

# Economia e Gestione delle Imprese

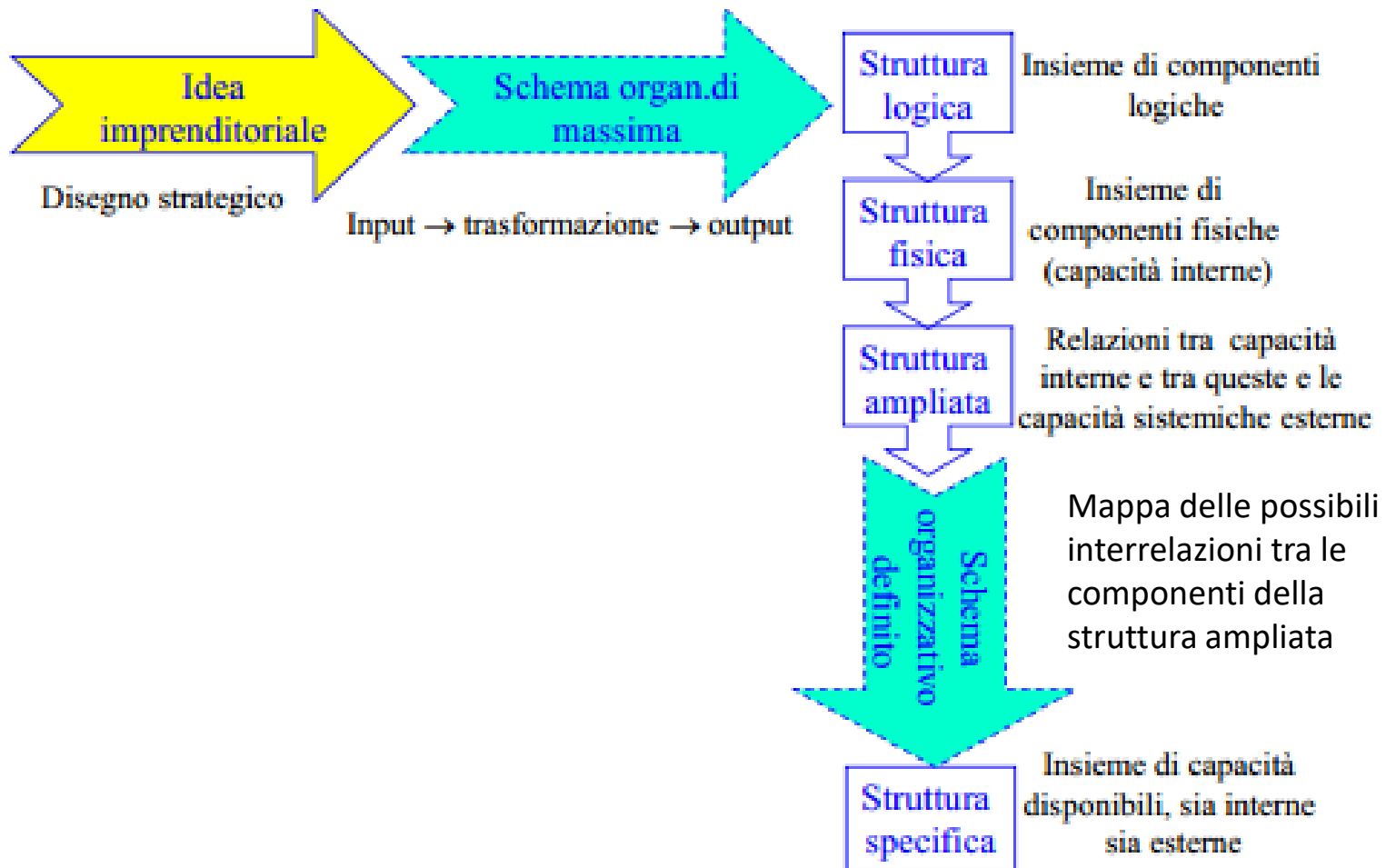
## L'operatività del sistema: verso la formulazione di un modello di analisi

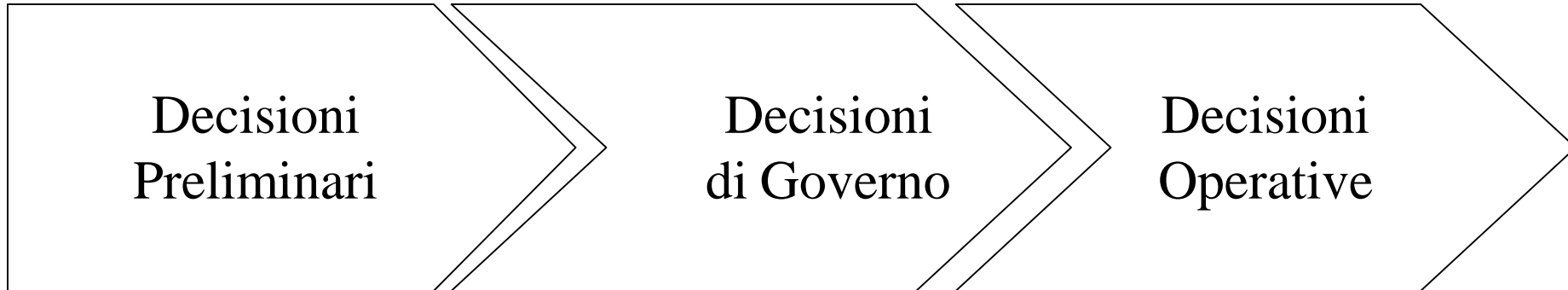


SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Sergio Barile

# *La matrice concettuale: dall'idea imprenditoriale alla struttura*





- Predisposizione S.Organizzativo di massima
- scelta delle componenti strutturali
- fissazione delle relazioni

- Definizione/Modifica della struttura specifica
- Definizione/Modifica dello schema organizzativo definito

- Utilizzo della struttura
- Controllo e Feedback

➤ L'azione di governo si può manifestare attraverso:

→ Adeguamenti connessi alla modifica delle relazioni tra componenti in costanza dello schema organizzativo di massima e definito (medesima struttura specifica)

→ Trasformazioni connesse ad interventi che vanno ad incidere sullo schema organizzativo definito (modifica della struttura specifica)

→ Ristrutturazioni riguardanti azioni tese a modificare lo schema organizzativo di massima (Ristrutturazione fisiologica) o l'idea imprenditoriale (Ristrutturazione patologica) (modifica della struttura specifica)

➤ L'insieme di tali decisioni concorre a definire i caratteri della struttura in termini di:

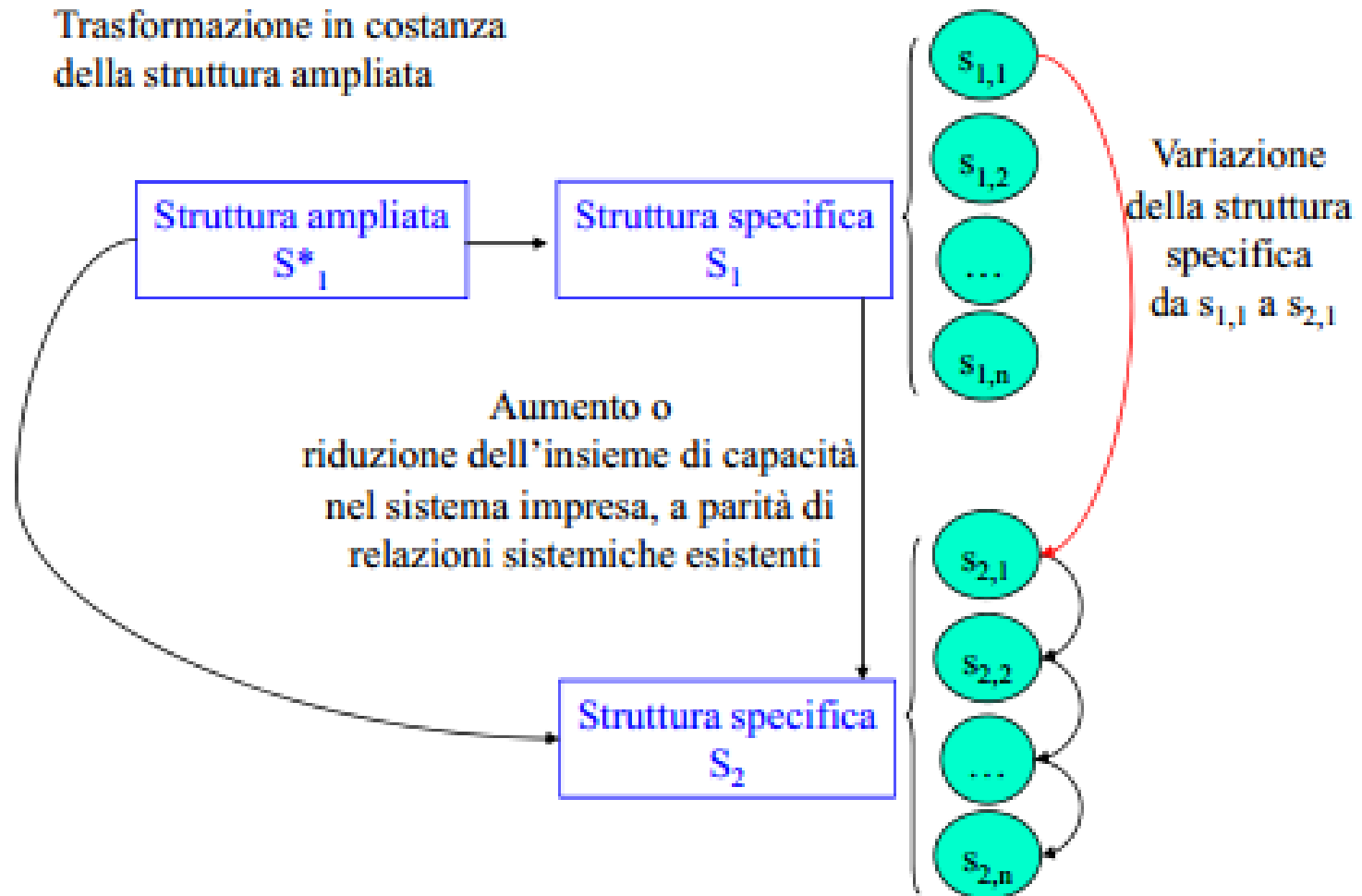
→ elasticità intesa come attitudine dell'organo di governo ad adeguare la struttura nel tempo: connessa all'*adeguamento*;

→ flessibilità intesa come attitudine dell'organo di governo a trasformare e/o ristrutturare la struttura specifica nel tempo: connessa alla *trasformazione* e alla *ristrutturazione*.

- Ipotesi:
- La dinamica evolutiva può avvenire a:
  - **A struttura specifica invariante:**
    - Sfruttare le potenzialità incorporate della struttura per contenere i possibili scostamenti dai risultati attesi (legata all'**elasticità**): es. Se  $c_u$  aumenta, compenso l'aumento di costo con l'aumento del prezzo di vendita (transfert di costo dal fornitore al cliente)

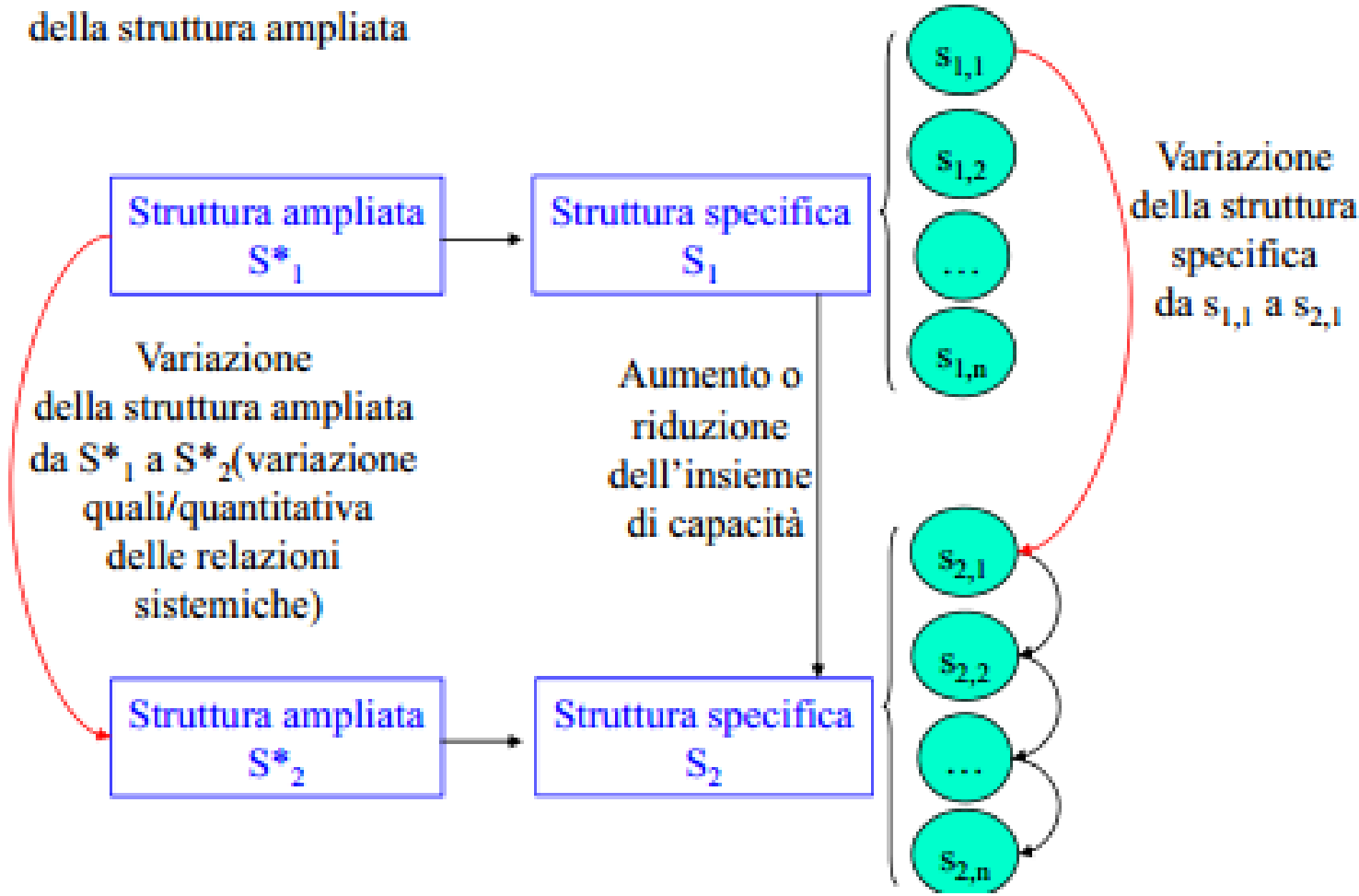
- **A struttura specifica variante in costanza della struttura ampliata:**
  - Progettare e realizzare nuove strutture specifiche espressione di nuovi schemi organizzativi definiti (legata alla **flessibilità preordinata**: preordinata perché è il risultato di capacità già incorporate nella struttura ampliata): es. Acquisto contenitori che mi garantiscono migliore qualità
- **A struttura specifica variante con cambiamento della struttura ampliata:**
  - Ricercare e realizzare nuovi schemi organizzativi di massima, che coinvolgono le relazioni e le interazioni tra componenti e coinvolgono sia l'idea imprenditoriale che l'organo di governo (legata alla **flessibilità innovativa**)

Trasformazione in costanza  
della struttura ampliata





Trasformazione con variazione della struttura ampliata



# *Le azioni di governo: una classificazione*

---

<b>Azione di governo:</b>	<b>Modifica:</b>
<b>Adeguamento</b>	delle relazioni e delle componenti <i>periferiche</i> della struttura ampliata. <i>La struttura specifica rimane invariata. Varia solo lo stato di operatività del sistema.</i>
<b>Trasformazione</b>	dello <i>schema organizzativo definito. Varia la struttura specifica e lo stato di operatività del sistema.</i>
<i>Ristrutturazione fisiologica</i>	dello <i>schema organizzativo di massima</i>
<i>Ristrutturazione patologica</i>	dell' <i>idea imprenditoriale</i> (cambiamento sostanziale dell' <i>identità</i> )

# *La curva di isocosto di struttura quale legge dei cambiamenti di stato del sistema*

**Curva di isocosto:** rappresenta la legge dei cambiamenti di stato del sistema associata alla struttura specifica (Si) caratterizzata dai costi di struttura CS.

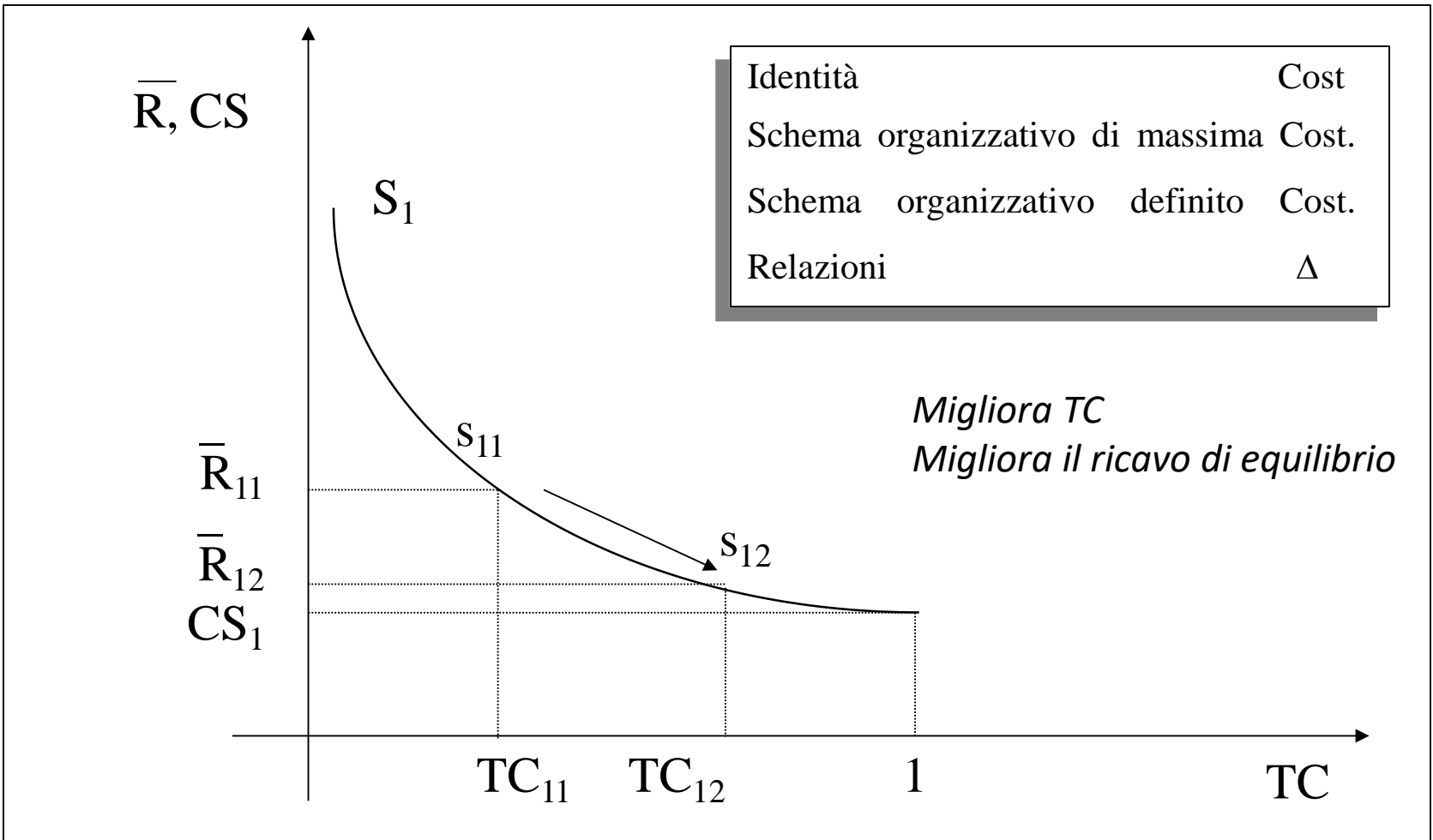
È la rappresentazione delle successione degli stati (s) compatibili con le capacità che trovano rappresentazione contabile nei costi di struttura CS, qualificanti la struttura specifica S.

È il luogo dei punti rappresentativi degli stati di equilibrio del sistema, tutti compatibili con la struttura Si e qualificati da tassi di contribuzione e ricavi di equilibrio diversi.

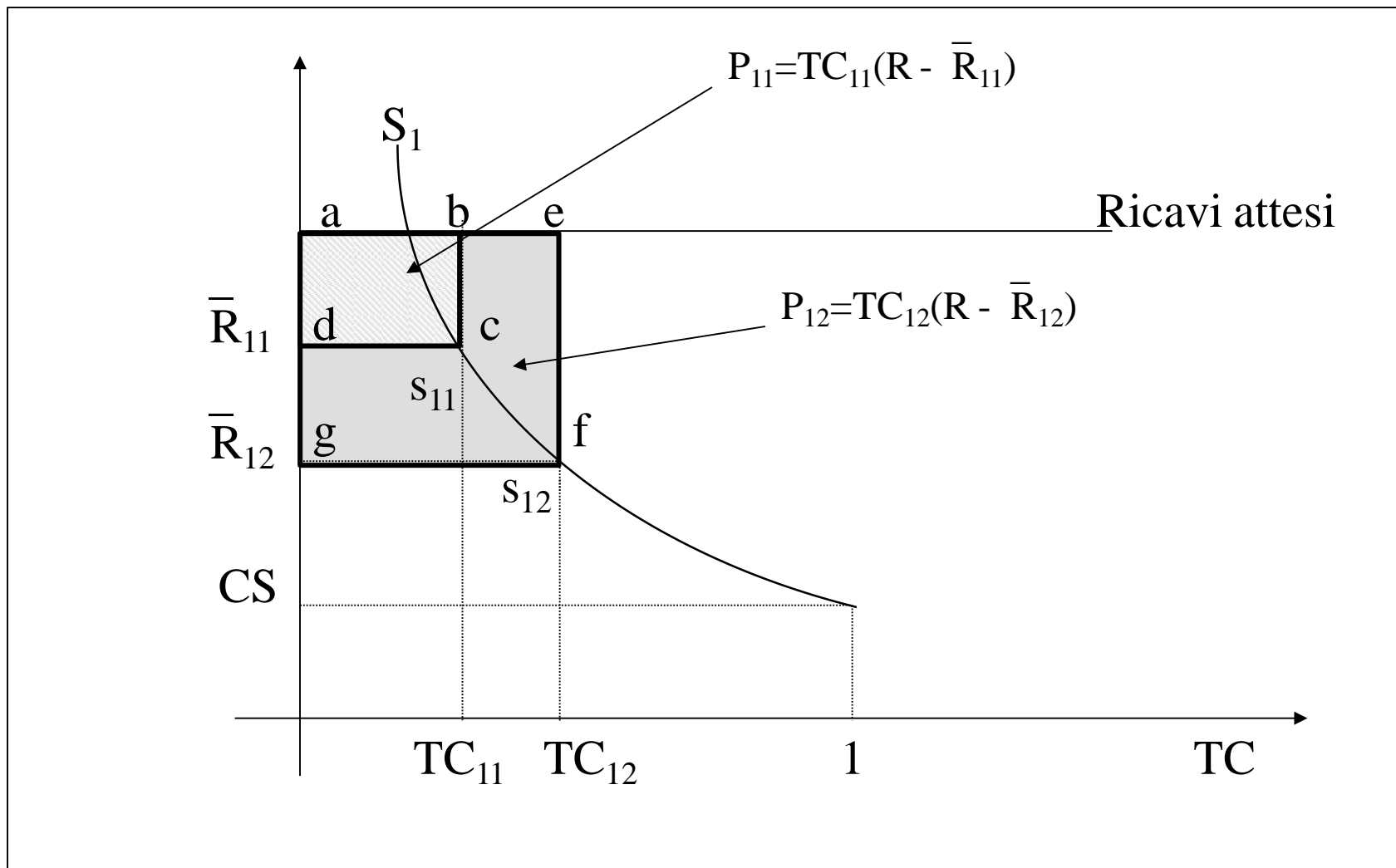
In altre parole, è il luogo degli stati di operatività del sistema, compatibili con la struttura (diverse combinazioni di TC e R).

$$\bar{R} = \frac{CS}{TC} \quad \longrightarrow \quad CS = TC \cdot \bar{R}$$

# *Gli adeguamenti: la rappresentazione attraverso la curva di isocosto di struttura (CS = TC · $\bar{R}$ )*



(Gli adeguamenti: la rappresentazione attraverso la curva di isocosto...: segue)



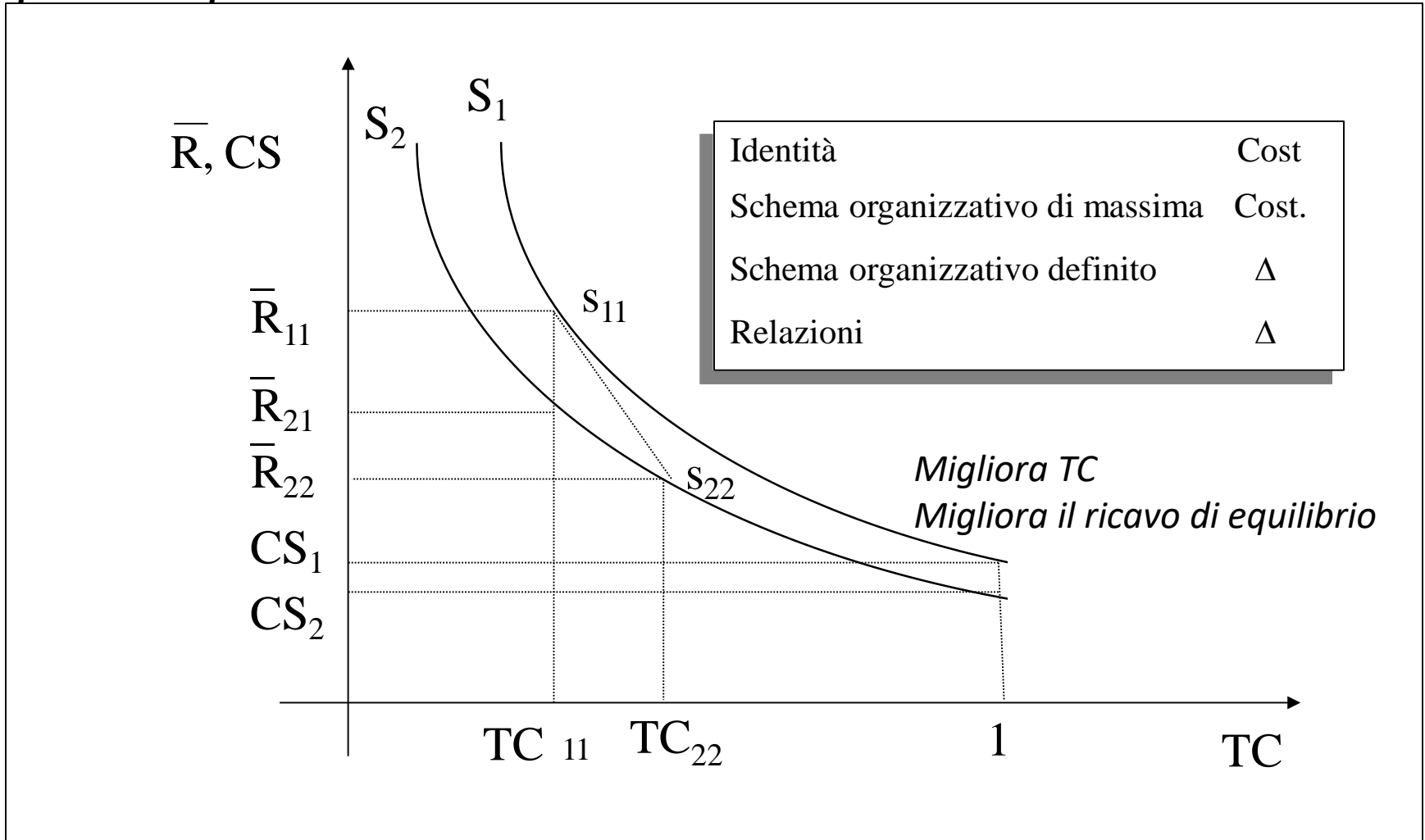
# ***Gli adeguamenti: gli ambiti di intervento***

---

- **Azioni connesse all'incremento dell'efficienza della sub- struttura tecnica** (economie di apprendimento o riduzione sprechi).
  
- **Azioni connesse al miglioramento della elasticità della struttura:**
  - l'elasticità di prodotto: si riferisce alla possibilità di inserire o eliminare un prodotto dal mix;
  - l'elasticità di mix: si riferisce alla capacità di variare il peso relativo dei singoli prodotti;
  - l'elasticità di prezzo: si riferisce alla capacità di governare nel tempo la differenza tra valore percepito dal cliente e prezzo praticato, incidendo su ambedue tali grandezze;
  - elasticità di approvvigionamento, intesa come capacità di governare le relazioni tra impresa e sistemi di approvvigionamento.
  
- **Azioni connesse al più spinto utilizzo della capacità produttiva con incremento delle quantità prodotte e vendite.**

# Le trasformazioni

Situazione in cui si associano alla struttura S2 minori costi di struttura: **Dismissione di capacità incorporate**



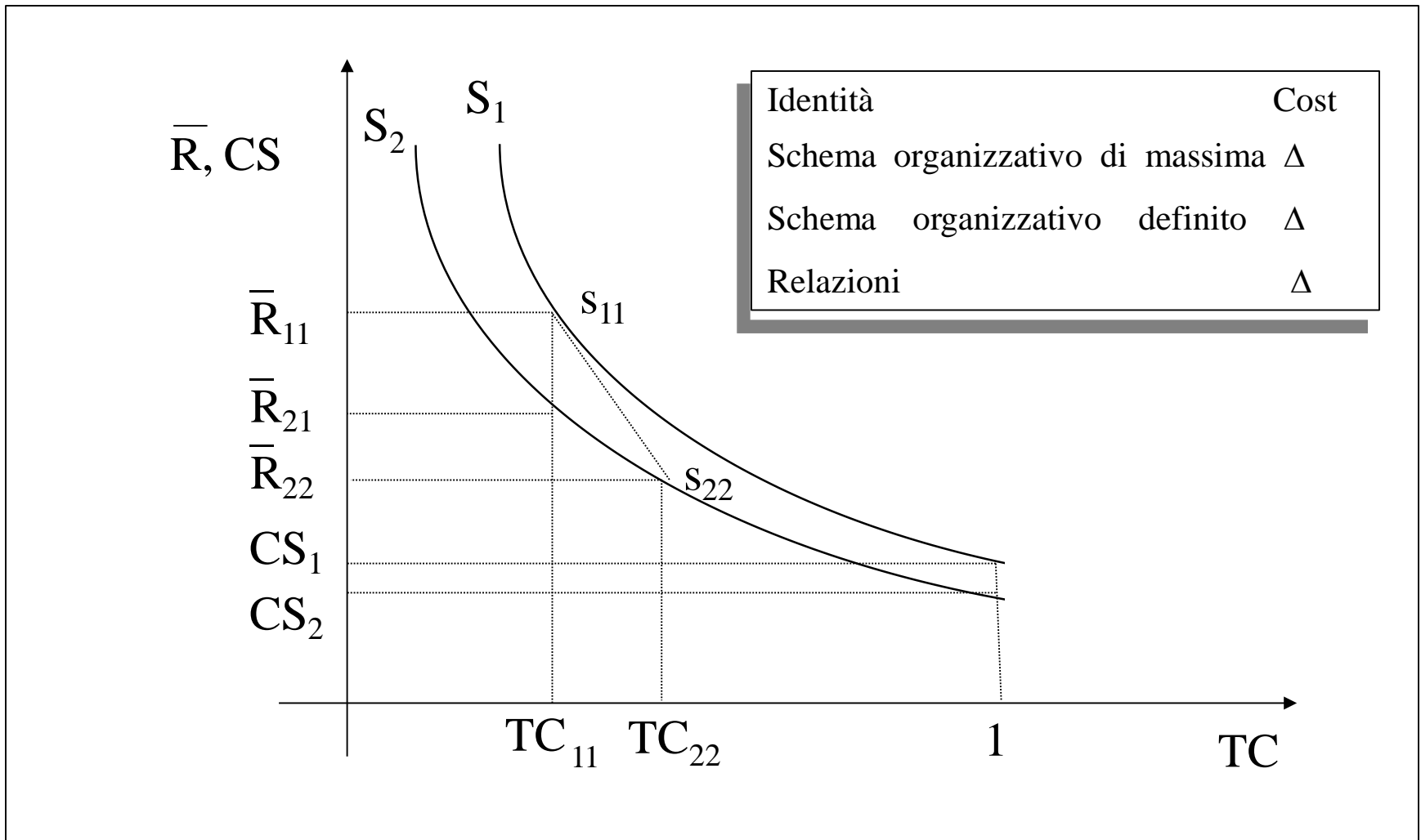
# *Le trasformazioni: gli ambiti di intervento*

---

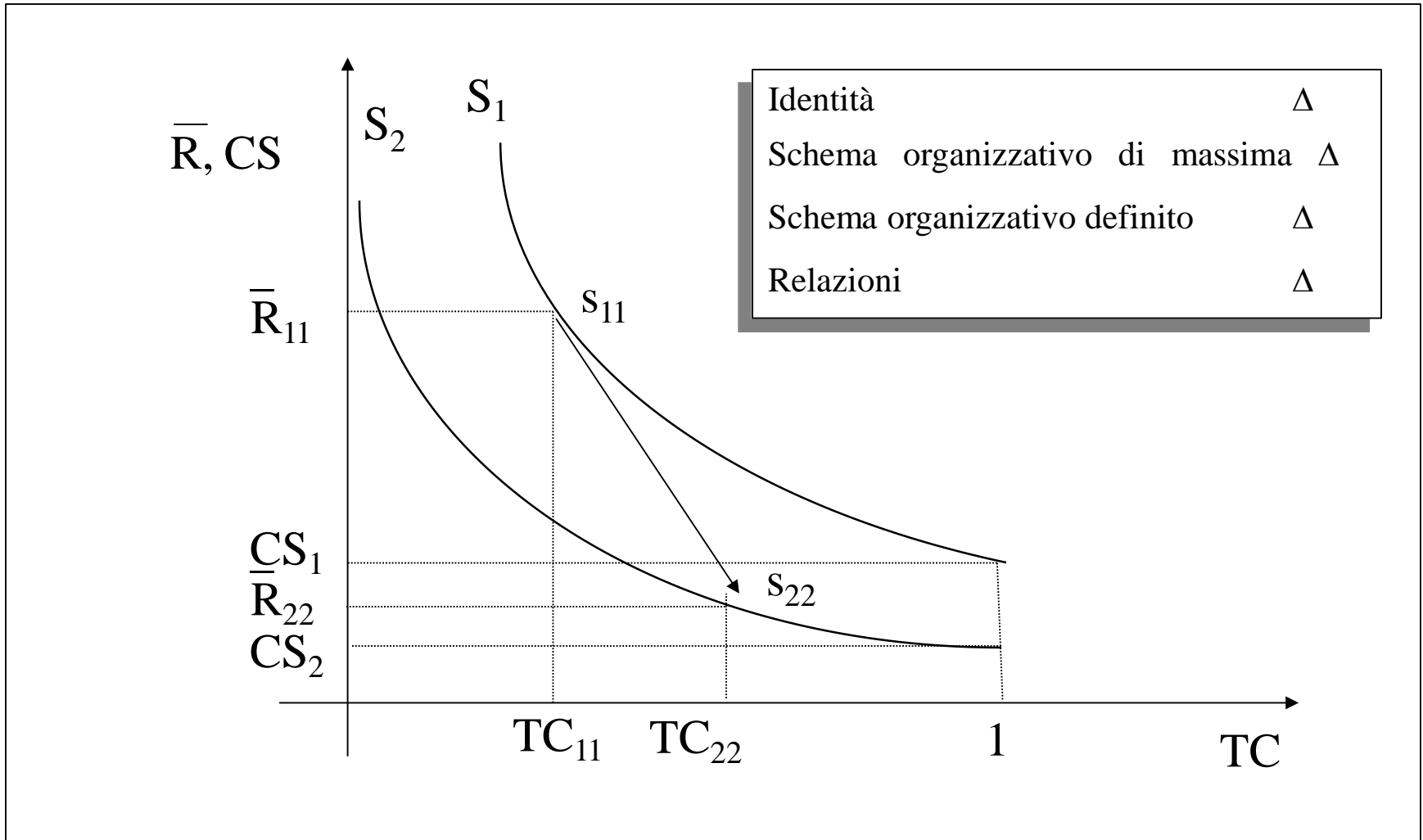
- Lo sfruttamento delle economie di specializzazione connesse al ricorso all'**outsourcing** (CS--->c<sub>u</sub>). Si possono riqualificare alcuni CS come cu: si contraggono i CS e si realizzano più facilmente le condizioni di equilibrio.



# Le ristrutturazioni fisiologiche



# Le ristrutturazioni patologiche



# *Le ristrutturazioni: gli ambiti di intervento*

---

- **Ristrutturazione fisiologica:** non assume i caratteri di un'operazione di gestione straordinaria da compiersi in concomitanza di una manifesta situazione di dissesto o di crisi dell'impresa, ma come leva volontaria e deliberata, finalizzata al conseguimento di obiettivi strategici (es. un'innovazione tecnologica nel subsistema produzione può comportare per l'impresa l'esigenza di abbandonare una produzione fino ad allora ritenuta qualificante lo schema organizzativo pro-tempore vigente).
- **Ristrutturazione patologica:** avviene quando il sistema impresa non è in grado di assicurare il processo di mutamento strutturale ed una tempestiva impostazione di un nuovo schema organizzativo di massima e, quindi, di realizzare una nuova struttura specifica (es. la pressione esercitata dalla proprietà a cui è soggetto l'organo di governo può portare a comportamenti che non assicurano la consonanza all'interno e con gli altri sistemi).