

L'ASSETTO IMPRENDITORIALE

La visione per assetti è un approccio utile a capire come l'impresa non sia solo un'entità di trasformazione di input e output, ma anche il risultato di vincoli e scelte che provengono dalla proprietà o dall'organo imprenditoriale.

Considerando l'impresa divisa per assetti, vi è:

- *L'assetto proprietario → che è formato dai detentori del capitale di rischio. Assume un'importanza fondamentale per il funzionamento dell'impresa*
- *L'assetto imprenditoriale → costituisce il vertice decisionale del sistema d'impresa, la sua identificazione è meno intuitiva dell'assetto proprietario*
- *L'assetto operativo → governato dal vertice imprenditoriale, è composto da tutti gli apparati, le capacità e le risorse, attraverso le quali si svolgono le funzioni tecnico-economiche dell'impresa*

Tra questi assetti esiste un rapporto di dipendenza e coerenza: gli interventi del sistema operativo possono e devono vedere la co-partecipazione e il controllo sia dell'assetto imprenditoriale che dell'assetto proprietario.

ASSETTO IMPRENDITORIALE

Costituisce l'apice del potere decisionale, può essere rappresentato da una persona fisica o da un gruppo integrato di persone fisiche (mono personale / pluripersonale) "formalmente o informalmente" istituite [formalmente istituito= se c'è un mandato che conferma tale ruolo] che esercitano il governo dell'impresa e da cui dipende il successo dell'impresa. L'imprenditore è quindi "il soggetto chiave" in grado di influenzare le idee dominanti, ovvero quelle idee in grado di condizionare le modalità in cui l'impresa opera e si sviluppa: egli decide le sorti dell'impresa sia in termini di sviluppo che di termini di sopravvivenza.

L'attività imprenditoriale può essere ricondotta a tre funzioni fondamentali:

- 1) *Funzione strategica:*
- 2) *Funzione organizzativa:*
- 3) *Funzione politica armonizzatrice:*

[la netta distinzione di queste funzioni imprenditoriali ha una valenza essenzialmente didattica, nella realtà infatti ciascuna decisione ha insito in sé aspetti di natura strategici, organizzativi e politici].

FUNZIONE STRATEGICA

La funzione strategica è una funzione di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale attraverso la definizione di obiettivi coerenti con l'orientamento strategico di fondo dettato dalla proprietà in modo da guardare al futuro e intuire i cambiamenti ambientali.

L'impresa si trova ad operare in un ambiente ostile in cui tutti i pubblici possono in qualche modo metterla in difficoltà; la presenza di tali soggetti ostili rende necessaria da parte dell'impresa l'adozione di strategie, mediante le quali affrontare e sconfiggere le insidie ambientali. La prima funzione dell'imprenditore è quindi l'impostazione e soluzione dei problemi di sviluppo in chiave strategica.

All'imprenditore spetta la visualizzazione di obiettivi di breve, medio, lungo periodo da perseguire nella conduzione dell'impresa, che devono seguire gli ordini della società specificati nella definizione degli orientamenti strategici di fondo. Una volta definiti gli obiettivi è necessario decidere le strategie di attuazione per una sopravvivenza di lungo periodo.

La presenza di soggetti ostili fa necessitare l'impresa di una strategia per sopprimere questi contrasti ambientali: la strategia mira essenzialmente a dominare il cambiamento assicurando l'innovazione, il progresso e l'adattamento costante dell'impresa. La strategia è costituita dalle grandi scelte dell'imprenditore di fronte all'evoluzione dello sviluppo e tenuto conto delle risorse di cui egli dispone." Il

concetto di strategia implica una prospettiva di lunga durata, la preparazione sistematica dell'avvenire, la volontà di dominare il proprio destino”.

L'impresa evolve non solo attraverso la creazione di nuovi prodotti o nuovi processi, ma soprattutto attraverso il governo della struttura aziendale creato dall'imprenditore. Il successo di un'impresa dipende infatti dall'abilità dell'imprenditore di percepire lo sviluppo dell'impresa attraverso azioni innovative di cambiamento strutturale che, a volte, possono essere cambiamenti radicali o non.

FUNZIONE ORGANIZZATIVA

Definita la strategia, è necessario che l'imprenditore risolva problemi di natura organizzativa. La funzione organizzativa è definita la “funzione di comando coordinazione dei centri decisionali direzionali” [decisionali= decisione su uno specifico problema; direzionali= si applica la decisione precedentemente presa]. Nell'esercizio di tale funzione l'imprenditore impartisce le direttive fondamentali alle varie aree funzionali ed allo stesso tempo si preoccupa, sia in sede di progettazione della struttura organizzativa che, successivamente, di coordinare l'attività delle varie aree funzionali in modo che la loro azione risulti armonica e coerente. Affinché tale funzione possa essere esercitata è necessario che l'imprenditore sia dotato di una forte quantità di leadership e carisma tali da creare quel legame per cui comando e coordinazione risultino pienamente efficaci: l'imprenditore trasmette le decisioni prese dal vertice fino ad arrivare alla base della piramide tramite anche attraverso l'esercizio della delega.



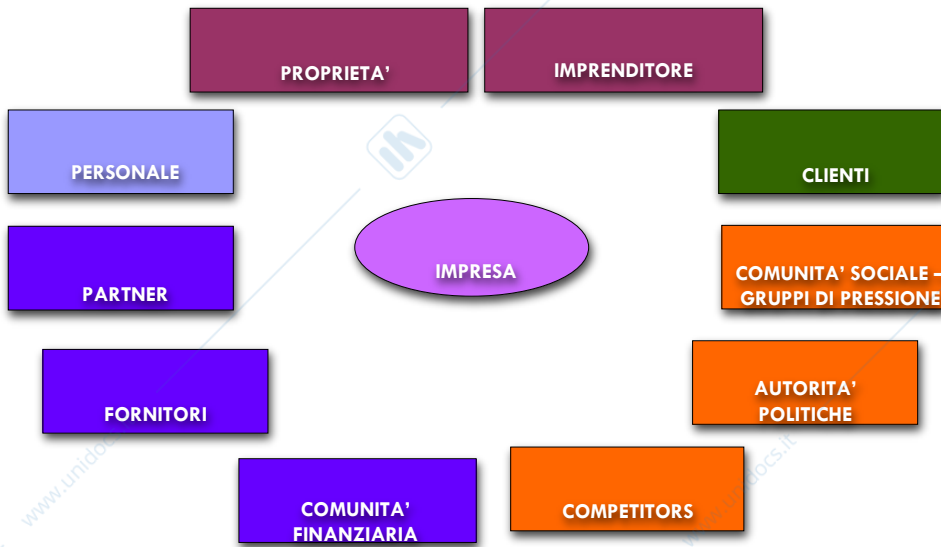
La delega: è uno strumento che l'imprenditore usa per trasmettere ad altri l'autorità di prendere determinate decisioni. Nello stesso tempo chi ha ricevuto la delega ha una responsabilità nei confronti del delegante: tanto più spinto è il ricorso alla delega, tanto maggiore è il fabbisogno di coordinamento delle risorse umane impiegate nella gestione aziendale.

La funzione strategica e la funzione organizzativa devono necessariamente essere coerenti l'una con l'altra: le decisioni strategiche devono tenere conto dell'impatto che avranno sulla funzione organizzativa e degli apparati e capacità a disposizione e delle necessarie modifiche da apportare alla stessa nel caso necessiti di cambiamenti: allo stesso tempo le decisioni organizzative pongono il “limite” alle decisioni strategiche facendoli notare a queste ultime cosa è possibile o non possibile fare.

LA FUNZIONE POLITICA ARMONIZZATRICE

La terza funzione è quella organizzativa e si esplicita nella continua armonizzazione degli interessi contrastanti che ruotano intorno all'impresa. Tale funzione non va confusa con quella strategica, poiché nonostante si riferisca al medesimo aspetto, ha valenza diversa: mentre la strategia è finalizzata al raggiungimento di un obiettivo, la funzione politica si propone l'individuazione di una soluzione in grado di conciliare nel miglior modo possibile gli interessi contrapposti.

“funzione di armonizzazione degli interessi dei vari stakeholder con le esigenze di funzionalità duratura dell’impresa”.



LA STRUTTURA DEL VERTICE IMPRENDITORIALE

