



unIMC
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 5

**Le condizioni di sistemicità
«L'impresa che vogliamo sistema»**

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Il concetto di sistema

Definizione di «sistema» di Kast e Rosenzberg, 1973:

- Totalità unitaria e organizzata (insieme «ordinato e strutturato»)
- Composizioni interna in due o più parti interdipendenti o «sub-sistemi in interazione reciproca
- Separazione, tramite «confini», dall'ambiente di riferimento (sovra-sistema)

Nella sua *General Theory*, von Bertalanffy (ediz. it. 1977) definisce sistemi «i complessi costituiti di elementi in interazione», *elementi* che «interagiscono tra di loro e con l'ambiente circostante». Un sistema è una «complessità organizzata».

Quando si dice che l'impresa è un sistema significa che non è una massa dissociata di parti e di partecipanti, ma una totalità ben organizzata di attività tra loro interdipendenti.

Impresa e sistema

Ma l'impresa non è scontato che sia un sistema:

è necessario che vi siano condizioni interne (criteri di comportamento) ed esterne (l'ambiente) che la rendano tale.

Ciò significa che non basta intuito, emozioni e voglia di fare, ma è necessaria la razionalità organizzativa, analisi del settore e calcolo delle azioni da compiere:

L'IMPRESA PUO' DIVENTARE SISTEMA IN QUANTO IN EQUILIBRIO, INTESO COME «PUNTO DI ARRIVO» (ancorché modificabile) DEL PROCESSO EVOLUTIVO

Ciò implica:

- Dotarsi di risorse gestionali e organizzative
- Sopravvivere alla concorrenza
- Crescere e cogliere opportunità
- Diventare «socialmente rilevante»

È l'impresa un sistema?

- L'impresa non nasce sistema, ma lo diventa raggiungendo le condizioni di sistemicità, che rappresentano il “*basic*” della competitività nel tempo. Le condizioni di sistemicità sono:
 - **differenziazione razionale del lavoro**
 - **strutturazione**
 - **integrazione e leadership**
 - **finalizzazione**
 - **equilibrio economico, finanziario ed organizzativo (*omeostasi interna*)**
- L'impresa è un *sistema imperfetto* al proprio interno, a causa dei limiti di razionalità dei decision maker (asimmetrie informative, ambiguità, opportunismo)
- L'equilibrio dell'impresa diventa “incerto” nel lungo periodo
- La sistemicità è condizione necessaria, ma non sufficiente per competere e avere successo

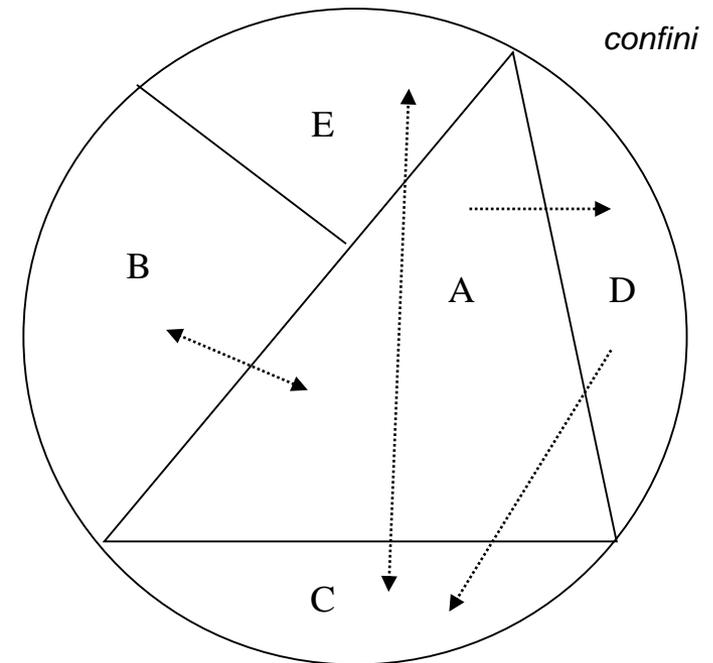
La condizione di DIFFERENZIAZIONE

Comporta DIVISIONE DEL LAVORO NEL PROCESSO AMMINISTRATIVO AZIENDALE (gestione, organizzazione, rilevazione contabile e direzione)

- Maggiore è la divisione lavoro, maggiore sarà il grado di differenziazione in parti
- Più aumenta il lavoro, più incrementa la divisione e la differenziazione e, quindi, più cresce l'impresa

La differenziazione è RAZIONALE

- perché non risponde alla «fantasia» del fondatore o del soggetto economico, ma ad una reale esigenza di divisione del lavoro
- perché risponde ad un *disegno* (progettazione), a una serie di *obiettivi* e ad un *criterio* (economicità della gestione)



La condizione di **STRUTTURAZIONE**

La divisione del lavoro in impresa richiede la progettazione di una **struttura**, ovvero la rappresentazione del lavoro diviso.

Costruire una struttura organizzativa in impresa significa:

- *scegliere l'assetto formale/legale* che si ritiene più appropriato rispetto allo scopo aziendale (impresa individuale o impresa societaria o altro ente?);
- *dare "ordine" alle parti e ai loro compiti*, creando un assetto organizzativo stabile, ancorché modificabile;
- *definire "regole" e "procedure" di comportamento* delle parti e dei partecipanti, il che rappresenta il presupposto dell'interazione;
- *progettare il modello* ovvero la *configurazione* dell'assetto organizzativo, che è elementarmente evidenziato dall'organigramma dell'impresa.

La struttura organizzativa

- La struttura organizzativa ‘ordina’ il processo decisionale nella differenziazione e risponde al fabbisogno di delega (occorre strutturare gli assetti di potere gerarchico e la catena del comando)
- La gerarchia è necessaria!
- La struttura è
 - un investimento e quindi un costo
 - la «spina dorsale» dell’impresa nella lotta competitiva
 - la rappresentazione del processo di costruzione e di sviluppo delle attività economico-aziendali
 - strumento di governo e di gestione
 - «vincolo» all’interazione tra le parti e ai comportamenti dei partecipanti

Regole e procedure nella struttura

- ❑ **REGOLAMENTI INTERNI** (documenti informativi di vario genere, più o meno specifici)
- ❑ **ORGANIGRAMMI** (inquadrano la gerarchia, incasellano i poteri decisionali, indicano la mappa dei livelli di autorità)
- ❑ **FUNZIONIGRAMMI** (descrivono il contenuto delle funzioni specifiche, indicano le responsabilità e definiscono le procedure per esecuzione)
- ❑ **MANSIONIGRAMMI** (descrivono il contenuto di una certa mansione lavorativa e le competenze richieste per il suo svolgimento)

La condizione di INTEGRAZIONE

A seguito della strutturazione dell'impresa, sorge il bisogno di garantire l'unità tra le parti e i partecipanti, coordinando e controllando tutti gli elementi in un «complesso unico»; emerge l'esigenza di integrazione

L'integrazione può avvenire in modo

- **Spontaneo/organico** (avviene prevalentemente nelle piccole imprese o quelle «ad armonia diffusa»; i costi di coordinamento sono bassi)
- **Procurato/meccanico** (si riscontra nelle organizzazioni complesse, che cercano integrazione mediante l'individuazione tempestiva delle disfunzioni e l'intervento sui conflitti; l'integrazione è procurata dall'interno (manager con capacità di leadership) oppure dall'esterno (consulente aziendale) – comunque COSTI DI COORDINAMENTO!

Il ruolo della funzione di integrazione

Integrare in impresa significa:

- *Creare coordinamento* (tra parti, tra partecipanti e tra parti e partecipanti)
- *Sviluppare controllo e supervisione*, sui comportamenti individuali e sul raggiungimento degli obiettivi (quantitativi e qualitativi);
- *Mostrare leadership*, ovvero capacità di integrazione, «stile» di direzione delle risorse umane e capacità di generare consenso e di motivare le persone, trascinandole verso l'azione; ciò, ricorrendo ai diversi stili o ad una combinazione di questi (alcuni esempi):
 - **Stile autoritario e autorevole** – integrazione garantita dai principi razionali, dalle regole e dalle procedure standardizzate (à la Taylor e Fayol)
 - **Stile partecipativo** – direzione + capacità personali, crea consenso e motivazione (à la Barnard e Homans)
 - **Stile cognitivo/«a distanza»** – genera coesione e diffusione della conoscenza, tipico delle *learning organizations*, diffuso nelle imprese fortemente decentrate

La condizione di FINALIZZAZIONE

- L'IMPRESA NON PUO' ESSERE O RESTARE SENZA "SCOPO" (T. Parsons 1960)
- Il fine/scopo è indicato nell'atto costitutivo e nello statuto dell'impresa
- Significa che l'impresa viene creata per SERVIRE, ESSERE FUNZIONALE ai consumatori (prodotti che soddisfano bisogni), alla collettività (crea occupazione), genera ricchezza, crea utilità per l'ambiente interno ed esterno (shareholders & stakeholders)

Tipologie di finalità

➤ FINALITA' GENERALI

Produrre beni o servizi per soddisfare bisogni, eventualmente per generare reddito

➤ FINALITA' PARTICOLARI

Sono complementari alla finalità generale

- For profit (lucrativa)
- Non profit (non lucrativa)
- Socio-economica (soddisfa un bisogno collettivo diffuso – finalità macroeconomica, es. imprese pubbliche, fondazioni, cooperative sociali)

(Esiste anche l'Impresa "speculativa", definita impresa "mordi e fuggi", che non desidera durare nel tempo, intende conseguire un reddito in breve tempo e liquida subito il guadagno maturato, ha un ciclo di vita molto breve)

Il reddito come unico obiettivo?

- Il reddito va collocato in una gerarchia di fini
- Vi sono imprese che sopravvivono senza reddito (ad esempio quelle che hanno affrontato e superato la crisi aziendale, ma non hanno interrotto la produzione); tuttavia, l'impresa che vuole sopravvivere nel lungo periodo deve prestare attenzione al reddito
- La formazione del reddito non è una funzione linearmente continua nel tempo

REDDITO
(anche variabile in relazione
all'ambiente competitivo)



**IMPRESA
COMPETITIVA**

La varietà delle finalità aziendali

Non esiste solo la finalità espressa nello statuto, ma diverse e molte finalità, derivanti dalla modificazione nel tempo di strategie, budget e operazione, in relazione alle varie esigenze che si presentano nel percorso di sviluppo dell'impresa.

Tali modificazioni possono generare distonia/contrasti tra fine aziendale e fini personali (cfr. Barnard), per esempio tra governance e management nella distribuzione del reddito, tra capitale controllato e capitale di controllo e nuove esigenze dei partecipanti (motivazione, carriera, ecc.).

È dunque fondamentale che la finalizzazione sia

- **CHIARA** (verso l'esterno/stakeholders e verso l'interno/partecipanti)
- **CONDIVISA** (verso l'interno/partecipanti)

N.B. quanto più chiaro è l'indirizzo/fine, tanto più facile è comprendere, identificarsi e condividere