

Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Management



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

I rapporti intersistemici

Sommario

1. La percezione e l'interpretazione soggettiva del contesto
2. Le categorie concettuali per la rappresentazione dell'ambiente:
 - vincoli e regole
 - rapporti
 - capacità e grado di apertura
 - consonanza e risonanza

4. L'analisi della complessità ambientale e la scelta dei rapporti da instaurare

- i fenomeni osservati e i criteri d'indagine
- il contesto quale reticolo di entità sistemiche
- una possibile tassonomia: mercati, reti, sistemi vitali
- il concetto di rilevanza sistemica

5. Verso un modello per le scelte relative ai rapporti intersistemici

La percezione e l'interpretazione soggettiva del contesto

↓ La **realtà** quale risultato di un **processo di percezione** che presuppone la presenza contemporanea:

→ un soggetto osservatore;

→ una finalità d'indagine;

→ uno specifico contesto;

→ un orizzonte temporale.

→ Se si osserva l'ambiente l'indagine può arrivare a diverse conclusioni a seconda se si utilizza l'ottica del ricercatore e quella dell'organo di governo.

Le categorie concettuali: i vincoli

↓ Hanno natura cogente e valenza generale

Per quanto riguarda l'impresa, i vincoli innanzitutto conseguono alla fissazione, da parte di organi pubblici, di requisiti tecnici finalizzati a tutelare interessi collettivi (*attività di regulation*).

Esempio: vincolo delle specifiche tecniche e non degli impianti per accedere alla fornitura della rete elettrica.

Le regole

↓ Derivano dalla volontà dell'organo di governo di legare il sistema impresa ad una o più entità del contesto (attività di *self-regulation*).

Dunque, le imprese non sono influenzate solo ai vincoli di entità rilevanti ma anche da regole promosse dall'Organo di Governo.

Ad esempio: nella settore della produzione ci sono standard di interfacciamento e compatibilità dei componenti.

I rapporti

↓ Il rapporto tra il sistema vitale impresa e le diverse entità presenti nel contesto si traduce in interazioni sistemiche.

L'interazione è il risultato dell'attivazione di una relazione strutturale.

Una stessa relazione può produrre a diverse interazioni (a seconda delle parti, del contesto e dell'arco temporale).

Capacità e grado di apertura

La possibilità di rapportarsi con le entità esterne è connessa alla possibilità che il sistema vitale impresa ha di aprirsi relazioni/interazioni con l'esterno. Si definiscono:

- ↓ **Capacità** → potenzialità che il sistema ha, in ragione di una dotazione strutturale, di rapportarsi con l'esterno.
- ↓ **Grado** → atto volitivo dell'organo di governo che decide come modulare l'utilizzo e l'intensità della capacità di apertura insita nella struttura.

Consonanza e risonanza

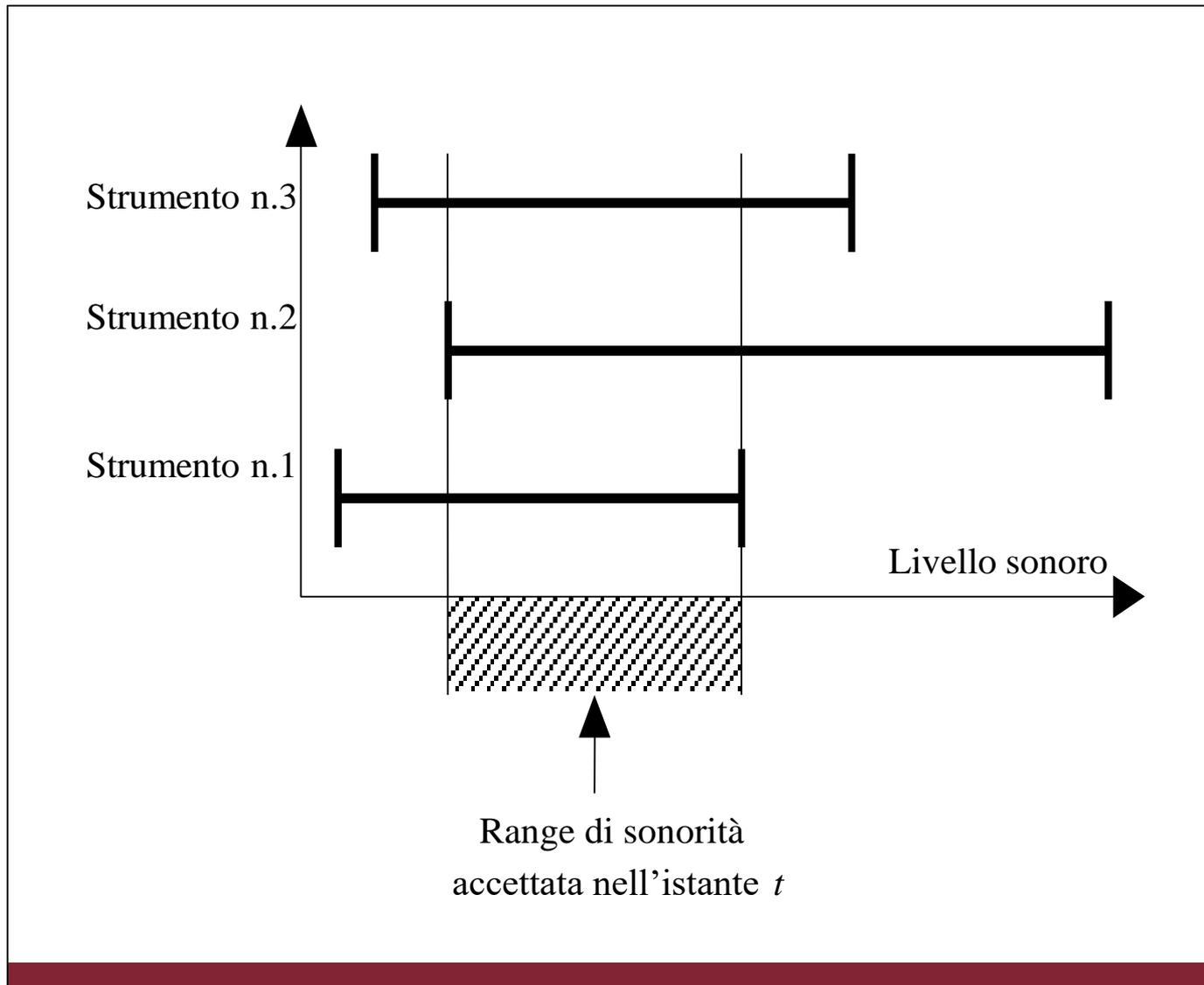
Connessi alla dicotomia struttura – sistema sono i concetti di:

↓ **Consonanza** → compatibilità strutturale tra sistemi, atta a consentire che si possano rapportare efficacemente dal punto di vista strutturale.

↓ **Risonanza** → concetto sistemico e indica lo sviluppo della consonanza per effetto dell'attivazione delle relazioni tra entità sistemiche.

Indica l'armonia ed efficacia nell'interazione sistemica.

Consonanza e risonanza: la metafora dell'orchestra



→ Quando le imprese decidono di sviluppare l'attività congiunta attraverso interazioni mirate a creare compatibilità si sviluppa la consonanza.

→ La risonanza concerne lo sviluppo ideale della consonanza.

→ Le interazioni sistemiche possono evolvere e far sì che si venga a configurare un'unica realtà sistemica mediante la condivisione di orientamenti, prospettive e valori basata sulla fiducia.

I fenomeni osservati e i criteri d'indagine

↓ L'Organo di Governo per classificare le entità esterne del contesto può utilizzare 2 approcci:

→ **come sono fatte** (dimensione statica): si analizzano le parti e le relazioni generalmente per condurre analisi interne.

→ **come si comportano** (dimensione dinamica): si considera unitariamente il sistema con riferimento al ruolo e agli effetti indotti.

Il contesto quale reticolo di entità sistemiche

- ↓ L'Organo di Governo stabilisce un criterio di differenziazione delle entità di contesto facendo riferimento alle caratteristiche dei sistemi vitali.
- ↓ I sistemi vitali si differenziano in:
 - **sistemi embrionali**: inteso come un mercato ovvero una struttura di un sovra- sistema non vitale
 - **sistemi in via di compimento**: composti da più entità e da un organo di governo che li indirizza;
 - **sistemi compiuti**: posseggono tutte le caratteristiche dei sistemi vitali.
- Il passaggio dall'uno all'altro è segnato dall'evoluzione del ruolo dell'organo di governo.

Una possibile tassonomia

La percezione delle entità di contesto varia nel tempo.

- ↓ *Mercato*: inteso come struttura di un sovra-sistema non vitale (sistema embrionale)

- ↓ *Rete*: emergono posizioni di dipendenza e di influenza (sistema in via di compimento)

- ↓ *Sistema vitale*: quando si afferma un Organo di Governo ben definito e durevole nel tempo

Occorre distinguere due percorsi di formazione dei sistemi in via di compimento:

→ dal basso (*bottom-up*): all'interno del mercato, per effetto di un progressivo delinarsi dei rapporti, è possibile assistere all'emergere di reti d'impresa.

→ dall'alto (*top-down*): si viene a configurare l'esistenza di un organo di governo alla guida un'impresa «sponsor technology» che stabilisce gli standard tecnici di compatibilità, a cui devono uniformarsi le imprese che vogliono entrare a far parte della rete in qualità di subfornitrici.

L'ipotesi involutiva: la ricaduta verso il mercato.

Il concetto di rilevanza sistemica

- ↓ Si definisce la rilevanza la capacità del sistema esterno di condizionare le prospettive di sopravvivenza dell'impresa.
- ↓ La rilevanza si descrive mediante 2 attributi:
 - la criticità della risorsa detenuta e rilasciata
 - l'influenza esercitata/esercitabile
- ↓ Tali attributi possono essere descritti attraverso **2 scale nominali**, con valori: alta e bassa criticità e alta e bassa influenza.

Il concetto di rilevanza sistemica

↓ La **criticità** di una risorsa dipende a:

- Numero di alternative possibili per l'acquisizione della risorsa;
- Peso percentuale del volume di risorse acquistate di un dato tipo in un dato intervallo temporale sul volume totale di risorse acquistate nel medesimo intervallo di tempo;
- Probabilità di perdite in caso di fuori-scorta (ad esempio, per ritardi nell'acquisizione);
- Criticità del processo all'interno del quale la risorsa è impiegata.

↓ L'**influenza** di una risorsa dipende da:

- Potere contrattuale, rappresentativo di un insieme di vincoli, più o meno incidenti. Sia in merito alla definizione delle condizioni di sopravvivenza che di performance dell'impresa;
- Capacità di fissazione e regole;
- Qualità e quantità delle sanzioni legate alla non osservazione, da parte dell'impresa, di vincoli e regole.

L'analisi della rilevanza si basa:

→ individuazione e descrizione delle singole risorse

→ qualificazione degli attributi di criticità e influenza

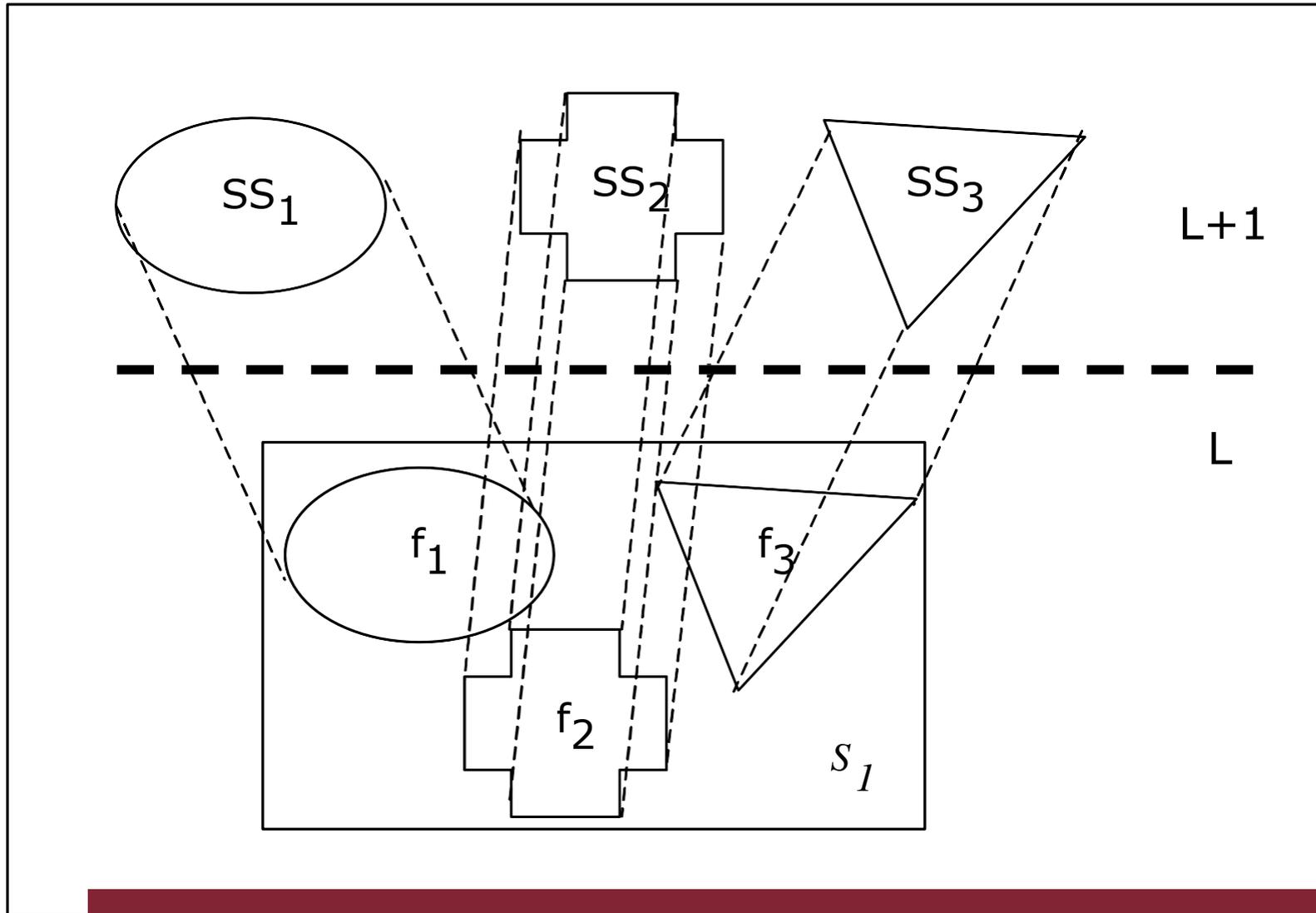
→ attribuzione di pesi

→ Qualificazione e selezione dei rapporti con i sistemi esterni

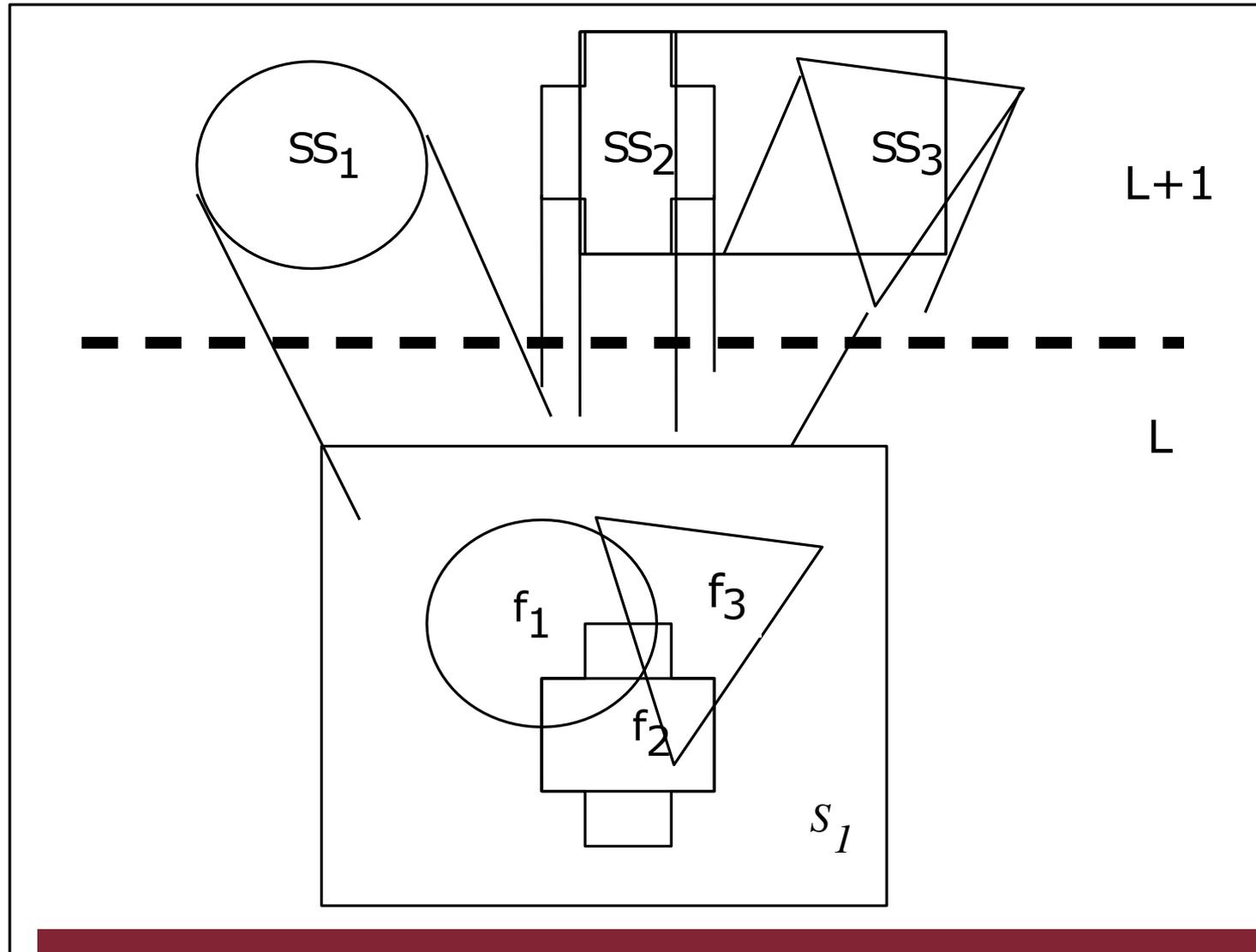
Verso un modello per la selezione dei rapporti intersistemici

- ↓ Il processo decisionale di selezione dei sistemi e delle relazioni rilevanti si basa su:
- ❖ *individuazione e classificazione delle entità di contesto*
 - ❖ *valutazione della loro rilevanza sulla base degli attributi di criticità e influenza*
 - ❖ *interpretazione e ponderazione di vincoli e regole e valutazione degli effetti sulla performance d'impresa derivanti dal rispetto di regole indotte da ciascun sistema influente presente nel contesto*
 - ❖ *fissazione di obiettivi coerenti basati sul rispetto delle regole e dei vincoli desunti dalla lettura ed interpretazione della rilevanza dei sistemi esterni.*
- alla base di innovazione e crisi d'impresa

Incompatibilità tra le influenze proiettate



Compatibilità tra le influenze proiettate



↓ L'organo di governo:

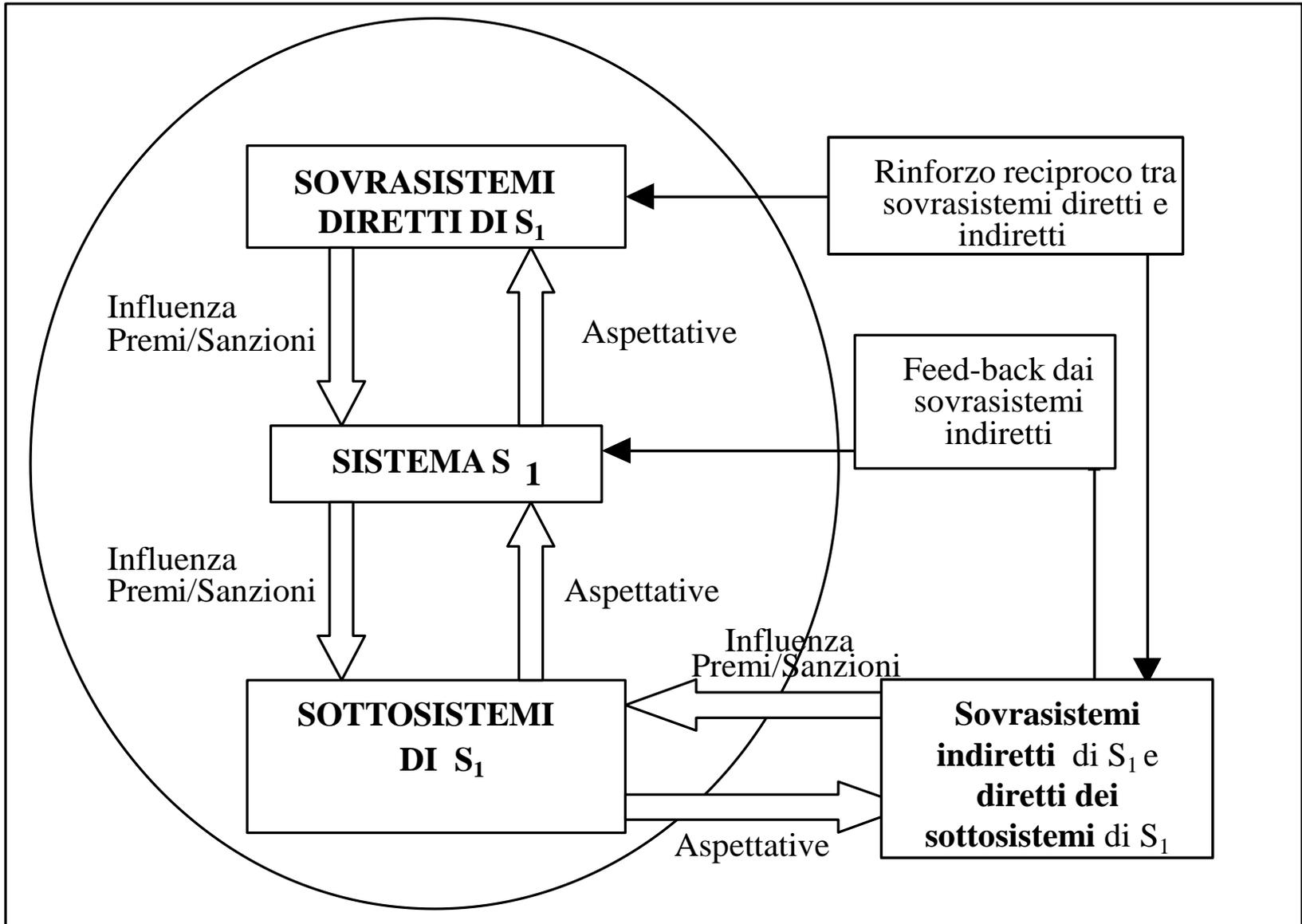
→ compie un'attività di filtro e composizione delle pressioni individuando degli obiettivi intersistemici

→ li persegue

→ compatibilmente con capacità e attese della struttura operativa

→ capacità dell'impresa di creare valore

Sovra-sistemi diretti e indiretti



Le linee di azione perseguibili dall'organo di governo

1)	4)
2)	3)

Elevata

Influenza

Bassa

Elevata

Criticità

Bassa

Quadranti di sinistra

- **Quadrante I (elevata criticità della risorsa, elevata influenza):** in tal caso l'impresa sistema vitale ha l'obbligo di investire ingenti risorse e riporre molta attenzione verso il governo della relazione sottostante.

- **Quadrante II (elevata criticità della risorsa, bassa influenza):** appurata la criticità della risorsa, l'OdG non ritiene significativa l'influenza esercitata dal relativo sistema che la detiene o la rilascia.

Quadranti di destra

Quadrante III (bassa criticità della risorsa, bassa influenza): se la risorsa non è critica e, al contempo, l'influenza esercitabile dal sistema che la detiene è labile, la relazione tra il sistema vitale impresa e il sovrasisistema è qualificabile come marginale.

Quadrante IV (bassa criticità della risorsa, elevata influenza): i sovrasisemi sono in grado di esercitare una significativa influenza a prescindere dalla fornitura di risorse.