

# 1

---

## L'impresa come sistema\*

### 1.1. L'impresa moderna di fronte ai mutamenti ambientali

L'impresa moderna è un sistema aperto e fortemente relazionato con l'ambiente esterno e con i suoi sovra-sistemi di riferimento<sup>1</sup>; la gestione di tale sistema si presenta caratterizzata da elevata complessità<sup>2</sup>.

L'obiettivo di ogni impresa è la sopravvivenza che, di norma, si realizza mediante la creazione di valore<sup>3</sup>.

L'organo di governo dell'impresa, al fine di garantire la sopravvivenza del sistema nel suo complesso, alla luce dell'elevata instabilità dell'ambiente di riferimento che ha ormai assunto sistematicità strutturale, deve necessariamente sviluppare la capacità di creare valore generando vantaggi competitivi<sup>4</sup> che siano sostenibili nel tempo<sup>5</sup> e che producano a lungo i propri effetti<sup>6</sup>.

---

\* Tratto dal volume, G. Tardivo (a cura di) (2015), *Economia e gestione delle imprese*, Giappichelli, Torino.

<sup>1</sup> G.M. Golinelli (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova; G.M. Golinelli (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.

<sup>2</sup> G. Tardivo, G. Quaglia (2013), *La creazione di valore. Vol. I. La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>3</sup> Giova in tal senso ricordare che il fine enunciato si differenzia dalla funzione principale ed immediata dell'impresa che consiste nella remunerazione dei fattori produttivi impiegati (funzione economica) e nella soddisfazione dei bisogni (funzione sociale). La finalità dell'impresa, riprendendo quanto enunciato da G. Guatri (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, si configura come la "continuazione dell'esistenza con l'autogenerazione nel tempo" ed avviene mediante la continua creazione di valore economico". Per approfondimenti si veda anche G. Guatri, S. Vicari (1994), *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano.

<sup>4</sup> G. Pellicelli (2010), *Strategia d'impresa*, Egea, Milano; M.E. Porter (2011), *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.

<sup>5</sup> E. Rullani, S. Vicari (a cura di) (1999), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano.

<sup>6</sup> Rileva R.M. Grant (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna,

Quali sono le strategie con cui è possibile raggiungere un vantaggio competitivo? E quali azioni debbono essere intraprese da un'impresa o dal suo management per cercare di sostenere nel tempo i vantaggi in precedenza acquisiti? Esistono, in tal senso, fattori di erosione o errori sistematici?

Tali interrogativi da un lato sottointendono le risposte che il management dell'impresa moderna deve fornire per governare la complessità e la mutevolezza dell'ambiente esterno al sistema, dall'altro introducono un approccio alla gestione di tipo "sistemico". Tale approccio, noto come "approccio sistemico al governo dell'impresa", descrive il ruolo del management (organo di governo) definendolo cellula atomistica di una struttura articolata e mutevole ed offre un'utile chiave interpretativa e di comprensione di fenomeni complessi.

L'utilizzo di un approccio sistemico al governo dell'impresa permette di dare una risposta ai precedenti interrogativi<sup>7</sup>.

In ottica sistemica l'impresa deve realizzare una consonanza e, se necessario, una risonanza con i sovra-sistemi di riferimento (sistemi terzi) e, se possibile, con i propri sub-sistemi, individuando così le condizioni essenziali per la propria sopravvivenza. L'approccio analizza la dinamica evolutiva dell'impresa mediante lo studio delle relazioni di consonanza e risonanza tra l'organo di governo ed i sovra-sistemi (L+1) e sub-sistemi (L-i), dai quali è condizionata e verso i quali esercita la sua influenza<sup>8</sup> (Figura 1.1).

L'impresa moderna, considerata come un sistema vitale (L) cioè soggetta al dinamismo dell'ambiente che la circonda e che pone in essere costanti relazioni ed interazioni con l'esterno (al fine di garantirsi la sopravvivenza e lo sviluppo)<sup>9</sup>, si relaziona con gli altri sovra-sistemi influenti di riferimento e non rappresenta una mera somma di risorse ed attività, bensì una loro combinazione che si plasma nel tempo in un determinato contesto<sup>10</sup>. In tal senso, gli attori interni (i cosiddetti *stakeholder* interni) che rappresentano il sistema impresa e quelli esterni (i cosiddetti *stakeholder* esterni) con i quali l'impresa stabilisce determinate relazioni, sono portatori di propri interessi.

---

come il vantaggio competitivo rappresenti «la condizione che consentirebbe alle imprese una perdurante superiorità dei propri risultati economici».

<sup>7</sup> Gli assunti del pensiero sistemico sono rintracciabili nelle opere di diversi Autori. Si segnalano a riguardo P. Saraceno (1972), *Il governo delle imprese*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia; F.M. Paces (1974), *I sistemi d'impresa*, L'Impresa Edizioni, Torino; G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

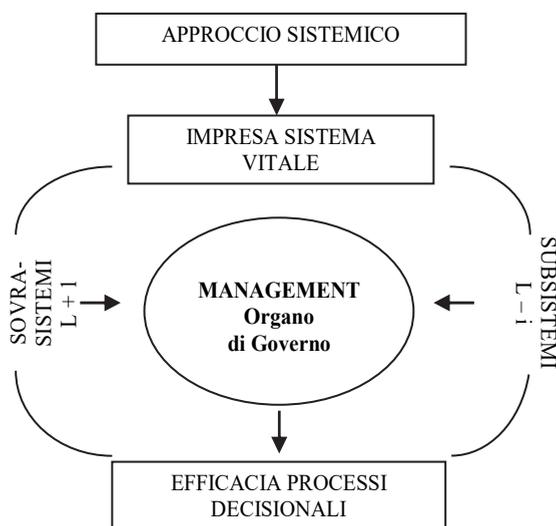
<sup>8</sup> G.M. Golinelli (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

<sup>9</sup> Un sistema vitale può essere definito, riprendendo quanto osservato da S. Beer (1991), *Diagnosi e progettazione organizzativa. Principi cibernetici*, Isedi, Torino, come «un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per accrescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, cioè per diventare sempre più efficiente nel suo ambiente».

<sup>10</sup> F. Fontana, M. Caroli (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

Lo sviluppo del sistema impresa è dunque caratterizzato dal particolare modo con cui esso definisce le relazioni con l'ambiente, che è costituito da sistemi più o meno articolati (insieme di attori) che perseguono particolari obiettivi e da un insieme di condizioni che costituiscono la derivata dei comportamenti dei diversi attori coinvolti.

**Figura 1.1. – L'approccio sistemico al governo dell'impresa**



**Fonte:** Adattato da G.M. Golinelli (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

Il concetto di sistema vitale, come verrà analizzato nel prosieguo di questo capitolo, può essere usato per analizzare l'impresa in chiave sistemica, identificando nella sopravvivenza la finalità che deve essere perseguita. L'impresa, infatti, rappresenta un sistema vitale nella misura in cui è in grado di sopravvivere e perpetuarsi all'interno del suo ambiente<sup>11</sup>. Inoltre, l'esplicitazione dell'impresa come sistema vitale riflette la tendenza a dividere l'attività aziendale in due principali momenti, quali quello del governo (che sviluppa e programma gli indirizzi strategici) e quello della gestione (che si occupa del funzionamento dell'impresa). L'adeguamento ed il mutamento del contesto sono gli elementi che caratterizzano un sistema vitale; l'organo di governo, sulla base delle proprie abilità, competenze ed espe-

<sup>11</sup> G. Tardivo, G. Quaglia (2013), *La creazione di valore. Vol. I. La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

rienze passate, deve così trarre dal mutevole contesto ambientale le regole relazionali e le opportunità che vengono fornite dall'esterno.

La sua finalità risulta perciò connessa, da un lato, alla compatibilità strutturale del sistema impresa con i suoi sovra e sub-sistemi e, dall'altro, ad altri fattori più o meno complessi.

Diviene pertanto necessario e centrale per l'organo preposto alla gestione e al governo dell'impresa soddisfare le aspettative e le esigenze espresse dai sovra e sub-sistemi richiamati e condividerne gli obiettivi.

Come potremo meglio analizzare nei successivi paragrafi, la dottrina aziendalistica più autorevole<sup>12</sup> concorda nell'identificazione dell'impresa come "sistema sociale aperto" e nelle successive definizioni di "sistema vitale".

L'impresa intesa come sistema vitale, in particolare, qualifica una fattispecie organizzativa molto ampia e riferibile quindi alla tipologia d'impresa a cui, in questo capitolo e nei successivi, si intende far riferimento nell'ambito dell'applicazione della prospettiva di indagine ed analisi adottata<sup>13</sup>.

## 1.2. L'impresa come sistema sociale aperto

L'aspetto caratterizzante di un sistema è quello, da un lato, di essere costituito da un complesso interrelato di parti (elementi) che sono interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune da raggiungere e, dall'altro, di essere profondamente relazionato con l'ambiente esterno<sup>14</sup>. Una seconda caratteristica rilevante di un sistema è quella di considerare l'impresa in un'ottica dinamica, evidenziandone cioè i cambiamenti da un punto di vista sia dimensionale che di combinazione-aggregazione di risorse tangibili (materiali) ed intangibili (immateriali).

L'impresa può così essere considerata come un sistema in relazione a tre principali aspetti<sup>15</sup>: esistenza di più comportamenti di natura sia materiale che immateriale; presenza di interdipendenza e di comunicazione tra i componenti; infine, messa in opera di relazioni al fine di raggiungere la finalità e gli obiettivi del sistema<sup>16</sup>. In particolare, un'impresa costituisce un sistema dal momento che trae la sua

<sup>12</sup> Cfr. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; G.M. Golinelli (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

<sup>13</sup> Per approfondimenti sull'approccio di osservazione utilizzato si veda G.M. Golinelli, M. Gatti (2000-2001), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici", *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 2.

<sup>14</sup> S. Sciarelli (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova.

<sup>15</sup> G.M. Golinelli (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

<sup>16</sup> A tal proposito S. Sciarelli (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova, rileva come un'impresa possa definirsi come sistema poiché risulta essere costituita da un