabilità di direzione viene ripartita in divisioni ciascuna delle quali gestita da un suo dirigente.
- struttura a matrice, adatta soprattutto per quelle aziende che lavorano su commessa o per progetto. In questa struttura troviamo due tipi di dirigenti entrambi dipendenti dall'organo volitivo: i manager di funzione e i manager di progetto. I primi si occupano di dirimere i problemi inerenti la propria funzione indipendentemente dal tipo di progetto, i secondi, invece coordinano tutte le attività necessarie per svolgere un determinato progetto del quale sono responsabili.

Il soggetto economico e il management aziendale hanno il compito di attenuare l'inevitabile tendenza al disordine, tramite la sostituzione degli obiettivi personali, presenti all'interno dell'azienda, con quelli organizzativi generali, indirizzati al fine aziendale.

La struttura organizzativa è, quindi, un complesso di ruoli e linee di influenza rappresentati graficamente dall'organigramma.

Attraverso la creazione della struttura organizzativa si tende a delineare il comportamento che ci si attende da ogni posizione organizzativa ed il tipo di rapporto che si vuole instaurare tra tali posizioni. La buona condotta di ogni singolo membro dell'organizzazione aziendale è funzionale alla qualità dei collegamenti e delle relazioni esistenti con gli altri membri della struttura.

L'organizzazione si innesta su una gerarchia di obiettivi preventivamente definita che individua:

- obiettivi subsettoriali (che determinano decisioni di terzo grado);
- obiettivi settoriali (che determinano decisioni di secondo grado);
- obiettivi generali (che determinano decisioni di primo grado).

Gli obiettivi di grado inferiore dovranno necessariamente ispirarsi a quelli di grado immediatamente superiore, al fine di garantire la razionalità dei comportamenti.

In corrispondenza degli obiettivi e delle relative decisioni, il processo di organizzazione stabilisce dei ruoli, intesi come comportamenti attesi da chi ricopre quella particolare posizione, e delle linee di influenza, intese come canali di flusso degli ordini e delle informazioni tra un ruolo ed un altro.

Queste linee di influenza potranno essere autoritarie e non autoritarie.

Premesso ciò, la struttura organizzativa dell'azienda potrà essere diversamente costruita secondo il modello cui è ispirata.

Lo strumento principale per la razionalizzazione del comportamento dei soggetti operanti in un'impresa è rappresentato dall'autorità formale, la quale consiste nel diritto, ufficialmente riconosciuto dall'organizzazione, di comandare, e cioè di elaborare decisioni rivolte ad indirizzare l'attività dei subordinati, e nell'obbligo imposto a questi ultimi di accettare quelle decisioni come premessa della propria condotta, senza poterle analizzare e criticare nel merito.

Il rapporto tra autorità formale e potere (inteso come capacità di influenzare il comportamento altrui) è variamente interpretato.

La teoria classica stabilisce fra questi due elementi un rapporto automatico e diretto sostenendo che l'aumento del livello di autorità comporta anche un aumento del livello di potere (Simon, 1958).

Studi successivi hanno appurato (Likert, 1967; Mc Gregor, 1985; Tannenbaum *et al.*, 1977) che la relazione sopra indicata risulta vera solo se i dipendenti ritengono in pericolo il loro posto di lavoro.

In condizioni normali, invece, l'aumento del livello di autorità genera una diminuzione del livello di potere qualora vi sia un'ampia soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore.

La ragione che determina questa diversa teoria è che il livello di potere è condizionato anche all'accettazione dell'autorità da parte dei subordinati, che il superiore ottiene:

- quando è competente;
- quando agisce giustamente;
- quando si adopera per i subordinati (promuove lo sviluppo professionale, di carriera, ecc.);

– quando rende possibile la partecipazione dei subordinati alle decisioni che riguardano i loro interessi.

Nelle organizzazioni è possibile rinvenire tre varianti dell'autorità formale:

- autorità gerarchica;
- autorità funzionale;
- autorità del grado.

Quando parliamo di *autorità gerarchica* intendiamo un modello molto diffuso nelle organizzazioni private, basato sul concetto dell'unità di comando (Davis, 1958; Longenecker, 1964). Esso prevede che gli ordini si muovano nell'ambito di una stessa linea di comando ed in direzione discendente (cioè da organi di grado superiore ad organi di grado inferiore e mai viceversa) e senza che colui che riceve l'ordine possa o debba svolgere un esame critico dei comandi.

Ciò comporta anche l'impossibilità che un organo di grado superiore possa impartire ordini ad uno di grado inferiore, ma appartenente ad una diversa linea di comando. Ad esempio, il direttore delle vendite non potrà avere autorità su un capo stabilimento del settore produzione.

L'autorità gerarchica, inoltre, è generale perché riguarda tutti gli aspetti del compito del subordinato.

Questo modello prevede, infine, sanzioni e ricompense potenzialmente in grado di indurre i subordinati ad obbedire agli ordini.

Le peculiarità di tale tipo di autorità, quindi, sono sintetizzabili come segue:

- diritto di comando;
- obbligo di obbedienza;
- interessa le persone che si trovano sulla stessa linea di comando;
- l'autorità è generale perché riguarda tutti gli aspetti del compito subordinato;
 - il capo gerarchico può prevedere ed assegnare ricompense e sanzioni;
 - vige il principio dell'unità di comando secondo il quale una persona riceve ordini solo dal suo diretto superiore.

Il modello dell'autorità gerarchica richiede che, coloro i quali hanno potere di comando verso dei ruoli subalterni, siano in possesso di tutte le competenze, che sono necessarie a chi riceve l'ordine, per svolgere il proprio compito. Nel momento in cui questa condizione non si verifica, sorge il rischio che il subalterno riceva, su determinati argomenti, ordini errati che però è costretto ad eseguire (Longenecker, 1964).

Nella realtà, le caratteristiche di sempre maggiore complessità assunte dalle aziende e dai mercati, fanno sì che nessuno sia sufficientemente competente su ogni materia aziendale, rendendo necessario basare la costruzione dell'organizzazione dell'impresa su presupposti diversi da quello dell'unità di comando.

Interviene allora il modello *dell'autorità funzionale* il quale permette di impiegare, nei processi produttivi e decisionali, competenze specializzate.

Questo modello si differenzia dal precedente perché prevede che un subalterno possa ricevere ordini da superiori appartenenti a diverse linee di comando; ciò in virtù delle competenze che essi detengono, che sono più qualificate perché sviluppate a seguito delle specifiche funzioni svolte all'interno dell'impresa.

Quindi l'autorità formale non è generale ma particolare, perché si limita a pochi aspetti (quelli di competenza) del compito del subordinato e perché è limitata nel tempo.

Infine, anche nell'ambito dell'autorità funzionale esistono sanzioni e ricompense eventualmente proposte dal capo funzionale, ma irrogate e dispensate dal capo gerarchico.

Le peculiarità di tale tipo di autorità, quindi, sono sintetizzabili come segue:

- diritto di comando;
- obbligo di obbedienza;
- interessa le persone che si trovano su linee di comando differenti;
- limitata ad una determinata materia e ad un determinato periodo;
- il capo funzionale può prevedere ricompense e sanzioni ma queste vengono assegnate dal capo gerarchico;
- non vige il principio dell'unità di comando.

L'autorità del grado è il modello tipico delle organizzazioni militari, ma è talvolta presente anche nelle aziende. In esso chi ha un grado superiore può dare ordini a chiunque abbia un grado inferiore. L'inconveniente più grave è rappresentato dal fatto che il subordinato potrebbe ricevere ordini contrastanti da parte di più superiori (Pfiffner e Sherwood, 1960).

A tal fine, si adotta la regola, secondo la quale, il subordinato deve eseguire l'ordine ricevuto per ultimo, eventualmente facendo rilevare il contrasto esistente con altri ricevuti precedentemente.

Da quanto detto precedentemente, si deduce che all'interno dell'azienda possono esistere fondamentalmente due tipi di organi e di funzioni: di *Linee* e di *Staff*.

Questi due termini derivano dall'organizzazione militare nella quale la

parola "line" sta ad indicare le forze combattenti di un esercito, mentre il termine "staff" indica i reparti che svolgono una funzione di supporto nei confronti dei line.

Questa distinzione consente di sapere chi ha il comando e chi, invece, assiste e consiglia, chi è essenziale e chi è secondario, chi ha l'autorità e chi le influenze non autoritarie, chi ha priorità nelle decisioni e chi si trova in posizione subordinata.

In particolare:

– l'organo di line: comanda, è essenziale, ha l'autorità e la priorità nelle decisioni;

– l'organo di staff: assiste e consiglia, è secondario, ha solo influenze non autoritarie ed è in posizione subordinata.

Tuttavia, recentemente vi è una tendenza degli organi di staff ad assumere un potere superiore a quello degli organi di line. Ciò in quanto i primi ricomprendono quei soggetti che sono in possesso delle conoscenze specialistiche e che oggi rappresentano, in molti settori, un fattore strategico di notevole importanza.

Per meglio riconoscere, quindi, le funzioni di line e quelle di staff, adottiamo la teoria di Ralph C. Davis il quale classifica gli obiettivi dell'impresa in primari, collaterali e secondari e poi distingue la natura delle diverse funzioni (e dei relativi organi) in base a quali di questi obiettivi esse realizzano.

– Gli obiettivi primari sono: "creare i valori richiesti dalla clientela" e "produrre e distribuire i beni e i servizi desiderati dalla clientela".

– Gli obiettivi collaterali sono: "creare i valori richiesti dai gruppi di interesse che gravitano attorno all'azienda (esclusi i clienti): operai, impiegati, dirigenti. Questi valori possono essere realizzati con quanto viene pagato dai clienti".

– Gli obiettivi secondari sono: "creare i valori che consentono la realizzazione efficiente degli obiettivi primari e collaterali".

Le funzioni che realizzano gli obiettivi primari sono, ovviamente, funzioni di line mentre quelle che realizzano obiettivi collaterali e secondari sono funzioni di staff.

Davis anticipa anche alcune distinzioni sulla base della natura delle imprese:

– nelle imprese industriali sono funzioni di line quelle della produzione e della vendita;

- nelle imprese commerciali sono funzioni di line quelle di approvvigionamento, di vendita e di finanza;
- nelle imprese di trasporti sono funzioni di line quelle della manutenzione, del traffico e della vendita.

Malgrado le funzioni di staff si trovino in una posizione subordinata, la loro importanza è tuttavia notevole in quanto producono fondamentali servizi di supporto. Si tratta, inoltre, di funzioni che, al crescere del corpo aziendale possono presentare notevoli problemi in quanto si espandono in modo più che proporzionale portando l'impresa ad un'eccessiva burocratizzazione (le funzioni di staff comprendono, per la maggior parte, impiegati). Difatti, sempre Davis (1958) studia la "legge di accrescimento dello Staff" rileva che, al crescere dell'attività aziendale, le funzioni di line si sviluppano in progressione aritmetica, mentre quelle di staff si sviluppano in progressione geometrica.

Sull'argomento, una ricerca empirica ha concluso che ad un primo raddoppio delle funzioni di line corrisponde un aumento di sei volte delle funzioni di staff; ad un secondo raddoppio delle funzioni di line corrisponde un aumento di cinque volte di quelle di staff; ad un terzo raddoppio delle funzioni di line corrisponde un aumento di tre volte di quelle di Staff; dopo il terzo raddoppio, line e staff si incrementano nelle stesse proporzioni.

Per i motivi poc'anzi detti, le funzioni di staff vanno tenute sotto costante controllo per evitare un aumento incontrollato dei costi.

L'efficienza e la produttività dell'impresa dipendono, oltre che dall'attenta razionalizzazione delle risorse materiali e dall'organizzazione di quelle umane, anche dalla soddisfazione che i dipendenti di ogni grado gerarchico riescono ad ottenere nello svolgimento delle loro mansioni.

Una delle variabili determinanti di questo fattore consiste nel modello di direzione adottato da chi ha la leadership dell'impresa.

Tuttavia oggi i dirigenti non hanno una piena conoscenza delle scienze sociali per cui il lato umano dell'impresa è ancora modellato su concezioni ormai superate (Douglas McGregor "The human side of the enterprise").

In particolare il dirigente tradizionale di stile tayloriano ragiona secondo i seguenti principi (Taylor, 1952):

- l'uomo medio dell'organizzazione non ama il lavoro, ha l'istintiva tendenza a "battere il passo", manda le cose per le lunghe;
- il lavoro non è gratificante;
- l'uomo medio dell'organizzazione non è ambizioso, non ricerca la responsabilità, preferisce essere diretto e comandato;

- l'uomo medio dell'organizzazione è egocentrico, poco sensibile agli interessi dell'impresa;
- l'uomo medio non ama i cambiamenti;
- l'intelligenza e l'immaginazione non sono ampiamente diffuse tra gli uomini: l'uomo medio è poco creativo, non ha fantasia, è facile preda del demagogo e del ciarlatano.

Da questi assunti discende la cosiddetta *Teoria X* (McGregor, 1985) secondo la quale il buon dirigente è quello che fa fare ai dipendenti quello che vuole lui.

Un dirigente siffatto reputa indispensabile:

1. programmare il comportamento dei dipendenti (accentramento delle decisioni);
2. controllare il dipendente (verificare se il comando è stato eseguito);
3. rendere docile il dipendente (mediante sanzioni o ricompense).

Tutto ciò può essere da lui realizzato seguendo vari modelli di direzione di cui i seguenti rappresentano i due estremi:

1. Modello duro (stile autoritario) che prevede la programmazione del comportamento del dipendente, il controllo del suo operato e l'adozione delle sole sanzioni (rimproveri, minacce di licenziamento e di rallentamento della carriera). Il motto di questo modello è: "se non vogliono farlo, costringeteli".

2. Modello morbido (stile paternalistico) che prevede la programmazione del comportamento del dipendente, il controllo del suo operato e l'adozione delle sole ricompense. Il motto di questo modello è: "sii buono, aperto e disponibile e vedrai che i dipendenti, per lealtà e gratitudine, rispetteranno i comandi".

L'inadeguatezza di questi modelli di direzione è facilmente evidenziabile confrontandone i principi con la teoria delle motivazioni formulata da Maslow (1943).

A tal proposito, Douglas McGregor nota come, nel caso di una insoddisfazione dei bisogni fisiologici, l'individuo soffrirà di una malattia fisica con conseguenze sul comportamento (passività, indolenza, bassa produttività, fuga dalle responsabilità, arroganza).

Analogamente, l'insoddisfazione dei bisogni di ordine superiore (sociali, di stima, di sicurezza, ecc.) porterà ad una malattia che non è di natura fisica ma che, dal punto di vista comportamentale, avrà gli stessi risultati della prima.

Ciò non dipende dalla natura umana ma è un effetto indotto dall'insoddisfazione di quei bisogni di ordine superiore e il modello di organizzazione e direzione adottati dai dirigenti possono contribuire in modo determinante al superamento di queste situazioni.

Nasce quindi la necessità di disegnare per il dipendente un ruolo capace di attribuirgli successo, fiducia in sé, competenza, indipendenza, prestigio ed autorealizzazione.

Una ristrutturazione dei ruoli in tal senso comporta necessariamente un decentramento delle decisioni e quindi un radicale capovolgimento delle assunzioni riguardanti i dipendenti. La teoria X viene così sostituita dalla cosiddetta *Teoria Y* la quale assume che:

- l'uomo medio ama il lavoro perché lo considera altrettanto naturale quanto il riposo ed il gioco;
- l'uomo medio è ambizioso;
- l'uomo medio tende ad assumere delle responsabilità;
- l'immaginazione e la creatività sono ampiamente diffuse tra gli individui.

Il comportamento umano attuato in azienda riguarda le scelte e decisioni che si realizzano per il soddisfacimento dei bisogni che costituiscono il singolo sistema di motivazioni, di obiettivi e di decisioni conseguenti (Maslow, 1943).

Il quadro motivazionale che caratterizza il vertice aziendale è il punto principale per comprendere tutte le decisioni prese in azienda a partire dalla vetta fino agli organi operativi e rappresenta l'insieme delle cause che stimolano il soggetto economico. Il sistema degli obiettivi generali di impresa, quali le finalità che orientano l'evoluzione del sistema azienda, funzione di utilità dei manager; ed il sistema delle decisioni amministrative che si esplicano attraverso le delibere aziendali prese nel corso del tempo per rispettare gli obiettivi generali di impresa (Zanda, 2015). Al di là dei sistemi motivazionali dei singoli manager, di cui si sono occupati diversi studiosi (Campbell *et al.*, 1970; Marris 1972), ricordiamo che l'area del soggetto economico è quella all'interno della quale si forma la volontà aziendale, con apporti significativamente diversi a seconda dei ruoli esercitati dai soggetti coinvolti.

L'essenza del *soggetto economico* di fatto non coincide né con il Consiglio di Amministrazione, né con altri organi societari; essa è astratta e mutevole e non può essere ricondotta né a schemi formali né a determinati ruoli. Solitamente, alcuni soggetti la incarnano con maggior vigore.

Normalmente, è il soggetto che ha la maggioranza, assoluta o relativa, in

assemblea ordinaria in società con capitale proprio poco frazionato mentre in caso di *public companies* tale figura è maggiormente prossima all'organo amministrativo e nelle piccole e microimprese coincide con la proprietà.

L'*area del management* è quella che determina la conversione della volontà politica dell'azienda in volontà operativa ed è molto più ampia di quella del soggetto economico, con la quale spesso interferisce e, in casi particolari, si integra.

Il management è l'elemento di raccordo tra il "*sistema delle decisioni*" e le "*condizioni operative*" dell'azienda, è il perno di tutta l'attività di governo costituendo la componente del sistema umano cui spetta il compito di orientare la massa di fenomeni "tecnici" verso il fine istituzionale dell'azienda.

L'*area della tecnostruttura* è la più vasta delle tre aree che formano il sistema umano ed è quella entità che determina il *sistema delle operazioni* fornendo il maggiore contributo all'operatività aziendale, diversamente dal sistema delle decisioni promana dal soggetto economico e dal management.

Nell'area della tecnostruttura scopriamo il "*braccio operativo del management*". Essa infatti, interagisce con l'area del management dalla quale dipende funzionalmente, ma i relativi confini sono marcati in modo abbastanza netto.

L'allocazione ottimale degli individui dipende da decisioni inerenti la struttura organizzativa (Mintzberg, 2007). La strategia deve essere formulata tenendo conto della capacità di implementare l'organizzazione. La pianificazione strategica deve essere collegata con l'azione che ne consegue, l'impegno e il monitoraggio. L'implementazione della strategia richiede la totale riprogettazione dell'organizzazione che sappia conciliare specializzazioni, cooperazione e coordinamento. Negli anni le tradizionali strutture organizzative sono cambiate, sia a causa del cambiamento dell'ambiente esterno sia dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, comunicazione ed informazione. Le decisioni inerenti la struttura organizzativa ed il sistema umano dell'azienda sono sempre più orientati all'attenzione e al rispetto delle nuove tendenze e dei nuovi ambienti delle imprese, che individuano i seguenti fattori di cambiamento.

– tecnologia, che sta spostando e modificando i conflitti e i rapporti tra imprese e mercati;

– concorrenza, che cresce di intensità e con nuove sfide che provengono da mercati, sia tradizionali quanto emergenti, con innovativi modelli di business ed un vantaggio competitivo che va sempre più verso il "breve periodo";

– volatilità del mercato, conseguenza dei mercati azionari, delle materie

prime, dei mercati valutari e delle situazioni politiche hanno evidenziato la connessione tra commercio, flussi finanziari, mercati e comunicazione;

– forze sociali e crisi del capitalismo sempre più orientati ai valori e alle aspettative della società. L'impresa è una istituzione che deve identificarsi con obiettivi e aspirazioni della collettività come quelle di equità, senso etico e sostenibilità.

Compito fondamentale della strategia è dirigere il cambiamento nella direzione prescelta. La sfida all'adattamento è molto difficile e i manager devono operare su due dimensioni temporali che investono, al contempo presente e futuro.

Ottimizzare per l'oggi preparando l'organizzazione per domani attraverso la creazione di nuove competenze e sfruttando l'intera conoscenza già presente all'interno dell'organizzazione.

Ricordiamo che l'implementazione delle strategie è differente a seconda se parliamo di settori emergenti o di settori maturi.

Nei settori emergenti (basati sull'utilizzo di un alto livello di tecnologia) l'innovazione rappresenta la principale fonte di vantaggio competitivo. In questi settori i problemi strategici sono legati alla imprevedibilità, alla instabilità e alla velocità di cambiamento di tali mercati, che non garantiscono alle decisioni prese la riuscita ed il successo. Bisogna sempre dedicare una particolare attenzione al:

– modo in cui il valore creato dall'innovazione è distribuito tra i diversi attori del mercato, inclusi il ruolo della proprietà intellettuale, la codificabilità e la complessità della tecnologia, il *lead time* e le risorse complementari necessarie;

– la progettazione di strategie innovative, inclusa la scelta se essere un soggetto innovatore per stimolare la creatività, l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti.

La progettazione e l'implementazione di una strategia in settori emergenti sono strettamente legate alla tecnologia, alla domanda di mercato e alla struttura del settore.

Nei settori maturi la concorrenza di prezzo è molto intensa e il vantaggio competitivo è difficile da raggiungere e da sostenere. Stabili posizioni di vantaggio competitivo nei settori maturi sono associate spesso a vantaggi di costo, generati da economia di scala o di esperienza e alla selezione di settori e clienti più attrattivi.

I settori in declino, poi, rappresentano sfide particolari con alta concorrenza e bassi margini, ma sono opportunità di profitto per quelle aziende

in grado di gestire il declino e che riescono a creare una nicchia di mercato e generare flussi di cassa dalle attività correnti.

1.3. Il sistema produttivo

Il sistema produttivo è un insieme di componenti materiali ed immateriali tra loro combinati ed integrati in modo complementare, attraverso il quale si acquistano le risorse, al fine di trasformarle in prodotti finiti. Del sistema produttivo ci concentreremo sull'analisi delle sue componenti in termini di sistema di beni atti a compiere tale trasformazione.

Il sistema dei beni rappresenta l'insieme dei mezzi, funzionali all'attività svolta dall'azienda, organizzati secondo un rapporto di interrelazione per il comune scopo della produzione.

Questo sistema di beni chiamato patrimonio o capitale aziendale ha caratteristiche qualitative e quantitative in continuo mutamento. La determinazione degli elementi che lo compongono richiede, perciò, il ricorso ad una serie di tecniche di stima, le quali permettono il raggiungimento di un risultato approssimato, riferito ad un determinato momento nel tempo.

Dal punto di vista qualitativo il capitale dell'impresa può essere definito come l'insieme complementare di beni materiali e immateriali di diritto o di fatto a disposizione dell'impresa, per lo svolgimento dell'attività economica di produzione.

Parlare del patrimonio ad una certa data si rivela una forzatura, la stessa, però, è necessaria per ottenere delle rilevazioni periodiche e mantenere, quindi, sotto controllo, gli effetti che la gestione aziendale produce sul sistema dei beni.

In particolare, il patrimonio può essere analizzato secondo due aspetti: l'aspetto qualitativo e quello quantitativo.

L'analisi qualitativa è volta ad accertare la natura degli elementi che compongono il patrimonio, i quali sono coordinati ma eterogenei. Ciò rende impossibile un'espressione sintetica del capitale.

La rappresentazione del patrimonio dal punto di vista qualitativo avviene mediante un prospetto denominato inventario.

I componenti del patrimonio rilevati sotto l'aspetto qualitativo non sono sommabili fra loro in quanto sono di natura eterogenea e quindi espressi secondo unità di misura differenti (tonnellate, lire, numero, metri quadri).

È tuttavia possibile operare una omogeneizzazione mediante la valuta-

zione, cioè l'attribuzione a ciascun bene di un valore monetario (a seconda dei casi, valore nominale, valore di mercato, costo di acquisto, costo di produzione, ecc.).

I beni così espressi possono essere sommati e fornire quindi una misura sintetica del Capitale all'interno dello schema ben noto denominato Stato Patrimoniale (S.P.) o Stato dei Capitali (analisi quantitativa).

L'insieme di beni a disposizioni del soggetto aziendale (capitale) si somma alle competenze e alle risorse intangibili non espresse negli aspetti contabili delle aziende.

La strategia di governo aziendale ha il compito di allineare tutte le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità di ottenere profitto presentate dall'ambiente esterno per arrivare ad ottenere una redditività superiore rispetto ai concorrenti. Tale superiore redditività è misurabile attraverso l'"attrattività di settore" ed il "vantaggio competitivo" (di costo o di differenziazione) fondato proprio sulla superiorità delle risorse aziendali rispetto alle concorrenti.

Lo svolgimento di qualsiasi funzione produttiva alla luce della ricerca di un vantaggio competitivo richiede la sussistenza di specifiche ed adeguate condizioni di produzione, delle quali solo alcune sono controllabili dal soggetto economico (risorse e competenze aziendali) mentre altre, non meno rilevanti per il corretto svolgimento di tali processi produttivi, sfuggono del tutto al suo dominio (condizioni produttive di contesto).

L'azienda è dunque un complesso di risorse e competenze idoneo ad essere impiegato per una determinata attività produttiva, ma può essere anche considerato come un insieme di singoli elementi, materiali e immateriali, che la costituiscono.

Questi ultimi, infatti, perdono la propria individualità ma restano collegati funzionalmente tra loro in posizione di subordinazione e di coordinazione. L'azienda, in tale contesto, diviene insieme eterogeneo di risorse e di competenze che costituiscono la base prioritaria per la realizzazione di un congruo e duraturo vantaggio competitivo (di costo oppure di differenziazione), nonché la determinante principale della redditività.

Tale incremento di efficienza viene attribuito alla contemporanea presenza in azienda di competenze e di risorse, che riescono a differenziarla rispetto ai concorrenti diretti e indiretti.

Le risorse aziendali costituiscono il substrato sul quale si innesta il sistema delle competenze aziendali inteso quale insieme delle capacità e delle esperienze che consentono di combinare tra loro le risorse al fine di utilizzarle in modo efficace ed efficiente.

Ricordiamo che, a seconda del requisito o meno della tangibilità posseduto dalle risorse aziendali possiamo distinguere le stesse in:

1. Risorse tangibili: sono le più semplici da valutare e spesso sono le uniche a figurare in bilancio. Sono facilmente riproducibili e quindi poco utili per il raggiungimento di un congruo e duraturo vantaggio competitivo, almeno di medio-lungo periodo. Le risorse tangibili a loro volta si distinguono in:

- a) Finanziarie, intese come capacità di indebitamento e di autofinanziamento, capacità di reperire capitale di rischio, ecc.
- b) Fisiche, rappresentate da fattori produttivi immobilizzati o correnti.

2. Risorse intangibili: contribuiscono in misura rilevante al conseguimento di un congruo e duraturo vantaggio competitivo. A differenza delle precedenti non perdono valore con l'uso e possono distinguersi in:

- a) Tecnologiche, come knowledge, brevetti, licenze, diritti d'autore, ecc.;
- b) Reputazionali (fiducia), intese come la percezione che l'ambiente esterno ha del sistema aziendale.

Affinché l'azienda consegua un congruo e duraturo vantaggio competitivo è necessario che le risorse siano adeguatamente coordinate ed integrate attraverso l'applicazione di competenze aziendali.

Le competenze aziendali sono riconducibili a modi di lavorare tipizzati che si sostanziano in sequenze di azioni coordinate e che utilizzano risorse per intraprendere una particolare attività produttiva. Le competenze aziendali si differenziano dalle competenze personali del fattore umano legate al singolo individuo inserito nell'organizzazione aziendale.

L'impresa è infatti il portato delle esperienze e delle competenze sedimentate nel corso del tempo all'interno di essa. La storia passata ed i processi di apprendimento evolutivi la rendono differente da tutte le altre ed unica, in quanto depositaria di uno stock di conoscenze specifiche difficilmente trasferibile o replicabile in un altro contesto organizzativo.

Le competenze interne all'impresa costituiscono una determinante del vantaggio competitivo che non può essere osservabile separatamente dal contesto di azione, né separabile dal medesimo contesto perché sono frutto delle connessioni che esistono tra i vari sistemi aziendali.

Le competenze non sono, quindi, cedibili in modo autonomo, isolatamente dal restante coacervo di elementi materiali e immateriali costituenti l'azienda.

Possiamo riconoscere come competenze aziendali la capacità di coordi-

namento interno; la capacità nella gestione delle relazioni con l'ambiente esterno (clienti, fornitori, ecc.); le conoscenze tecnologiche ed operative consolidate attraverso investimenti in ricerca e sviluppo e sedimentate nel tempo; la capacità di integrare le proprie conoscenze con quelle dei propri partner; ecc.

Il valore strategico che le risorse e le competenze possono apportare all'azienda, e quindi la congruità nonché la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo, dipendono da alcuni fattori che devono essere visualizzati e monitorati al fine di ottenere un costante aggiornamento ed una consapevole informazione sull'efficiente ed efficace combinazione produttiva.

A tal fine è necessario che le nostre risorse siano scarsamente diffuse tra i nostri competitors (c.d. scarsità), difficilmente replicabili (c.d. replicabilità) e che possiedano la capacità di non perdere valore nel tempo (c.d. durabilità). L'organizzazione aziendale deve essere sempre in grado di poterle monitorare e controllare (c.d. trasferibilità/appropriabilità da parte dei concorrenti) nella consapevolezza che mantengano la difficoltà di sostituzione (c.d. sostituibilità) e la loro superiorità rispetto a quelle possedute dai principali competitors, diretti e indiretti (c.d. rilevanza).

La disponibilità di risorse e competenze non è una condizione sufficiente a garantire l'effettiva esplicazione della funzione produttiva, ma è necessario che le medesime siano opportunamente integrate e coordinate, cioè impiegate secondo particolari modalità quantitative e qualitative, spaziali e temporali e che possiedano in modo continuativo, nel lungo periodo, le caratteristiche sopra esposte.

Le risorse e le competenze costituenti il sistema produttivo sono elementi tipologicamente differenti ma complementari, sistematicamente e durvolmente interagenti. Ciascuno di essi è collegato agli altri e tutti sono congiuntamente rivolti alla formazione di una struttura produttiva unitaria e coordinata.

Tale congiunzione spazio-temporale amplifica e rafforza l'efficacia del singolo elemento, facendo in modo che l'utilità totale prodotta dal complesso risulti superiore alla somma delle singole utilità.

L'insieme ha una valenza economica superiore rispetto alla somma dei valori dei singoli elementi che lo compongono, per questo motivo si parla di Azienda in funzionamento.

Alla luce di quanto detto la valutazione delle risorse e competenze per potenziare un vantaggio competitivo va fatta alla luce della loro importanza strategica e della forza relativa che si attribuisce loro (Grant, 2016).