

Organizzazione e gestione per lo start up aziendale

Prof. Michelangelo Smeriglio

Lezione n. 2 - 21/10/2024



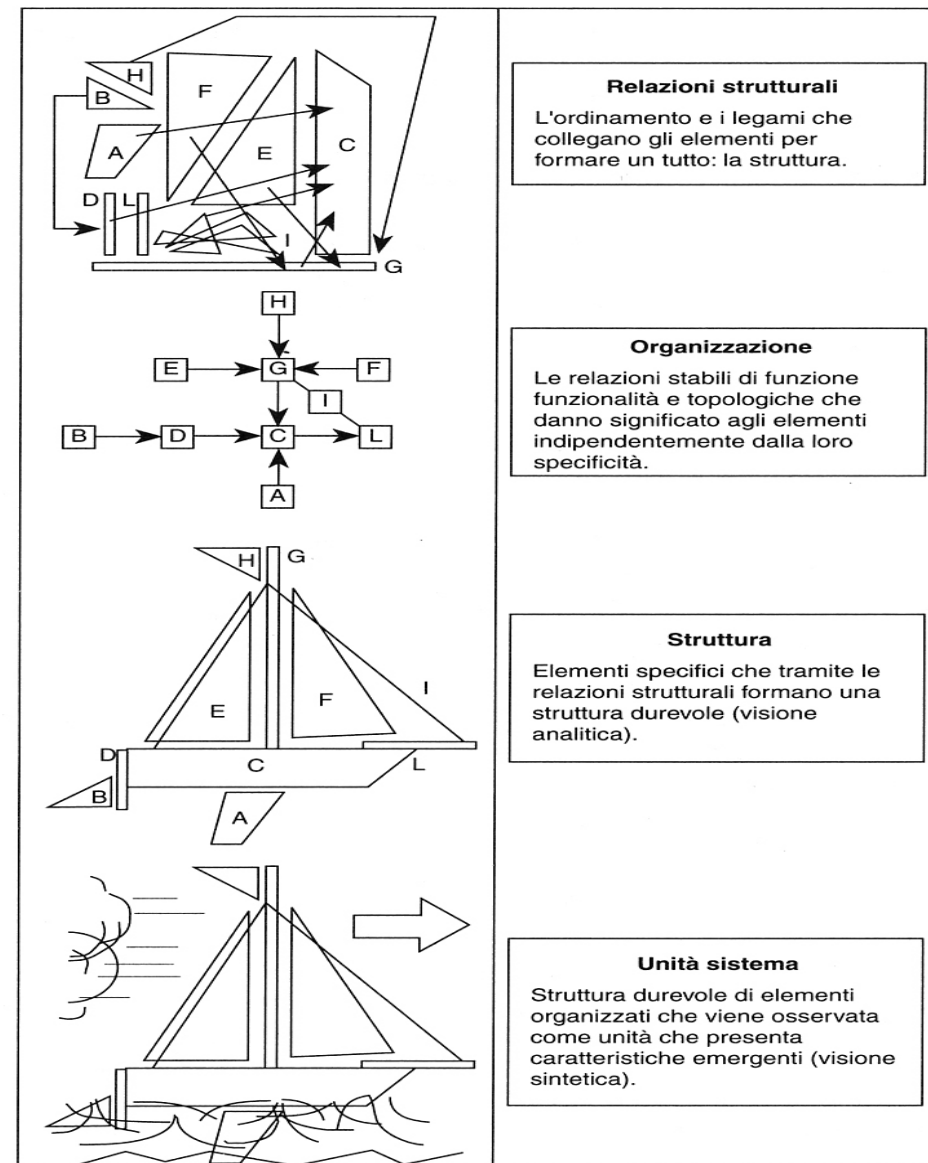
SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Informatica

COME SORGE UN SISTEMA

- Il **sistema** = struttura fisica, dotata di componenti fisiche (aventi uno specifico ruolo), intese come qualificazione di predefinite componenti logiche tra loro interagenti, e orientata ad una determinata finalità
- Da una determinata struttura fisica possono emergere più sistemi differenti

Esempio: una “barca-sistema”



COS'E' UN SISTEMA

- Il **sistema** = Il sistema è un complesso di elementi (materiali e immateriali) in interazione dinamica,

ovvero

un complesso di elementi che dipendono reciprocamente gli uni dagli altri, quindi tra loro coordinati così da formare un tutt'uno organizzato e finalizzato verso un obiettivo

- dove ciascuna parte sta in un rapporto di complementarità con le altre e con l'unità stessa
- dove particolare rilevanza assumono le connessioni e relazioni tra le parti e tra le parti ed il tutto.

COS'E' UN SISTEMA

- Un sacchetto di riso, composto da un certo numero di chicchi, è un sistema?
- Un mucchio di foglie è un sistema?
- Un gatto, composto da organi, a loro volta composti da cellule e così via, è un sistema?

Per rispondere a queste domande ci dobbiamo chiedere quale sia la relazione tra le componenti e delle componenti con il tutto.

COS'E' UN SISTEMA

- Un sacco di riso è il risultato della somma di n chicchi, aggiungendo o togliendo dei chicchi di riso, sempre un sacco di riso rimane. Similmente un mucchio di foglie.

Quindi un sacco di riso e un mucchio di foglie **non costituiscono un sistema**.

Se invece ci chiediamo se la somma delle cellule che compongono gli organi o la somma degli organi dia come risultato un gatto, la risposta è negativa.

Il gatto dunque, come ogni essere vivente, è **un sistema**, perché le sue parti sono organizzate e interagiscono fra loro, danno origine ad una struttura e quindi anche ad un comportamento unitario complesso.

CHE TIPI DI SISTEMI ESISTONO?

- ❑ **Chiuso**: non scambia né energia, né materia, né informazione con l'esterno.
- ❑ **Completamente aperto**: le interazioni con l'ambiente esterno sono incontrollate e incondizionate.
- ❑ **Parzialmente aperto**: dotato di una "chiusura operativa", si caratterizza per l'esistenza di una barriera (confine) all'ingresso

CAPACITÀ E GRADO DI APERTURA

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

IMPRESA COME SISTEMA APERTO

Impresa può essere rappresentata come **sistema aperto** che riceve input dall'ambiente esterno, aggiunge valore tramite un processo di trasformazione e restituisce in output prodotti e servizi all'ambiente.



LE RELAZIONI E LE INTERAZIONI

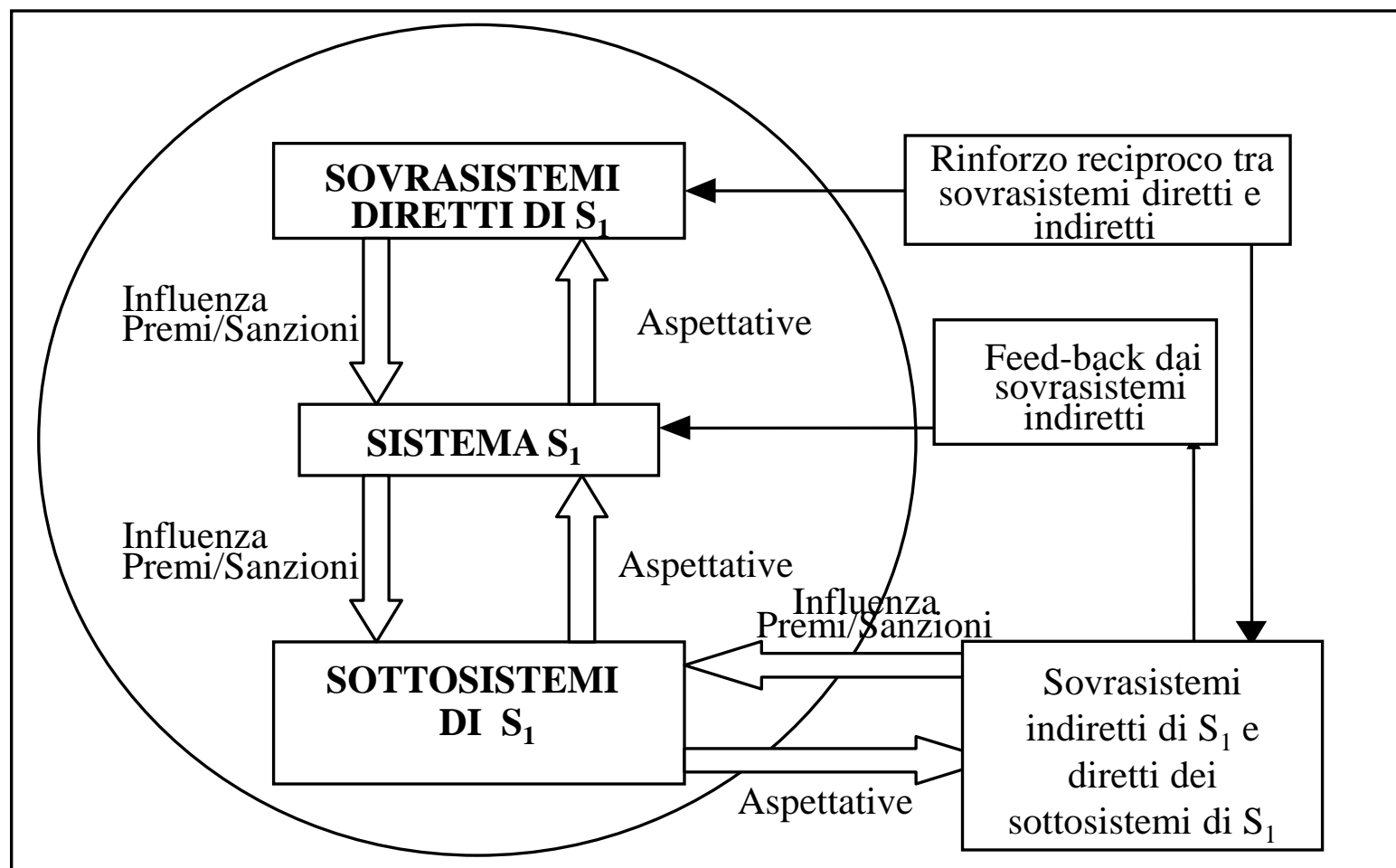
□ Una possibile **tipologia**:

- **relazioni** (connessioni logiche)
- **interazioni** (connessioni logiche che si trasformano in fisiche, tecniche ed economiche)

Le relazioni / interazioni possono essere:

- **intra-sistemiche** - all'interno del sistema stesso
- **inter-sistemiche** - tra i differenti sistemi

SOVRA-SISTEMI, SOTTOSISTEMI, PRESSIONI, ASPETTATIVE E RILEVANZA

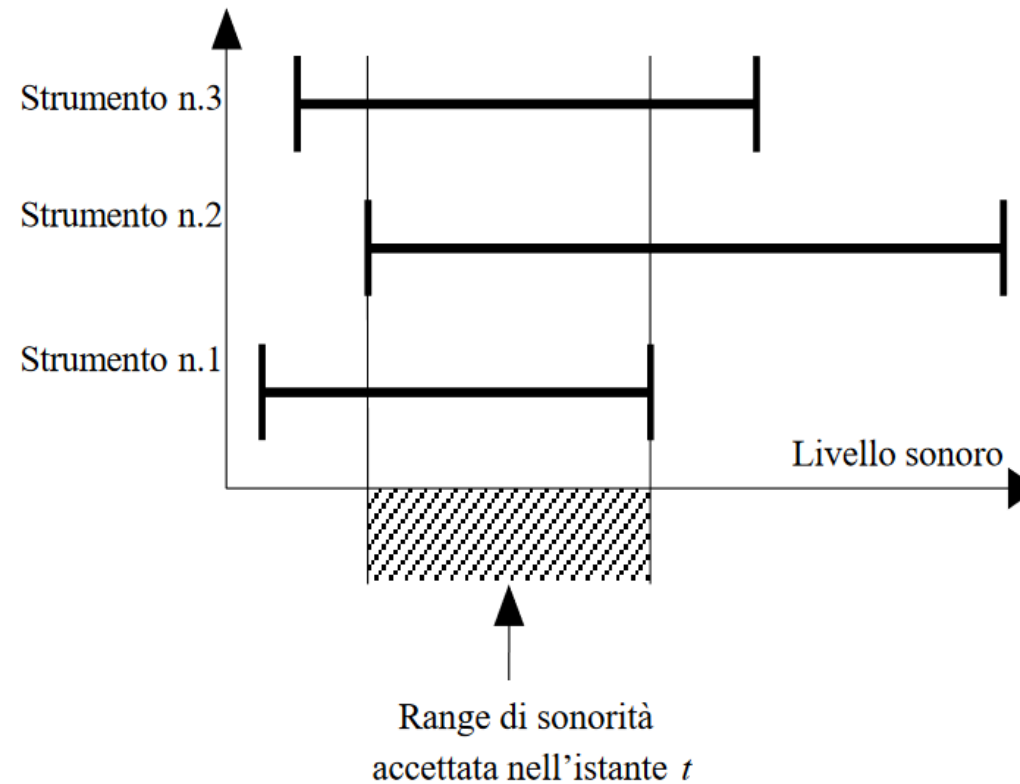


CONSONANZA E RISONANZA

- La **dicotomia struttura – sistema** = capacità di apertura a livello strutturale ed un grado di apertura, condizionato dalla volontà di un soggetto decisore a livello sistemico.
- **Consonanza** (propria delle relazioni) = compatibilità strutturale tra sistemi, atta a consentire che questi si possano rapportare efficacemente dal punto di vista strutturale
- **Risonanza** (propria delle interazioni) = espressione dell'armonia ed efficacia nell'interazione sistemica. Indica lo sviluppo della consonanza per effetto dell'attivazione delle relazioni tra entità sistemiche.

CONSONANZA E RISONANZA

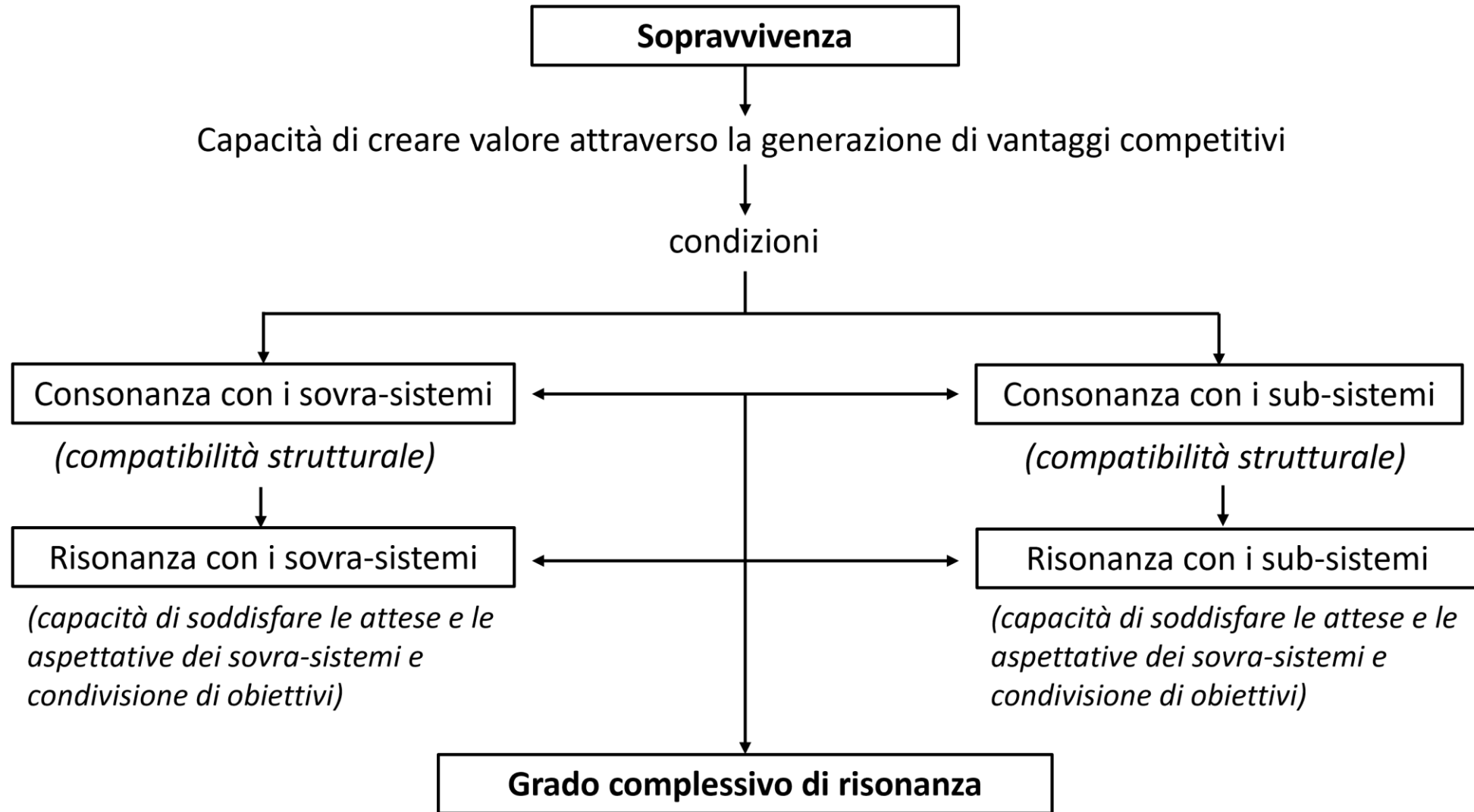
- La metafora dell'orchestra



CONSONANZA E RISONANZA

- Quando due parti strutturali sviluppano un'attività congiunta attraverso interazioni mirate a creare compatibilità si sviluppa la consonanza.
- La risonanza è 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.

FINALITA' DEL SISTEMA IMPRESA



Fonte: Golinelli, G. *L'approccio sistemico vitale al governo dell'Impresa* (Vol. II), Cedam,

LA STRUTTURA E GLI SCHEMI DI UN SISTEMA

- ❑ **Struttura logica** (è l'insieme delle componenti logiche – o unità organizzative - e delle relazioni tra esse che definisce i criteri ed i principi di funzionamento del futuro sistema).
- ❑ **Struttura fisica** (tecnico –componenti fisiche a carattere umano - componenti fisiche a carattere finanziario) è l'insieme degli elementi fisici/meccanici/tangibili che fanno parte di un sistema e che interagiranno tra loro (rispettando la struttura logica) per costituire il sistema; è il versante fisico e tangibile dei sub-sistemi del sistema d'impresa.
- ❑ Schema organizzativo di massima e Schema organizzativo definito
- ❑ Una determinata struttura logica può concretizzarsi in una molteplicità di strutture fisiche (*ad esempio, un sistema di vendita diretto al consumatore può avvalersi di un negozio online o di una rete di negozi fisici*)

Per iniziare, consideriamo un oggetto quotidiano: **l'orologio**.

Struttura logica: Cosa caratterizza un orologio dal punto di vista funzionale e concettuale?

- Indica l'ora e la data
- È alimentato tramite diverse modalità (meccanico, al quarzo, smart)
- Ha una valenza estetica (design, materiali)
- Può integrarsi con altre tecnologie (collegamento a smartphone, fitness tracker)

Struttura fisica: Quali sono le diverse forme in cui si presenta un orologio?

- Orologio da polso
- Orologio da taschino
- Orologio da parete
- Orologio da tavola

Ora, passiamo ad analizzare le imprese. Pensate a due settori diversi: **una pizzeria e una banca.**

Pizzeria:

- **Struttura logica:**
 - Offerta di prodotti (tipi di pizza, menù)
 - Processi operativi (preparazione, cottura, servizio)
 - Relazione con i clienti (esperienza del cliente, servizio a domicilio)
 - Gestione delle risorse (ingredienti, attrezzature, personale)
- **Struttura fisica:**
 - Layout del locale (cucina, sala, area per asporto)
 - Attrezzature (forno, tavoli, bancone)
 - Formato di servizio (ristorante, pizzeria da asporto, catena di pizzerie)

Ora, passiamo ad analizzare le imprese. Pensate a due settori diversi: **una pizzeria** e **una banca**.

Banca:

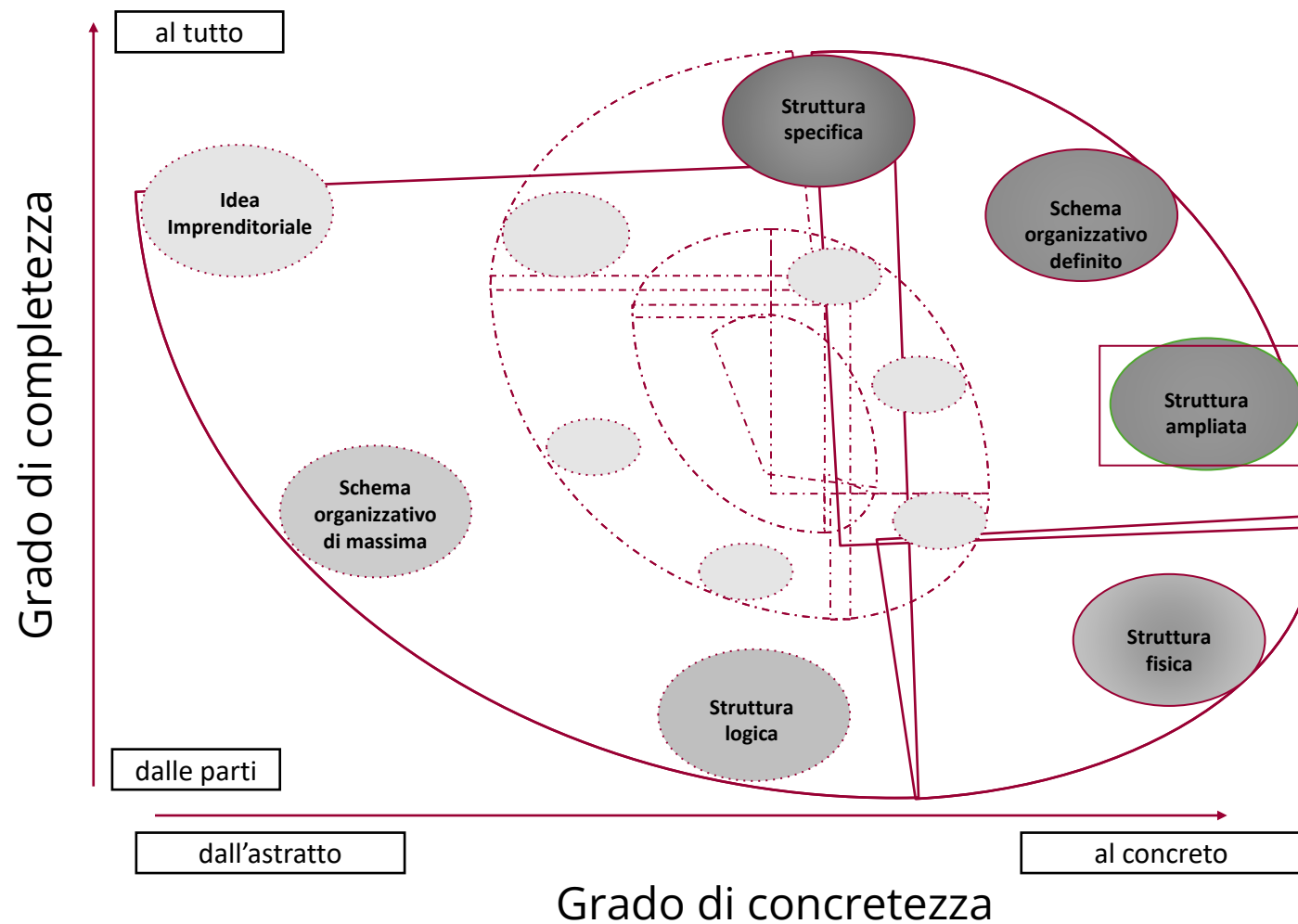
- **Struttura logica:**
 - Tipologia di servizi offerti (conti correnti, prestiti, investimenti)
 - Processi interni (valutazione del rischio, gestione dei clienti)
 - Relazione con i clienti (assistenza, consulenze)
 - Normative e regolamenti (conformità, sicurezza)
- **Struttura fisica:**
 - Filiali (uffici, sportelli)
 - Strutture tecnologiche (sistemi di gestione, sportelli automatici)
 - Ambienti di lavoro (uffici per il personale, sale riunioni)

LA STRUTTURA E GLI SCHEMI DI UN SISTEMA

L'emersione di una struttura ed il suo passaggio a sistema avvengono in una serie di fasi:

1. Idea (imprenditoriale)
2. Definizione dello schema organizzativo di massima
3. Emersione della struttura logica
4. Concretizzazione della struttura logica in una struttura fisica
5. Definizione della struttura ampliata
6. Definizione dello schema organizzativo definito
7. Attivazione delle relazioni ed emersione del sistema

L'EMERSIONE DEL SISTEMA IMPRESA



SCENA DAL FILM: I PIRATI DELLA SILICON VALLEY



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA





- Predisposizione Schema Organizzativo di massima
- Scelta delle componenti strutturali
- Fissazione delle relazioni

- Definizione/modifica della struttura specifica
- Definizione/modifica dello schema organizzativo definito

- Utilizzo della struttura
- Controllo e feedback

L'ORGANO DI GOVERNO

- È il “**cervello**” del sistema – organo decisore e decisionale.
- Esso compie un’attività **di filtro e composizione** delle pressioni interne e esterne individuando obiettivi intersistemici.
- Persegue tali obiettivi compatibilmente con le capacità e attese della propria struttura
- Disegna la “**dinamica evolutiva**” del sistema e regola le relazioni e le interazioni nel sistema.

L'ORGANO DI GOVERNO



Fonte: Golinelli, G. *L'approccio sistemico vitale al governo dell'Impresa* (Vol. II), Cedam, 2010

IL SISTEMA IMPRESA

- L'impresa è un sistema in continua interazione con il suo ambiente
- Un sistema è un raggruppamento di elementi, tra cui intercorrono relazioni e collegamenti, che soddisfa tre condizioni:
 1. Una pluralità di elementi costitutivi;
 2. Relazione e comunicazione tra le parti;
 3. L'interazione finalizzata al conseguimento di un fine comune.

IL SISTEMA IMPRESA E SUB-SISTEMI AZIENDALI

Le caratteristiche del sistema impresa sono:

- Entropia negativa
- Equifinalità
- Trasformazione
- Omeostasi

I sub sistemi sono *porzioni del sistema* e risultano scomponibili in ulteriori sub-sistemi.
Non esiste un criterio univoco in tale sotto-articolazione

IL SISTEMA IMPRESA – ENTROPIA NEGATIVA

Entropia indica un processo, una legge universale di tipo degenerativo che conduce al disordine, alla perdita dei collegamenti, delle relazioni del disfacimento del sistema.

Entropia negativa

La capacità dei sistemi aperti di evolvere verso stati di ordine, di distribuzione non casuale dagli elementi che li compongono. I sistemi aperti devono assicurarsi entropia negativa attraverso informazioni ed energia.

Esistenza di norme, di routine, di processi standardizzati in cui le procedure sono previste e stabilite ex-ante, in sostanza un ambiente in cui tutto è prevedibile e posto sotto il controllo del management dell'azienda.

IL SISTEMA IMPRESA - EQUIFINALITÀ

Equifinalità

Nei sistemi aperti uno stesso stato finale può essere raggiunto a partire da condizioni iniziali diverse e seguendo percorsi differenti. Viene dunque negata l'esistenza di *one best way*, cioè di un percorso da ritenere a priori come il migliore per raggiungere un obiettivo.

IL SISTEMA IMPRESA - TRASFORMAZIONE

Trasformazione

Ciclo continuo di trasformazione di input in output. I sistemi aperti sono interessati sia da immissioni dall'esterno verso l'interno che da emissioni in senso contrario: gli elementi provenienti dall'ambiente (input) vengono trasformati e rinviati all'esterno come uscite del sistema (output). Sistema impresa come un sistema di input-output energetico il cui ritorno di energia promanante dall'output riattiva il sistema.

IL SISTEMA IMPRESA - OMEOSTASI

Omeostasi

Meccanismo di regolazione del sistema. Il sistema è omeostatico se è in grado di assicurare l'equilibrio tra le componenti che cambiano nel tempo, avendo la possibilità di regolare automaticamente il proprio modo di essere e di divenire nella ricerca costante di condizioni di equilibrio dinamico ovvero relativo.

IL CONCETTO DI ENTROPIA

- Per raggiungere una condizione di equilibrio, l'entropia interna al sistema-impresa deve essere compatibile con quella esterna
- In ambito aziendale, l'entropia è da intendersi come la variazione costante dei collegamenti esistenti fra i vari elementi aziendali, come tendenza alla **flessibilità**, alla **variabilità strategica** ed **operativa**, all'interazione costante con l'ambiente, necessaria per la sopravvivenza d'impresa

CON RIFERIMENTO ALL'IMPRESA...

- L'insieme è dato da elementi umani e tecnici;
- Tutte le componenti hanno un "ruolo", in base a cui svolgono attività e compiti in vista di un fine imprenditoriale comune;
- Ciascuna componente può essere teoricamente connessa con qualunque altra;
- Le componenti, per effetto di stimoli sia esterni che interni, interagiscono tra loro;
- La finalità primaria è la **sopravvivenza**

LE RISORSE DI IMPRESA

- ❑ Risorse **Materiali** (fisiche e finanziarie)
- ❑ Risorse **Immateriali** (di mercato e specifiche di impresa)
- Le risorse immateriali sono fattori critici di successo per le imprese.

Esse possono essere inoltre:

- **Conoscitive/ Cognitive**
- **Relazionali** (reputazionali e relazionali in senso stretto).

Che tipo di sistema è l'impresa?

SISTEMA IMPRESA E SUB-SISTEMI AZIENDALI

□ L'impresa si configura come un **sistema**:

- **Sociale**
- **Economico**
- **Tecnico**
- **Aperto (parzialmente)**
- **Orientato**
- **Autopoietico**
- **Relazionale**
- **Cognitivo**



CARATTERISTICHE

Entropia Negativa

LE 7 S DELLA STRUTTURA D'IMPRESA (MCKINSEY)

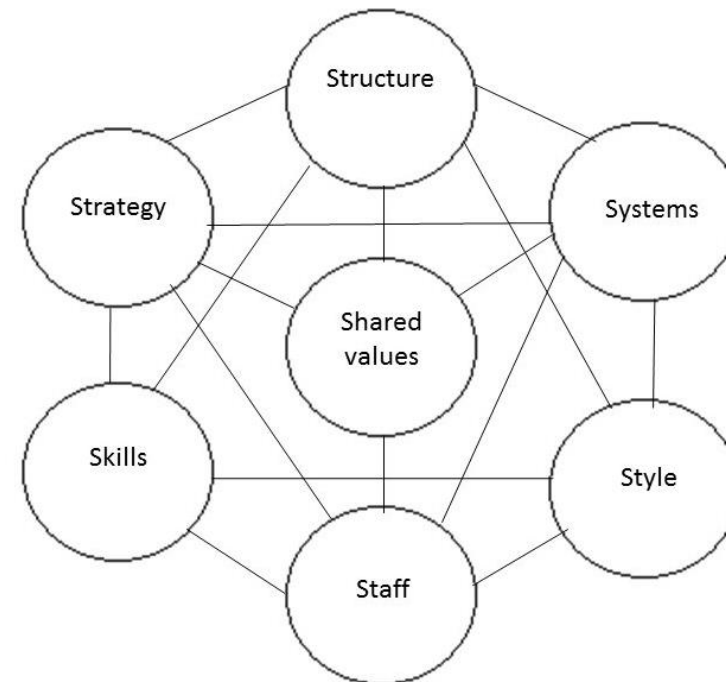
Per valutare la capacità di un'impresa di attuare una data strategia, McKinsey propone un'analisi basata su sette elementi, nota come 'analisi delle 7 S'

Hard Elements

- Strategia
- Struttura
- Sistemi

Soft Elements

- Shared values - Valori condivisi
- Stile
- Staff
- Skill



HARD ELEMENTS

Strategia - descrive nel dettaglio come un'impresa intende costruire o mantenere un vantaggio competitivo.

Struttura - come è strutturata l'impresa dal punto di vista della gestione e dei reparti. Le strutture più comuni sono quelle gerarchiche, centralizzate e autonome/esternalizzate.

Sistemi - qualsiasi processo comunemente presente nelle operazioni aziendali quotidiane. Ad esempio, lo sviluppo del prodotto, la produzione o la distribuzione.

SOFT ELEMENTS

Valori condivisi - spesso si tratta dei valori fondamentali di un'impresa che ne definiscono la cultura e il modo di operare.

Stile - in particolare, lo stile di gestione della leadership aziendale e il modo in cui i comportamenti e le azioni dei leader definiscono gli standard per gli altri dipendenti.

Staff - si riferisce al numero di dipendenti dell'azienda e alla loro motivazione, preparazione e capacità di svolgere con successo il proprio lavoro.

Skills - i talenti del personale di un'impresa. Il livello di competenze determina il livello di realizzazione dell'organizzazione e se tali competenze sono allineate con i suoi obiettivi.

L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO (1)

L'ambiente d'impresa è tutto ciò che può *direttamente e indirettamente* influire sulla sopravvivenza, sulla crescita o sulla dinamica evolutiva dell'impresa.

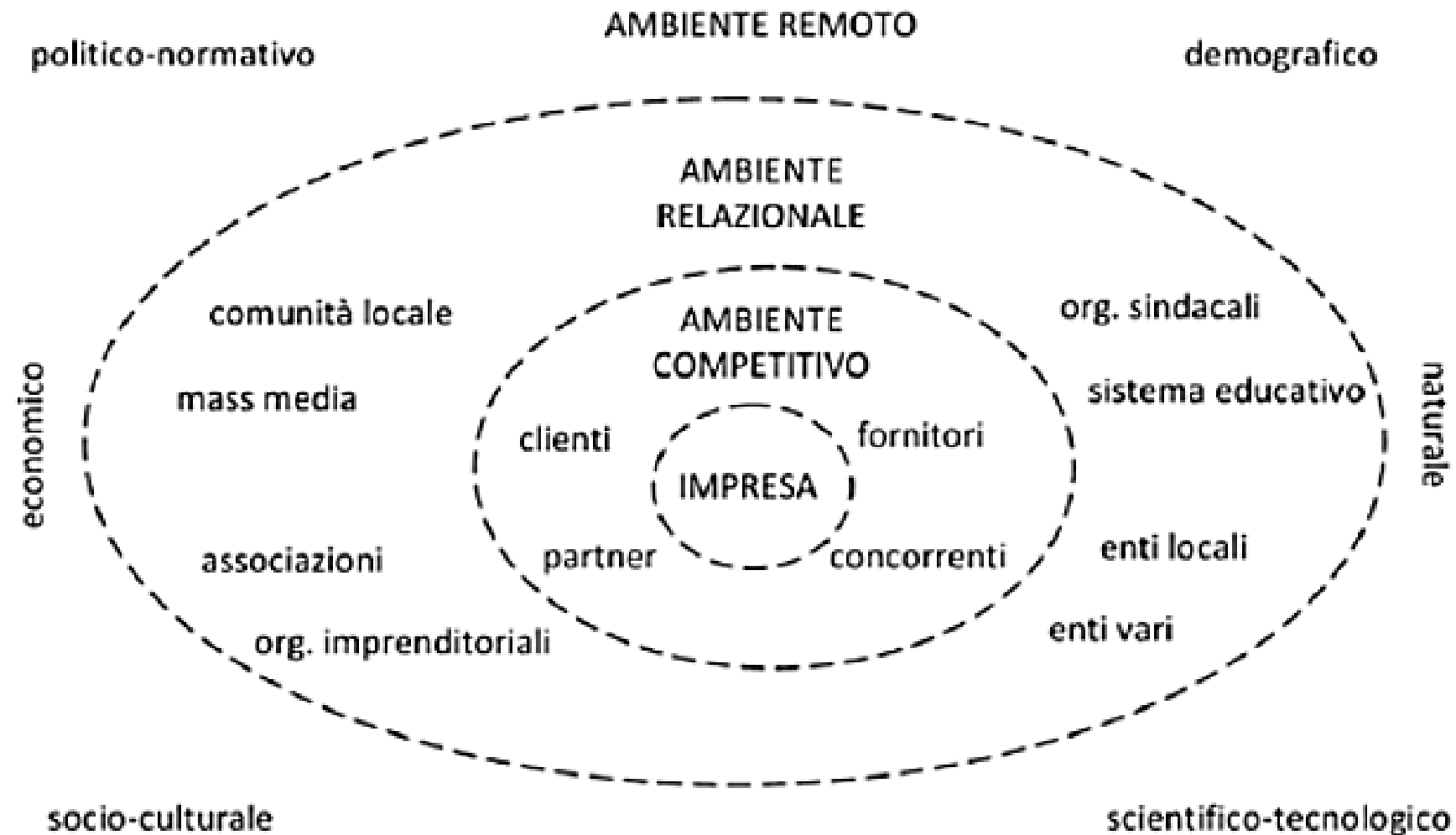
L'ambiente è percepito dall'impresa come:

- matrice o griglia delle regole del gioco: ci sono vincoli e regole che influenzano l'agire e su cui si può operare solo possedendo una buona strategia;
- matrice delle minacce ed opportunità (convenienze dirette e indirette) ;

L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO (2)

Esiste un ambiente specifico e di primo riferimento ed un ambiente generale più ampio. Tuttavia, tra le tante opzioni interpretative, l'impresa può inoltre percepire l'ambiente che la circonda come:

- **Competitivo:** l'ambiente con cui si intessono relazioni concorrenziali o cooperative.
 - **Socio-culturale:** la cultura, le infrastrutture sociali, gli enti con potere normativo e quelli con potere di norma giuridica le tecnologie disponibili.
 - **Fisico-naturale** (ecosistema): l'ambiente, il paesaggio naturale.
- ☐ Il rapporto impresa – ambiente si sviluppa in due direzioni: dall'ambiente all'impresa e viceversa.



L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO (3)

Si passa, nel tempo, da un'impresa passiva, che adegua il proprio atteggiamento alle condizioni ambientali, ad un'impresa proattiva, che è in grado di prevedere e gestire le conseguenze di eventi che non si sono ancora verificati.

L'impresa moderna deve sapere reagire tempestivamente alle “sorprese strategiche”. Si persegue il “**sincronismo adattivo**” tra mercato ed impresa, deve cioè mantenere un **rapporto consonante con l'ambiente esterno**, cercando di percepire le modifiche dell'ambiente, anticiparle e adeguare il proprio agire, la propria struttura e organizzazione in maniera sincronica con l'ambiente che, nel frattempo, tende ad evolversi.

LE ATTUALI TENDENZE AMBIENTALI

- L'impresa agisce oggi in un ambiente altamente:
 - incerto (con un elevato grado di rischio)
 - e complesso (**Varietà** nello spazio o varianza sincronica - **Variabilità** nel tempo o varianza diacronica)
- Servono **elasticità/flessibilità** operativa e strategica
- Le condizioni d'impresa che garantiscono la sopravvivenza in tale contesto sono:
 - ☐ l'attenta esplorazione dell'ambiente
 - ☐ lo sviluppo di strutture interne all'impresa in grado di valutare le potenziali minacce ed opportunità ambientali

LE ATTUALI TENDENZE AMBIENTALI

- ❑ È pertanto necessario per le imprese essere **flessibili** ed operativamente **elastiche**
- ❑ Ciò comporta la necessità per le imprese di relazionarsi continuamente con l'esterno



Raggiungimento di un
equilibrio dinamico con l'ambiente
per la sopravvivenza d'impresa

LE ATTUALI TENDENZE AMBIENTALI

**Raggiungimento di un
equilibrio dinamico con l'ambiente
per la sopravvivenza d'impresa**

L'equilibrio non può essere ottimale perché anche se non vi fossero influenze interne il sistema resterebbe aperto alle interferenze esterne.

Si determina che l'equilibrio si può ricercare solo sul breve – termine e si può parlare per l'impresa di una *morfogenesi autonoma*.

La struttura sarà costante solo nel breve termine.

- **Economia:** dal 2019 abbiamo assistito ad eventi straordinari che hanno fortemente influenzato la vita delle persone in termini emotivi, economici e sociali.
 - Covid-19
 - Conflitto russo ucraino
- Conseguenza ridefinizione dei rapporti e degli equilibri geopolitici ed economici mondiali
- **Tecnologia:** sviluppo tecnologico sempre più veloce e differenziato / progresso continuo e inarrestabile (I 4.0, I 5.0, ecc.)
- **Globalizzazione / internazionalizzazione dei settori e delle imprese:** il mercato globale
- Esigenze di ammodernamento e razionalizzazione dei “**sistemi paese**” (PNRR);
- **Società, mode, crisi energetica, inflazione, sostenibilità, conoscenza:** il consumatore, il mondo cambiano, ma come evolvono e si muovono in questo ambiente le imprese ?
- Cambiamenti intervenuti nel rapporto fra **domanda e offerta**;
- Cambiamenti **ambientali** e le sfide che aprono.
 - **Diventa sempre più difficile tracciare i confini di un sistema economico.**

INTERNAZIONALIZZAZIONE / GLOBALIZZAZIONE

Internazionalizzazione:

E' il processo attraverso il quale le imprese si aprono a nuovi mercati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, consumatori e istituzioni operanti sui quei territori, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime, o trovare nuove fonti di finanziamento.

➤ Implica la crescita dei rapporti dell'impresa con l'estero.

Si distinguono:

1. Internazionalizzazione **leggera** di tipo **mercantile**;
2. Internazionalizzazione **pesante** ossia il trasferimento di risorse produttive all'estero.

INTERNAZIONALIZZAZIONE / GLOBALIZZAZIONE

Globalizzazione:

Fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti.

Da un lato, si assiste, infatti, a una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni e a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale; dall'altro, le imprese sono maggiormente in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati, e di praticare politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati.

INTERNAZIONALIZZAZIONE / GLOBALIZZAZIONE

Globalizzazione

- **Geografica:** per cui i confini dei singoli mercati nazionali si sfumano per divenire un tutt'uno;
- **Sistemica:** per cui l'impresa amplia il proprio raggio di azione, smettendo di concentrarsi sulla soddisfazione di un singolo bisogno, ma si interessandosi ad una "area di bisogni", ampliando il target di riferimento.

DIVERSE QUALIFICAZIONI DELL'ORGANIZZAZIONE

- **Impresa globale:** vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi.
- **Impresa multinazionale:** asseconda/influenza la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera.

CONSEGUENZE PER LA GESTIONE D'IMPRESA:

- Incremento della pressione competitiva in tutti i settori economici (**"Ipercompetizione"**).
- Concentrazione sulle **"core competencies"**
- Confronto con **nuovi fornitori, concorrenti e clienti**, anche geograficamente lontani
- Nuove **"regole del gioco"** (es. "think global, act local").
- Aumentano il **decentramento** e la **"reticolarizzazione"**
- E' importante mantenere la flessibilità e l'integrazione tra le parti.
- L'impresa è **un vettore** in continua evoluzione, fulcro dei diversi interessi e relazioni, in grado di modificare l'ambiente ed in continua evoluzione