

# Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

## L'impresa nella concezione sistemica

## 1. Considerazioni introduttive

## 2. L'impresa come sistema

2.1 Le diverse prospettive sistemiche negli studi di impresa

2.2 Proposte di concettualizzazioni dell'impresa in ottica sistemica :

→ L'impresa come sistema meccanico

→ L'impresa come sistema organico

→ L'impresa come sistema cibernetico

→ L'impresa come sistema autopoietico

→ L'impresa come sistema cognitivo

2.3 I limiti di un'eccessiva enfasi sull'approccio per metafore ed analogie

## 3. L'impresa e il suo contesto

## 4. Le relazioni impresa-ambiente:

- La teoria degli *stakeholders*
- La teoria delle contingenze
- La teoria della dipendenza dalle risorse esterne

# Considerazioni introduttive

---

Per porre le premesse per un'interpretazione dell'impresa come sistema vitale è necessario dapprima seguire **un approccio per metafore ed analogie** in maniera critica sulla comprensione dei fenomeni imprenditoriali.

Inoltre, si affronta il rapporto tra il **sistema e il contesto di riferimento.**

# L'impresa come sistema

---

Prime condizioni generali dell'**impresa** come **sistema**:

→ **pluralità di componenti** (di natura materiale o immateriale);

→ **Interdipendenza e comunicazione tra le componenti** (principio di interdipendenza e comunicazione);

→ **Attivazione delle relazioni** in vista del conseguimento della finalità e degli obiettivi del sistema (principio di comunione verso una finalità).

- L'azienda come *coordinazione economica* in atto nel pensiero zappiano (*visione olistica*) : l'azienda è una realtà dinamica, continuamente in trasformazione al fine di adattarsi alle circostanze mutevoli in cui opera.
- A partire dagli anni '60 → la dottrina si orienta a definire le **qualificazioni sistemiche**, avvalendosi dei diversi ambiti disciplinari.
- Dunque, a seconda della chiave di lettura, l'impresa si potrebbe interpretare come un sistema focalizzato:
  - Sulle transazioni, sui valori contabili, sulle risorse umane, sui rischi, sulle decisioni, sulle operazioni gestionali, ..

# Proposte di concettualizzazioni dell'impresa in ottica sistemica

---

Diverse rappresentazioni dell'impresa sono state fatte mediante l'approccio analogico e metaforico.

- **L'approccio metaforico** traspone un termine con un altro figurato, per comprendere un'esperienza in riferimento ad un'altra.
- **L'approccio analogico** estende le conoscenze ottenute in un ambito ad un altro per elaborare modelli più aderenti alla realtà osservata.

Il fine è quello di effettuare riflessioni sulla struttura e sul comportamento delle organizzazioni aziendali.

# L'impresa come sistema meccanico

---

Taylor propone una **visione meccanicistica e deterministica** della realtà imprenditoriale, concentrandosi nell'analisi del comportamento produttivo della manodopera operaia e impiegatizia (*scientific management*).

Il fine è, osservando il lavoro degli addetti più qualificati e parcellizzando i loro movimenti nell'esecuzione dei compiti:

- eliminare i movimenti che generano sprechi di tempo e di materiali;
- codificare una metodologia ottimale da trasferire alla direzione della fabbrica che a loro volta trasferisce agli operai meno qualificati;
- massimizzare la produttività complessiva.

- La visione di Taylor è stata ripresa da Ford, il quale sviluppò il modello della catena di montaggio.
- In questa accezione l'impresa è considerata come un sistema chiuso, concepita per operare secondo schemi e procedure rigide. Dunque, vi è maggiore enfasi sulla struttura (componenti e relazioni interne).

Anche la teoria economica neoclassica era incentrata su un modello di comportamento degli attori economici caratterizzati dalla razionalità assoluta. L'attore fonda le decisioni d'impresa sul calcolo, analizzando gli scostamenti tra quanto programmato e il funzionamento reale, al fine di collocare una quantità di prodotto in corrispondenza del limite massimo della funzione di utilità (profitto).

La tendenza verso la crescita della complessità rende sempre più ardua la comprensione dei fenomeni secondo approcci riduzionistici.

# L'impresa come sistema organico

---

Tale visione assimila l'impresa ad un organismo vivente (essere umano). Infatti, l'impresa al pari di quest'ultimo è caratterizzata da:

- **ciclo di vita** (nascita, crescita, sviluppo, stabilizzazione, declino e morte);
- assorbe **risorse** dall'ambiente al fine di sopravvivere;
- struttura articolata in **organi** ciascuno dei quali svolge una specifica **funzione**;
- si **adatta** all'ambiente reagendo alle sollecitazioni esterne (l'ambiente a sua volta “seleziona” le imprese che meglio si adattano ad esso – Darwinismo);
- apprende e replica soluzioni a problemi rivelatesi in passato vincenti (*routines*);
- è dotata di componenti capaci di **auto-riprodursi e rigenerarsi** (autopoiesi).

→ Questa visione sottolinea il **collegamento tra le caratteristiche dell'ambiente e la progettazione dell'organizzazione dell'impresa**

→ Importanza della **partecipazione e del coinvolgimento degli individui**, garantendo maggiore connessione comunicazionale correlata a crescente condivisione delle informazioni

→ Attenzione nel realizzare **assetti organizzativi più reattivi** rispetto a quelli gerarchici e standardizzati tipici dell'analogia meccanicistica.

→ Maggiore attenzione al **sistema** piuttosto che sulla struttura, sui fattori soggettivi piuttosto che su quelli oggettivi.

# L'impresa come sistema cibernetico

---

Attraverso questa visione si assimila l'impresa ad un **sistema cibernetico**, ovvero macchine dotate di capacità computazionali e di adattamento automatiche assimilabili ad un cervello di un essere vivente.

L'impresa, dunque, è capace di porre in essere processi di:

– *comunicazione* – *feedback* – *autoregolazione* – *retroazione di informazioni e processi*.

I **processi di auto-regolazione** sono particolarmente importanti in quanto consentono una continua retroazione di informazioni e processi, al fine di mantenere l'impresa nella rotta prestabilita.

➤ **L'azione di governo** è volta a:

→ ridurre gli scostamenti dal traguardo attraverso meccanismi di autoregolazione basati sulla retroazione informativa proveniente dall'ambiente esterno;

→ cambiare rotta con azioni correttive quando il meccanismo di auto-regolazione non è più compatibile con la finalità della sopravvivenza.

➤ **Limiti:**

→ diverse cause di scostamento che andrebbero analizzate;

→ l'autoregolazione deve tener conto della rigidità del sistema (vincoli e regole);

→ adeguamenti esterni all'intervallo di elasticità rendono necessarie modificazioni strutturali (trasformazioni o ristrutturazioni).

# L'impresa come sistema autopoietico

---

L'impresa si assimila ad un sistema autopoietico capace di produrre i propri componenti rigenerando continuamente la propria organizzazione, grazie a processi interni che lo rendono autonomo dal contesto (come cellule ed organismi viventi che sono capaci di attuare una produzione in senso biologico).

I caratteri dell'autopoiesi:

- **Individualità:** capacità del sistema di esistere a prescindere dall'osservatore esterno;
- **Autonomia:** capacità del sistema di mantenere inalterata l'organizzazione indipendente dal contesto, mediante la produzione di componenti a mezzo di componenti;
- **Unità:** presenza di precisi confini tra osservatore esterno e sistema;
- **Chiusura operativa:** i processi della rete di relazioni risultano autosufficienti al fine dell'attivazione e del controllo;
- **Mancanza di finalismo:** questi sistemi si generano grazie alla ontogenesi.

Questa visione sottolinea che l'impresa intende effettuare le scelte a prescindere dal contesto sulla base delle proprie caratteristiche interne (ad esempio: produzione conoscenza).

Inoltre, tale analogia pone enfasi sul concetto di organizzazione e auto-organizzazione, ridimensionando il ruolo dell'organo di governo e del contesto ambientale.

➤ Limiti:

- l'impresa diventa soggetto osservante
- l'annullamento dell'organo di governo

# L'impresa come sistema cognitivo

---

- L'impresa si assimila ad un produttore e diffusore di conoscenza.
- Occorre considerare due analogie:
  - la **trasparenza semantica** tra simboli e conclusioni a cui si perviene;
  - la capacità di realizzare processi di **generazione, trasferimento ed utilizzo della conoscenza.**

# L'impresa come sistema cognitivo

---

Questa visione prevede che l'impresa assuma una particolare configurazione strutturale sia nella dimensione organizzativa che nella predisposizione delle infrastrutture in grado di **garantire velocità e connettività negli scambi comunicativi e nei meccanismi di apprendimento.**

## ➤ Limiti:

Non sempre l'impresa, seppur costituita da esseri pensanti, riesce ad emulare la struttura celebrale di ognuno di essi né riesce a simulare, se non per approssimazione, i processi di generazione della conoscenza.

Nonostante l'utilità riconosciuta alle metafore per la comprensione dei fenomeni e della realtà, esse possono talvolta risultare imprecise, poiché inducono a considerare solo alcuni aspetti di un determinato fenomeno; quelli, appunto, che si riferiscono al modello concettuale adottato per costruire la metafora stessa, trascurando aspetti altrettanto significativi.

Tale approccio è il presupposto per la formulazione di ipotesi e per l'elaborazione di modelli che consentano di migliorare il grado di conoscenza dell'impresa.

# L'impresa e il suo contesto

---

L'impresa è considerata un **sistema aperto** in cui avvengono atti di scambio con l'esterno di materia, energia ed informazione.

- Il **grado di apertura** dipende da diversi fattori ed è determinato dall'organo di governo.
- **Flussi in entrata**: risorse, capacità, energia, competenze.
- **Flussi in uscita**: prodotti → caratteristiche di tangibilità ed intangibilità.

L'approccio sistemico richiede che venga posta attenzione non solo alle componenti interne (**relazioni intrasistemiche**) ma soprattutto ai rapporti con i sovrasistemi (**relazioni intersistemiche**).

L'impresa è un sistema di livello **L** la cui esistenza è motivata dalla continua ricerca di risonanza con i sistemi di livello **L+1**.

Si vengono a creare diversi tipi di relazioni con i sovrasisemi:

→ **impatto indiretto** (elementi socio-economici, politici, culturali, ecc.)

→ **impatto diretto** (rapporti di scambio)

Dunque, l'impresa è dinamica e caratterizzata da equilibri dinamici in cui ogni punto di equilibrio è il presupposto per la ripresa del percorso evolutivo alla ricerca continua del mantenimento del potenziale competitivo.

L'Organo di Governo guida il processo di auto-organizzazione.

- Lo **sviluppo sostenibile** quale elemento di indirizzo delle decisioni di governo
- Il filone di studi denominato *Corporate Social Responsibility* analizza i rapporti tra l'impresa e l'ambiente, riconoscendo gli obblighi sociali oltre che responsabilità economiche.
- L'impresa deve essere in grado di conciliare aspetti sociali, politici, etici, pur non snaturando la sua natura economica. La responsabilità sociale richiede di conciliare finalità etiche con quelle economiche.

# Le relazioni impresa-ambiente

---

Teorie che si prefiggono di evidenziare l'influenza che l'ambiente esercita sulle dinamiche evolutive del sistema impresa:

- **Degli stakeholder;**
- **Delle contingenze;**
- **Delle dipendenze dalle risorse esterne.**

# La teoria degli stakeholders

---

- Nasce dalla consapevolezza che l'ambiente è composto da interlocutori sociali, denominati stakeholders (portatori di interesse), che a vario titolo ricercano la soddisfazione di bisogni nell'andamento gestionale dell'impresa.
- *≠ stockholder (possessori dei titoli rappresentativi del capitale di rischio dell'impresa)*
- *Stakeholders primari e secondari*
- La ricerca di risonanza con gli interlocutori → il ruolo economico dell'impresa non può essere disgiunto da quello sociale e culturale

# Individuazione e classificazione degli stakeholder

tenuto conto della visione allargata dell'impresa, è importante ai fini del successo aziendale rispondere a cinque quesiti di fondo:

**a) chi sono** i gruppi portatori d'interessi con cui l'impresa deve misurarsi;

**b) quali** sono questi **interessi**;

**c) quali opportunità o sfide** questi portatori d'interessi creano per l'impresa;

**d) quali responsabilità** l'impresa ha verso tutti i suoi portatori d'interessi;

**e) quali strategie o politiche dovrebbero essere adottate** dall'impresa per rispondere alle sfide e alle opportunità legate ai suoi portatori d'interessi.

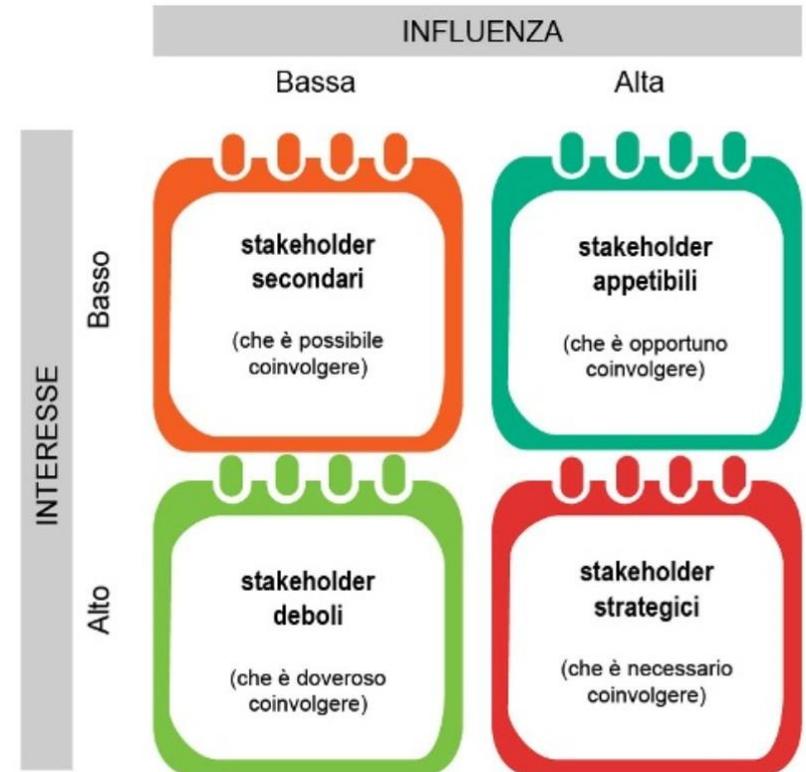
# Individuazione e classificazione degli stakeholder

*stakeholder primari* destinati ad esercitare una pressione più diretta e immediata sulla gestione aziendale

*stakeholder secondari:* in grado di influenzare i comportamenti di lungo termine, potendo incidere soprattutto sul clima sociale delle relazioni aziendali

# Individuazione e classificazione degli stakeholder

- Per *stakeholder primari (strategici)* si intendono quei gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere (generalmente compresi azionisti, investitori, dipendenti, clienti, fornitori e lo stakeholder 'pubblico', cioè i governi e le comunità che impongono leggi e regolamenti verso i quali si hanno determinati obblighi). Laddove gli stakeholder primari non dovessero essere soddisfatti e decidessero di cessare i rapporti con uscire, in tutto o in parte, dal contesto dell'impresa, ne deriverebbe un pregiudizio alla sua capacità di sopravvivenza.
- Rientrano, invece, nella categoria degli *stakeholder secondari* i soggetti che, pur influenzando ed essendo influenzati dall'attività dell'impresa, non sono impegnati in transazioni con essa e non incidono sulla sua capacità di sopravvivenza (es. media, gruppi di interesse e, in generale, tutti i soggetti in grado di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le performance di un'impresa).



# I rapporti strategici con gli stakeholder

*Possibilità di minacce per l'impresa provenienti dallo stakeholder*



**ALTE**

**BASSE**



**ALTA**



**BASSA**

**STAKEHOLDER NON ORIENTATO**

Strategia:  
**COLLABORAZIONE**

**STAKEHOLDER AMICHEVOLE**

Strategia:  
**COINVOLGIMENTO**

**STAKEHOLDER AVVERSARIO**

Strategia: **DIFESA**

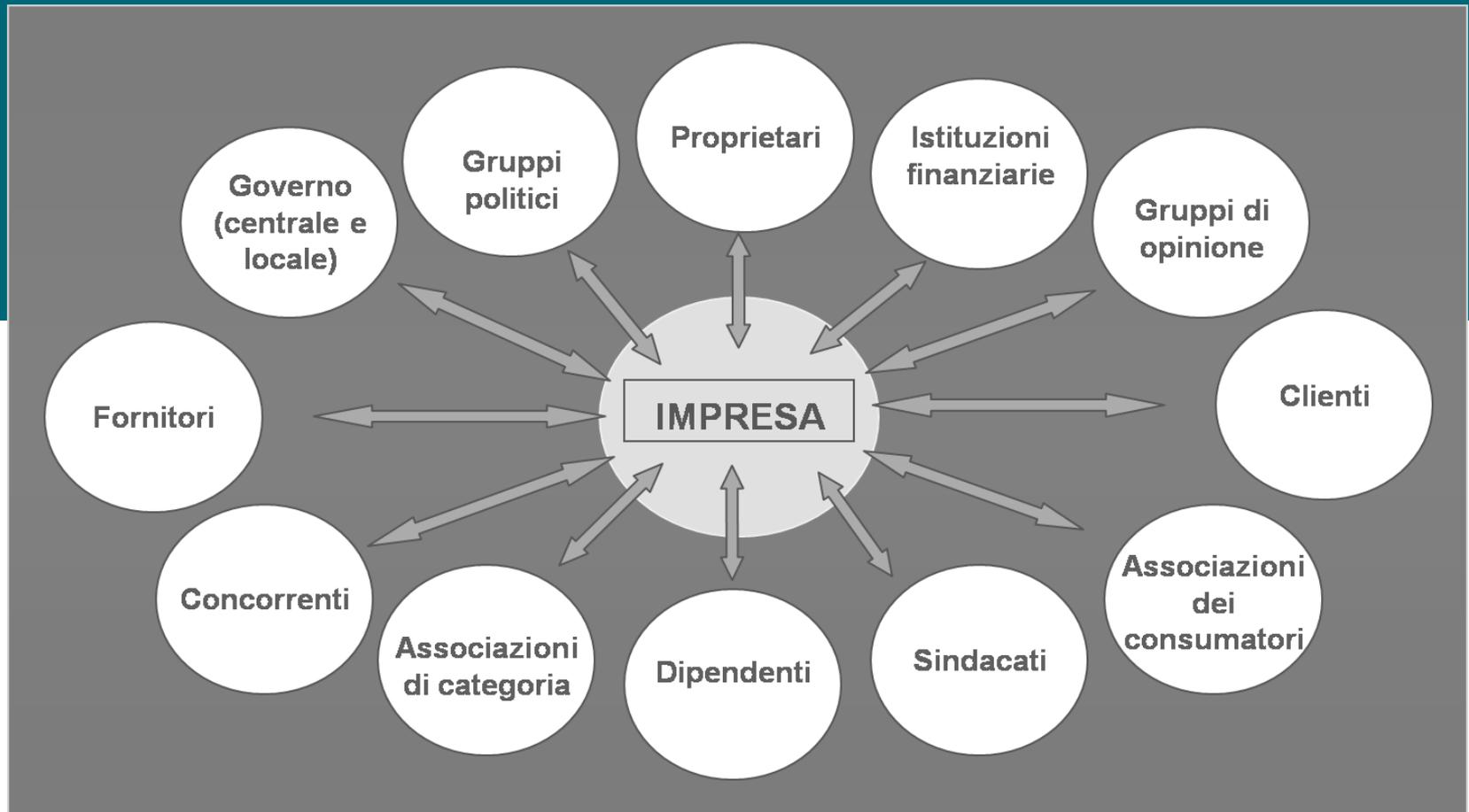
**STAKEHOLDER MARGINALE**

Strategia:  
**MONITORAGGIO**

*Possibilità di collaborazione con l'impresa da parte dello stakeholder*

# La mappa degli stakeholder

Nel caso di una grande impresa



# ESEMPI DI MAPPE DEGLI STAKEHOLDER



# ESEMPI DI MAPPE DEGLI STAKEHOLDER



# La teoria delle contingenze

---

- La sopravvivenza dell'impresa dipende dalla percezione degli eventi emergenti nell'ambiente e dalla capacità di adattamento rispetto ad essi (concezione situazionistica della realtà economica).
- Vi è l'assenza di principi sempre validi (one best way) ma la necessità di risposte organizzative contingenti.
- Il monitoraggio delle dinamiche ambientali
- L'impresa deve monitorare le dinamiche ambientali per adattarsi continuamente al contesto con cicli di retroazione informatica.
- Non è un modello generale.

# La teoria della dipendenza dalle risorse esterne

- L'ambiente come insieme delle fonti presso cui l'impresa attinge risorse rilevanti per la propria sopravvivenza
- Le risorse in quanto limitate:
  - hanno un costo
  - sono contese
- Importanza della capacità dell'impresa di influenzare l'ambiente

# La teoria della dipendenza dalle risorse esterne

Per non essere dipendenti dall'esterno:

- Internalizzare le organizzazioni;
- Accordi di coordinamento e interdipendenza da altre organizzazioni;
- Rotazione manager tra imprese in competizione per favorire reti informali di scambio informazioni.