



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio

## N° 2 2008

di [Lorenzo Caselli](#)



**Il peso della crisi. Donne, lavoro e famiglia. La ricerca di nuovi stili di vita**

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ [Clelia Mazzoni](#)

**Le relazioni impresa-task environment nell'economia della complessità**

⇒ [Dario Velo](#)

**Continuità e discontinuità negli studi di marketing**

⇒ [Stefania Romenti](#)

**Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement**

⇒ [Teresina Torre](#)

**Verso logiche di total reward**

working paper

⇒ [Elena Zuffada](#)  
[Lorna M. Beretta](#)

**Politiche sussidiarie per lo sviluppo sostenibile: considerazioni teoriche ed evidenze empiriche**

⇒ [Sara Cepolina](#)

**L'innovazione in Liguria. Verso un sistema innovativo regionale ligure?**



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

[< indietro](#)



# Le relazioni impresa-task environment nell'economia della complessità

**Clelia Mazzoni**

Sommario: 1. Introduzione - 2. L'economia della complessità - 3. La relazione micro-macro nel pensiero economico: dalla microeconomia marginalista allo strategic management - 3.1. La logica meccanico-aggregativa - 3.2. La logica causale-strutturalista - 3.3. La logica strategico-competitiva - 4. Le deviazioni verso la complessità - 4.1. I momenti di svolta della logica meccanico-aggregativa - 4.2. I momenti di svolta della logica causale strutturalista - 4.3. I momenti di svolta della logica strategico-competitiva - 5. La logica della complessità sistemica - 6. Conclusioni - Bibliografia

## Abstract

Relationships between companies and the task environment concern phenomena that make their interpretation very hard.

Guided by a theoretical approach and focusing on the concept of *Complexity Economics*, the paper comprises a short critical re-reading of economic literature that addresses the micro-macro relationship: from traditional Microeconomic Analysis to the interpretation of the Industrial Organization to more recent Strategic Management studies.

The paper also observes deviation that, from within the mainstream discipline or from neighbouring areas of economic thought, have given rise to a digression from the original orthodox approach in an attempt to understand the complexity of the actual phenomena. The paper finally contains an interpretative proposal that introduces the Luhmannian theory on social systems in business studies in order to revisit the relationship between the company and its macroeconomic references.

## 1. Introduzione

Il tema di questo intervento è l'analisi del rapporto che si genera tra l'impresa - unità di indagine elettiva degli studi economico-aziendali - e il suo

macroambiente di riferimento<sup>1</sup>. L'argomento ha numerosi risvolti di carattere teorico, di natura epistemologica e, in generale, richiama il significato del confine che è stato tracciato tra la nostra disciplina (l'economia d'impresa) e le altre scienze di matrice economica (l'economia politica, l'economia industriale, l'organizzazione aziendale), nonché la possibile interdipendenza di vedute con differenti scienze sociali (prima tra tutte la sociologia). Alcune eterogeneità metodologiche separano queste dottrine, che - in modi diversi e con differenti obiettivi cognitivi - hanno trattato la questione della relazione tra l'impresa e il macrocontesto o, più in generale, il rapporto tra i sistemi sociali e il loro ambiente.

Le categorie concettuali alla base dell'analisi - l'impresa e il contesto ambientale di riferimento - hanno assunto nella storia e nel pensiero economico diverse sfumature che sottendono modi diversi di interpretare gli oggetti di interesse e anche differenti finalità di carattere conoscitivo.

In questo articolo si metterà in evidenza la particolare natura che la relazione impresa-macrocontesti assume nell'economia della complessità (paragrafo 2); si rileggeranno alcuni paradigmi tradizionali di analisi del rapporto micro-macro (paragrafo 3) e le loro evoluzioni interne verso schemi in grado di accogliere la complessità (paragrafo 4); si tratteranno, infine, le linee di una proposta interpretativa che utilizza le categorie concettuali provenienti dalla sociologia dei sistemi complessi (paragrafo 5).

## 2. L'economia della complessità

Nella tradizione economica il legame dell'impresa con i contesti macro di riferimento, in particolare il settore industriale e i mercati (mercato di approvvigionamento, mercato del lavoro, mercato dei capitali, mercato della distribuzione, mercati di sbocco), è descritta come una relazione semplice in cui i confini tra le unità di indagine sono chiari e definiti e le connessioni sono univocamente riportabili a parametri specifici. Così l'impresa ha relazioni prevalentemente *competitive* all'interno del settore in cui opera e, parallelamente, formula *contratti sinallagmatici* nei mercati con cui si interfaccia: compra materie prime e macchinari in cambio di un prezzo di fornitura; paga un salario o uno stipendio per ottenere prestazioni lavorative; chiede a prestito capitali offrendo interessi; scambia oneri provvigionali con prestazioni distributive; vende i suoi prodotti o i suoi servizi sui mercati di sbocco domandando in contraccambio di

---

<sup>1</sup>L'articolo ripropone un tema sviluppato di recente in un più ampio contributo (Mazzoni, 2007), al quale si rimanda per eventuale approfondimenti. La dizione *task environment* prescelta nel titolo per riferirsi al macroambiente richiama il significato che alla specifica locuzione è stato dato da Dill (1958) e da Newell, Simon (1972): è la porzione dell'ambiente esterno a cui più strettamente l'impresa guarda nella definizione dei suoi obiettivi e dei suoi compiti.

essere compensata con somme di denaro che, nella sua contabilità, diventano fatturato.

Molti fenomeni sviluppatisi negli ultimi decenni fanno tentennare la solidità di questa rappresentazione.

In primo luogo, l'impresa stessa non ha più solo una dimensione microeconomica, ma assume in qualche caso estensione mesoeconomica<sup>2</sup>, come accade nelle reti di imprese o nei distretti industriali in cui diventa difficile distinguere nettamente la singola impresa dai sistemi di fornitura e di sbocco che in qualche modo la contaminano.

In secondo luogo, tutta la letteratura sugli accordi collaborativi e sulle alleanze interaziendali insegna che i settori sono al giorno d'oggi contrassegnati da rapporti che miscelano in egual misura competizione e cooperazione e che i confini merceologici tra diverse industry sono continuamente frantumati da reciproche sovrapposizioni tecnologiche e commerciali.

Inoltre, l'azienda in molti casi interseca la sua identità con quella dei mercati: questi ultimi, frequentemente, perdono la caratterizzazione di luoghi di scambio per *entrare* dentro l'impresa: è quanto accade nelle fabbriche integrate o nei condomini industriali e in tutti quei casi in cui si generano lungo la supply-chain rapporti di quasi-integrazione con i fornitori o con i distributori; è ciò che succede quando le risorse umane non sono più considerate solo soggetti con cui si scambia lavoro versus remunerazione, ma quando esse condividono con l'azienda - e non solo a livello alto direzionale - piani di imprenditorialità interna o sistemi di compartecipazione ai risultati (del tipo stock options); è un fenomeno che si riscontra nel mercato dei capitali quando i finanziatori con diverse formule di capital venturing entrano nella gestione dell'impresa apportando capitale cognitivo prima ancora che capitale di rischio; è, infine, quello che rileviamo ormai quotidianamente nei fenomeni di overlapping tra consumatori e produttori, là dove molti prodotti o servizi non sarebbero neppure pensabili in assenza della community che ne accredita l'esistenza (pensiamo ai siti Internet come Google o come Facebook o ai servizi di telecomunicazione mobile fondati sulla condivisione di una stessa rete di servizi o di contenuti da parte di collettività di clienti). In altri casi, l'impresa *perde* qualcuno dei suoi tradizionali pezzi, che restano sospesi a metà tra essa e i mercati: accade con gli spin-off (la newco porta con sé un pezzo dell'impresa madre in un mercato concorrente o complementare), con il franchising (il franchisor protende una parte di sé verso i mercati distributivi in una singolare relazione contrattuale che non toglie individualità al franchisee come impresa indipendente). In altri casi ancora fenomeni di integrazione verticale a monte o a valle colorano di caratteri competitivi relazioni prima esclusivamente di fornitura e qualche volta il collegamento è multiplo, come accade nel caso delle marche commerciali proposte dalle insegne della Grande Distribuzione: le imprese della GDO sono al tempo stesso distributori e concorrenti delle imprese industriali e,

---

<sup>2</sup>In letteratura viene usata la dizione mesoeconomia per riferirsi ad aggregati intermedi tra la dimensione micro e la dimensione macro, quali ad esempio i distretti industriali. Vedi, tra gli altri, Rullani (1997, 54-55); Becattini (2004, 19).

frequentemente, queste ultime producono in modo anonimo i prodotti che vengono distribuiti con l'etichetta della marca commerciale.

In tale contesto le tradizionali categorie interpretative - imprese come oggetti microeconomici e contesti come scenari macro - non aiutano più a produrre analisi soddisfacenti. I diversi tentativi di inglobare in una visione di carattere scientifico le situazioni sotto osservazione provoca, peraltro, una moltiplicazione delle possibilità decodificative con la conseguenza di aggiungere ad una *complessità di carattere fenomenologico* una non meno significativa *complessità di carattere epistemologico*. La complessità epistemologica si accresce per effetto della progressiva legittimazione di più punti di vista, spesso difficilmente, anzi in qualche caso incoerenti o addirittura contraddittori: si ammette che non esiste una prospettiva unificante, una legge generale in grado di comprendere fenomeni multiformi; si accreditano statuti epistemologici pluralisti, in cui si perde l'obiettività dell'oggetto di osservazione ed anche l'osservatore entra con la sua soggettività, con i suoi valori, con le sue mappe cognitive nel fenomeno della conoscenza.

È difficile decidere quanto sia il mutamento della realtà ad avere influenzato il rinnovamento metodologico o quanto sia vero il contrario; la maggiore complessità, infatti, in parte dipende anche dalla rinuncia all'astrazione universalistica (Morin, 1997, 50) e dal riconoscimento, nell'ambito della scienza, di fenomeni incoerenti, prima considerati eccezioni da non legittimare. Complessità fenomenica e complessità epistemologica sembrano procedere parallelamente e occorre partire da questa consapevolezza nell'analisi della relazione micro-macro che qui si sta studiando.

Per i motivi descritti propongo di utilizzare l'espressione *economia della complessità* per rappresentare la cornice interpretativa all'interno della quale calare la lettura della relazione micro-macro, là dove la complessità esprime il grado di varianza dei fenomeni, ovvero il numero dei casi che possono manifestarsi con significativa diversità (Rullani, 1989, 16); essa, inoltre, si accompagna all'esistenza di un certo livello di instabilità dei sistemi (Bertuglia, Vaio, 2003, 302).

Inserire la scienza economica nel filone della complessità, liberandola dai caratteri di determinismo che in qualche caso ha assunto inseguendo il tentativo di misurazione quantitativa dei fenomeni<sup>3</sup>, significa accreditarla all'interno dei filoni di frontiera della conoscenza verso i quali si stanno muovendo tutte le scienze e non solo quelle di matrice sociale, ma anche le cosiddette scienze esatte. L'algebra booleana alla base dei moderni sistemi informatici, le teorie del caos, la geometria dei frattali, l'evoluzione del pensiero cibernetic, le teorie sulle strutture dissipative studiate in fisica dal Premio Nobel Ilya Prigogine sono solo alcuni degli esempi che possono essere portati a testimonianza del prepotente ingresso della complessità negli statuti scientifici di molte discipline. Ciò comporta convalidare configurazioni polivalenti e instabili, riconoscere la legittimità di eventi apparentemente disordinati e entropici, sopportare la complicazione analitica legata all'interdipendenza fenomenica e ai meccanismi di retroazione che

---

<sup>3</sup>Sul tema si veda von Hayek (1978).

interrompono la linearità dell'analisi input-output. La condivisione di questo punto di vista può favorire, a mio avviso, la comprensione di alcuni elementi teorici della relazione micro-macro.

L'economia della complessità non solo rende l'osservazione della relazione micro-macro più faticosa per gli studiosi e i ricercatori, ma ha anche un impatto sull'impresa come soggetto che interpreta la realtà ambientale con la quale essa si confronta. Le aziende, infatti, continuamente decifrano se stesse all'interno dei contesti macroeconomici, nel tentativo di formulare strategie idonee a stimolare bisogni latenti o a fornire soluzioni innovative in chiave di tecnologie produttive, di funzioni d'uso dei prodotti/servizi, di modalità distributive, ecc. In tale incessante processo di auto-osservazione, l'impresa appare "opaca a se stessa" (Pizzorno, 1973, 210) e, nel tentativo di affrontare tale complessità, propone formule eterogenee immettendo nuova complessità nel sistema economico e rendendo più difficile prevedere le risultanti della relazione micro-macro. Uno degli elementi della complessità è, infatti, la costante *coproduzione* di nuovi scenari, incessantemente in movimento, per effetto del congiunto movimento di tanti soggetti microeconomici (le imprese, ma anche i consumatori, i finanziatori, gli analisti, i fornitori, i consumatori) differenziati tra loro, che apportano nuova complessità nello sforzo di trovare risposte alla complessità iniziale. In altri termini è un processo che si autoalimenta e che sconta una doppia dimensione di complessità: nel tentativo di rispondere alla complessità ambientale (complessità esterna) le imprese si organizzano in modo sempre più sofisticato (complessità interna) introducendo sempre nuovi elementi di dinamicità nella relazione micro-macro.

### **3. La relazione micro-macro nel pensiero economico: dalla microeconomia marginalista allo strategic management**

Alla base dell'analisi che qui si propone vi è la convinzione che si possano ricostruire alcune logiche che hanno interpretato in modo diverso la relazione micro-macro. Il significato del termine *logiche* in questo contesto vuole far riferimento non ad una singola teoria, ma ad una visione sottostante a più teorie accumulate da una stessa modalità di interpretazione generale dei fenomeni. In tal senso si userà come locuzione alternativa quella di *schema di spiegazione*, là dove lo schema di spiegazione è qualcosa di più generale di una teoria o di un modello, ma è una struttura di pensiero, generatrice di teorie o modelli (Pizzorno, 1973, 172).

Si sono individuate tre logiche, in qualche modo già consolidate nel pensiero economico:

- la logica meccanico-aggregativa;
- la logica causale-strutturalista;
- la logica strategico-competitiva.

Queste tre logiche sono collocate in una matrice a due dimensioni (figura 1) e occupano le posizioni individuate con le lettere A, B e C. Le due dimensioni sono: la *modalità di definizione del riferimento macroeconomico* (astratto o concreto) e l'*intelligibilità delle informazioni da parte degli agenti microeconomici* (alta o bassa). Del significato di queste dimensioni si darà conto nel prosieguo della trattazione.

Come si è detto queste logiche si sono affermate nella teoria economica in epoche diverse e con obiettivi cognitivi differenti. Una quarta logica - la logica della complessità sistemica -, inserita nel quadrante identificato dalla lettera D, è invece quella che presentiamo come proposta interpretativa oggetto del presente intervento: essa sarà discussa nel successivo paragrafo 5. Ai paradigmi originari delle prime tre logiche è dedicata una breve analisi nel seguito di questo paragrafo, mentre alle loro deviazioni interne è destinato il successivo paragrafo.

**Figura 1 - Le logiche interpretative della relazione micro-macro**

<b>Modalità di definizione del riferimento macro</b>	<i>Contesto macro concreto</i>	<b>Logica causale- strutturalista</b>  <b>B</b>	<b>Logica strategico- competitiva</b>  <b>C</b>
	<i>Contesto macro astratto</i>	<b>Logica meccanico- aggregativa</b>  <b>A</b>	<b>Logica della complessità sistemica</b>  <b>D</b>
		<i>Alta intelligibilità</i>	<i>Bassa intelligibilità</i>
		<b>Intelligibilità delle informazioni da parte degli agenti microeconomici</b>	

Fonte: propria elaborazione.

### **3.1. La logica meccanico-aggregativa**

La logica meccanico-aggregativa trova la sua formulazione originaria, e per molti versi ortodossa, nell'impianto teorico fornito dalla microeconomia marginalista. Ripercorrere brevemente le tracce di questa impostazione teorica ci servirà per chiarire l'utilizzo della dizione meccanico-aggregativa usata per la caratterizzazione di questo particolare schema di spiegazione della relazione impresa-mercati. Il passaggio-chiave fatto dai teorici neoclassici<sup>4</sup> rispetto all'impostazione della scuola classica precedente fu quello di superare la teoria del valore-lavoro, in cui si riportava il valore dei beni alla quantità di fattori della produzione utilizzati per la sua realizzazione e, in particolare alla quantità di lavoro, appunto, incorporato nelle merci: tutti e tre i capostipiti della scuola neoclassica (Jevons, Menger e Walras) pervennero parallelamente all'idea che il valore dello scambio era riconducibile, piuttosto, all'utilità collegata al possesso dei beni. Come è noto, questa impostazione analizza i meccanismi di formazione del prezzo sfruttando il concetto di utilità marginale e, in particolare, la legge dell'utilità marginale decrescente, secondo la quale l'utilità dell'ultima unità consumata diminuisce all'aumentare della quantità complessivamente posseduta del bene stesso. Ne deriva che i consumatori mirano a massimizzare l'utilità complessiva pareggiando l'utilità marginale di tutti i beni posseduti, ossia spingendo i singoli acquisti fino al punto in cui le utilità delle ultime unità non siano uguali tra di loro. Tra gli autori della prima generazione Walras ricercò un modello di equilibrio generale del mercato, in cui si potessero collegare, attraverso relazioni matematiche, le funzioni di utilità dei consumatori con le loro curve di domanda. La formulazione dell'equilibrio generale del mercato di Walras (in cui si studia contemporaneamente la formazione dei prezzi in tutti i mercati) e la successiva enunciazione del modello dell'equilibrio parziale (cioè di un singolo mercato) da parte di Marshall sono di illuminante interesse ai fini dell'argomento che qui si sta trattando<sup>5</sup>.

La trattazione della teoria del consumatore<sup>6</sup>, nella microeconomia neoclassica, riporta la scelta tra beni al vincolo di bilancio, ossia alle possibili combinazioni

---

<sup>4</sup>Intendiamo riferirci al filone della teoria economica che si sviluppò nel periodo che 1870-1930 e che fa riferimento all'opera dei tre capostipiti (William Stanley Jevons, Carl Menger e Leon Walras), ai successivi approfondimenti della scuola austriaca (da parte di Friedrich von Wieser e di Eugen von Böhm-Bawerk), di Alfred Marshall e di Vilfredo Pareto. Per un approfondimento del pensiero di questi autori, vedi - tra gli altri - Landreth, Colander (1996, 351-538); Roll (1997, 374-422).

<sup>5</sup>Il lavoro dei neoclassici e, in particolare, l'opera di Marshall ha investito molti aspetti della teoria economica: evidentemente in questa sede vengono ripresi solo gli argomenti maggiormente significativi ai fini dell'analisi che si sta conducendo, ossia quelli riferibili in qualche modo alla interpretazione della relazione micro-macro.

<sup>6</sup>Le fondamenta della teoria del consumatore, della teoria della produzione e della teoria dell'equilibrio del mercato che qui vengono brevemente riprese sono contenute in tutti i manuali di economia. Si vedano, tra gli altri, Mansfield (1988); Salvatore (1996); Varian (2002); Stiglitz, Walsh (2005); Frank (2007).

alternative di prodotti che un consumatore può acquistare, stante il budget in suo possesso e considerando stabile il prezzo delle merci. Una eventuale variazione del reddito del consumatore farà slittare la retta di bilancio verso l'alto (in caso di aumento) o verso il basso (in caso di diminuzione), mentre una modifica nel prezzo dei beni farà ruotare la retta verso l'esterno a destra o verso l'interno a sinistra. Grazie al contributo di Vilfredo Pareto si giunse, inoltre, a focalizzare il concetto di curve di indifferenza, che individuano tutte le combinazioni di due beni che generano lo stesso livello di soddisfazione (per diversi livelli di spesa). Il consumatore realizza la sua scelta sulla base di un processo di ottimo vincolato: ossia sceglie la combinazione tra due beni (ma il processo è estendibile a tutti gli altri  $n$  beni) individuata dal punto in cui la curva di indifferenza è tangente alla retta del vincolo di bilancio. In tal modo, come si diceva, il consumatore ottimizza il suo processo di scelta: infatti, ogni altro punto sulla stessa curva di indifferenza e ogni punto su curve di indifferenza superiori non è raggiungibile perché il consumatore non possiede la quantità di reddito necessario per comprare la combinazione stessa, mentre ogni punto su curve di indifferenza inferiori procura una minore soddisfazione. Partendo dall'equilibrio del consumatore si possono disegnare le curve di domanda individuale al variare del prezzo; infatti, come si è detto, una modifica del prezzo di uno dei due beni farà cambiare l'inclinazione della retta di bilancio e, conseguentemente, le scelte del consumatore. La funzione di domanda individuale, nella gran parte dei casi, è decrescente, ossia presuppone una diminuzione della quantità acquistata all'aumentare del prezzo di vendita del bene stesso. Dal momento che tutti i beni sono omogenei all'interno dello stesso mercato, la curva di domanda è esclusivamente funzione del prezzo; ciò consente di poter *sommare* le curve di domanda individuale dei singoli consumatori e disegnare la curva di domanda del mercato che, verosimilmente, sarà anch'essa una funzione decrescente del prezzo<sup>7</sup>.

Con un meccanismo analogo i produttori minimizzano i costi di produzione scegliendo la combinazione tra le quantità di fattori della produzione da immettere nella funzione di produzione (ad esempio la combinazione ottimale tra capitale e lavoro) che corrisponde al punto di tangenza dell'isocosto (la retta di bilancio del produttore) con l'isoquanto (che esprime le combinazioni possibili di fattori della produzione). Studiando le caratteristiche dei costi aziendali, l'economia marginalista disegna le curve di offerta individuali come funzioni crescenti del prezzo a cui si potrà vendere il prodotto. Dal momento che il presupposto dell'analisi è quello di un mercato in concorrenza perfetta in cui tutti i beni sono omogenei, sarà anche in questo caso possibile *sommare* le curve di offerta individuale pervenendo alla curva generale di offerta del mercato.

Unendo la teoria dell'equilibrio del consumatore con la teoria dell'equilibrio del produttore si arriva alla definizione dell'equilibrio del mercato, in cui i presupposti dell'analisi (razionalità degli agenti, mercati perfettamente concorrenziali,

---

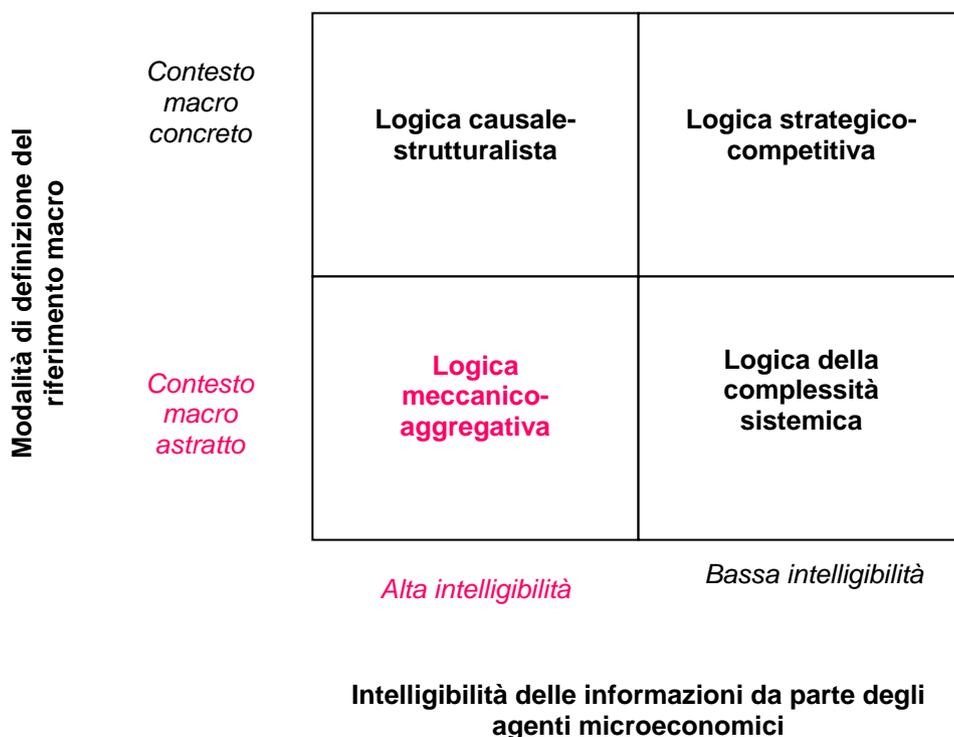
<sup>7</sup>In realtà, nell'analisi marshalliana, è il prezzo a rappresentare la variabile dipendente e, quindi, quasi sempre viene mantenuta la convenzione di considerare il prezzo sull'asse delle ordinate. La circostanza non cambia, in ogni caso, la sostanza del ragionamento che qui si sta articolando.

possesso di un'informazione completa da parte di produttori e consumatori, libertà di ingresso e di uscita dai mercati) garantisce il raggiungimento automatico dell'equilibrio nel punto di incrocio tra la domanda e l'offerta di mercato. In questo punto si definisce anche il prezzo di equilibrio.

Sulla base di questi brevi richiami è, dunque, possibile dare conto della dizione usata per caratterizzare questa logica (meccanico-aggregativa): l'equilibrio macroeconomico si produce grazie alla sommatoria (*aggregazione*) dei comportamenti degli agenti microeconomici, consumatori e produttori, che automaticamente (*meccanicamente*) compiono operazioni predeterminabili grazie alle importanti semplificazioni che vengono poste come precondizioni dei processi di scelta: piena razionalità soggettiva e conseguente ricerca di soluzioni ottimali, mercati di concorrenza perfetta (anche dei fattori produttivi) con relativa libertà di ingresso/uscita dal mercato e parallela condizione di price-taker delle imprese, completa informazione da parte di tutti gli attori, assenza di interdipendenza comportamentale, definizione aprioristica delle variabili di struttura (tecnologia, gusti dei consumatori, assetti istituzionali). In questo contesto le imprese sono entità molto semplificate, che agiscono secondo regole prestabilite e in un contesto uniforme; i mercati sono istituzioni in grado di processare lo scambio e vengono ricostruiti attraverso un algoritmo che somma in modo lineare i micro comportamenti. La posizione di questa logica nella matrice (figura 2) prevede un *contesto macroeconomico definito in modo astratto* in quanto i mercati di sbocco (ma anche i mercati dei fattori della produzione) sono definiti in modo ideale, secondo criteri di perfetta omogeneità e mobilità e, quindi, di completa elasticità delle relative domande e offerte; inoltre esiste la *massima intelligibilità delle informazioni* da parte degli agenti microeconomici, in quanto gli attori - consumatori e produttori in primo luogo - hanno tutti i dati per poter effettuare scelte ottimali.

Va sottolineato che - nonostante le semplificazioni poste alla base dell'analisi - l'economia neoclassica è uno dei pochi impianti teorici che salda con precisione il livello microeconomico (teoria del consumatore e del produttore) con quello macroeconomico (equilibrio di mercato): per addivenire a tale raccordo deve inevitabilmente ricorrere ad un elevato livello di astrazione, semplificando le ipotesi all'origine del modello. Va anche precisato che questo schema di spiegazione della relazione micro-macro va collocato sia nella sua dimensione storica sia nei suoi intenti cognitivi. La teoria marginalista infatti si è affermata in un momento in cui le imprese e i mercati non presentavano la stessa complessità fenomenologica dei contesti attuali e, parallelamente, essa non aveva lo scopo di spiegare la specificità delle imprese e le loro potenzialità strategiche quanto piuttosto quello di fornire un modello generale di illustrazione del meccanismo di formazione dei prezzi.

**Figura 2 - La logica meccanico-aggregativa**



Fonte: propria elaborazione.

### **3.2. La logica causale-strutturalista**

Si deve in particolare al filone denominato Economia Industriale (nella versione dell'Industrial Organization di formazione statunitense e dell'Industrial Economics di matrice inglese) aver mirato lo studio dello scenario macroeconomico su una porzione del mercato globale, il settore industriale, seguendo la traccia iniziale dell'impianto marshalliano<sup>8</sup>. Senza soffermarsi sulle possibilità definitorie dell'industry<sup>9</sup>, va evidenziato che ramo della teoria economica nasce sull'istanza di riportare l'analisi della relazione micro-macro su un terreno di maggiore aderenza alla realtà, circoscrivendo un territorio di riferimento macroeconomico verosimilmente maggiormente omogeneo al suo

<sup>8</sup>Come si è detto, infatti, Marshall aveva dedicato una parte significativa dei suoi studi all'analisi dell'equilibrio parziale, implicitamente anticipando la focalizzazione sul settore industriale.

<sup>9</sup>Sul tema vedi, tra gli altri, Volpato (2008, 89-102); Barbarito (1992, 92-105), (1999, 15-26).

interno (in chiave merceologica, tecnologica e/o geografica) dell'astratto mercato neoclassico.

All'interno della disciplina denominata Economia Industriale, farei risalire la logica causale-strutturalista alla lettura che alla relazione micro-macro viene data dalla scuola di Harvard, (tra i cui autori di riferimento annoveriamo Edward Mason, Joe Bain e gli studi iniziali di Richard Caves<sup>10</sup>) mediante la paradigmatica definizione della sequenza struttura del settore industriale-condotta delle imprese- performance reddituali delle stesse. L'imprinting del paradigma struttura-condotta-performance dà giustificazione della locuzione adoperata per definire questa logica (causale-strutturalista). Si tratta infatti di un'interpretazione fondata sul nesso *causale* unidirezionale (tale era nel paradigma originario) esistente tra la *struttura* del settore industriale (elemento macro di riferimento), le potenzialità di manovra discrezionale delle imprese e, di conseguenza, le possibilità di quest'ultima di ottenere profitti superiori alla media.

All'interno della matrice, la logica causale-strutturalista viene collocata all'incrocio tra la definizione di *un contesto macroeconomico concreto* (il settore industriale, appunto) e la *possibilità da parte degli agenti microeconomici*, nella fattispecie i manager con il supporto degli specialisti, *di conoscere le informazioni utili* per le loro azioni (figura 3).

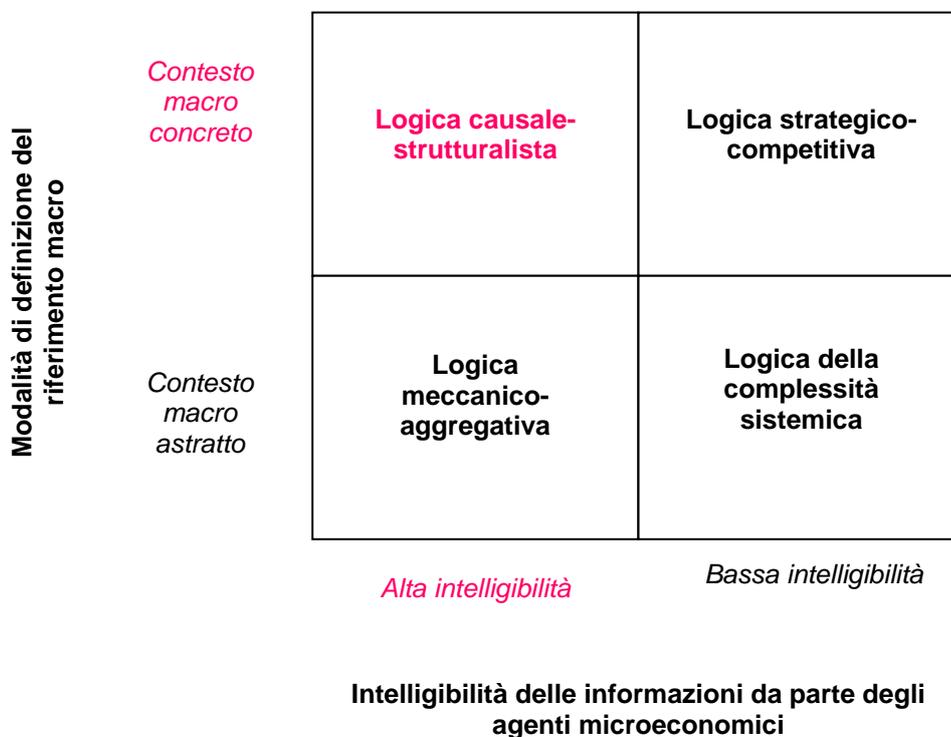
Anche questa interpretazione va storicamente collocata. Da un lato, l'analisi economica avvertiva l'esigenza di dare spazio a condizioni di imperfezione dei mercati che, tra la metà degli anni '30 alla fine degli anni '50, caratterizzavano in misura piuttosto evidente i contesti industriali. D'altro canto, l'impresa, come oggetto dell'analisi economica, aveva radicalmente cambiato aspetto: agli indifferenziati produttori dell'economia neoclassica si erano sostituite complesse organizzazioni, spesso di notevoli dimensioni, che presentavano caratteri che le distinguevano l'una dall'altra. Gli scopi delle imprese oligopoliste a cui guardavano gli economisti industriali erano articolati e la finalità del profitto veniva declinata in una pluralità di sub-obiettivi specifici: favorire la crescita dimensionale, ostacolare l'ingresso di nuovi competitori nel mercato, concordare manovre collusive.

Le osservazioni compiute dalla scuola di Harvard implicitamente connettevano la situazione oligopolista dei settori (struttura) ai comportamenti collusivi delle imprese (condotte), che consentivano di lucrare extra-profitti (performance). In tale contesto concettuale nasce anche un'articolata teoria sulle condizioni di ingresso nei settori e sulle barriere che ostacolano tali entrate.

---

<sup>10</sup>Le pubblicazioni di riferimento sono Mason, 1939, 1949; Bain, 1950, 1951, 1968, 1975; Caves, 1970.

**Figura 3 - La logica causale strutturalista**



*Fonte: propria elaborazione.*

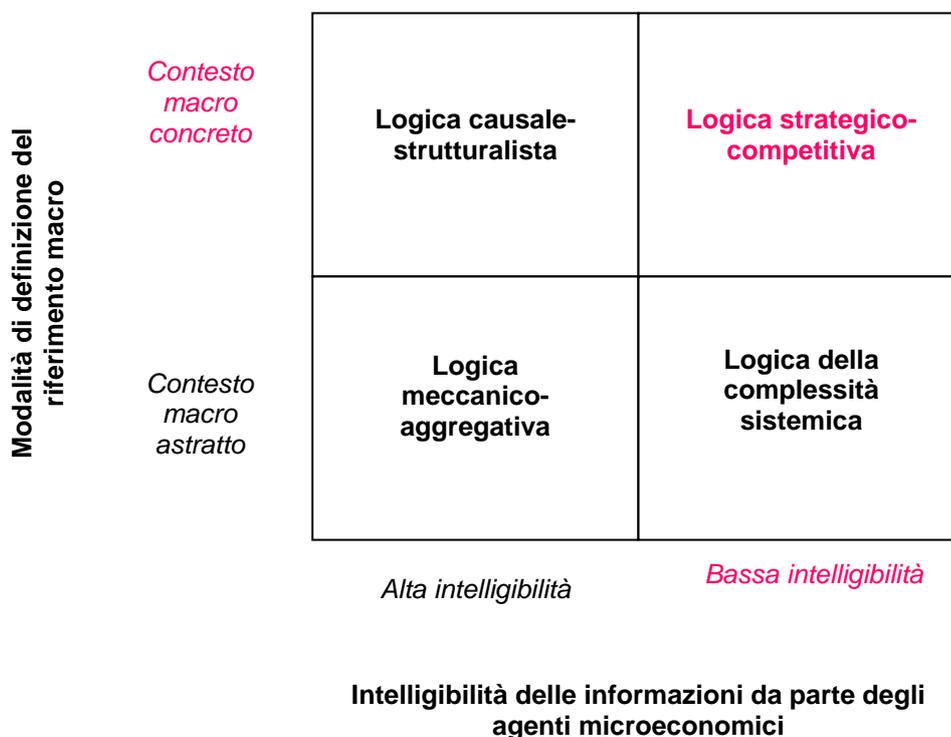
Da un punto di vista metodologico questa logica di lettura della relazione micro-macro fonda su un maggior peso della verifica empirica e del riscontro sperimentale e tenta di ricomprendere nell'indagine l'interdipendenza dei comportamenti. Ma le differenze metodologiche non sono dovute solo alle mutate condizioni del contesto di osservazione, ma anche ai differenti obiettivi cognitivi della disciplina. Gli economisti industriali di Harvard non avevano, a differenza dei neoclassici, l'esigenza di ricostruire il funzionamento del meccanismo dei prezzi e l'equilibrio del mercato, ma piuttosto aspiravano a comprendere se, attraverso opportune manovre di politica economica si potesse evitare un'allocazione distorsiva delle risorse. Partendo dal presupposto che la collusione oligopolista favorisse l'alterazione dei meccanismi di mercato, le indagini di Bain e dei suoi colleghi cercavano di comprendere se, intervenendo a monte sulle strutture dei settori industriali, si potesse in qualche modo influire a valle sui meccanismi di determinazione dei profitti. In tal senso l'aspirazione era quella di creare un sistema di workable competition (Clark, 1940, 242), ossia una struttura di concorrenza realmente perseguibile nei mercati concreti. Non a caso l'approccio causale-strutturalista per la lettura della relazione micro-macro influì in modo decisivo nelle politiche di regolamentazione antitrust che si svilupparono in quegli anni negli Stati Uniti e che cercavano di ridurre il potere delle grandi

corporation americane per favorire un processo democratico di imprenditorializzazione della società, in linea con l'idea di una società pluralista in cui ciascun individuo potesse realizzare le proprie aspirazioni (Falconi, 2001, 11).

### **3.3. La logica strategico-competitiva**

L'impostazione strategico-competitiva di interpretazione della lettura micro-macro nasce dopo gli anni '50 nell'alveo delle grandi business school americane e si estende, poi, con diverse impostazioni, in Europa e nelle altre parti del mondo. L'impresa viene collocata al centro del processo conoscitivo: essa interpreta, attraverso la strategia, il suo ambiente di riferimento pur senza mai pervenire alla perfetta padronanza dello stesso. In questa impostazione la realtà esterna non appare infatti dominabile ed, anzi, proprio l'opacità del contesto ambientale porta allo sviluppo di una particolare abilità imprenditoriale: quella di decifrare il contesto in cui l'impresa opera cercando di massimizzare le sue potenzialità di successo. L'analisi SWOT è, in questa cornice, l'espressione riepilogativa di uno schema di spiegazione della relazione micro-macro, in cui l'impresa analizza l'ambiente (minacce e opportunità) e si colloca strategicamente al suo interno in modo da sfruttare al meglio le sue vocazioni (punti di forza) e da attenuare gli svantaggi commessi alle sue carenze (punti di debolezza). La differenza nelle abilità *strategiche* dei competitori genera asimmetrie comportamentali nel processo *concorrenziale* e rende ciascuna impresa diversa dalle altre (di qui la dizione strategico-competitiva per l'individuazione della logica di interpretazione della relazione micro-macro).

Nella matrice la logica strategico-competitiva viene collocata all'incrocio tra una *scarsa intelligibilità delle informazioni da parte degli agenti microeconomici* e una *definizione ristretta e concreta del contesto macroeconomico* (figura 4). Della prima dimensione si è già detto: l'abilità strategica dell'impresa fonda proprio sull'implicito presupposto che non vi è la possibilità di conoscere perfettamente l'ambiente circostante, ma solo di interpretarlo secondo codici firm-specific. Per quanto concerne il contesto macroeconomico preso come riferimento, in questa logica, ancor più di quanto non era già accaduto per l'economia industriale, esso viene reso concreto e delimitato. L'area strategica d'affari, intesa come porzione dello spazio macro in cui realmente viene agita la concorrenza tra imprese, prende il posto delle tradizionali definizioni (mercati o settori). D'altronde, ciò risponde agli obiettivi scientifici della disciplina: la concentrazione del ricercatore è sull'impresa e il contesto viene studiato solo per comprendere qual è lo scenario in cui essa si muove per raggiungere il successo.

**Figura 4 - La logica strategico-competitiva**

Fonte: propria elaborazione.

Anche in questo occasione la logica risente di una sua collocazione storica. La capacità di scelta della grande impresa americana dell'epoca sembra suggerire che alla mano invisibile del mercato si sia sostituita la mano visibile del management (Chandler, 1985, 188), una nuova e potente categoria sociale che, almeno a prima vista, sancisce il rovesciamento della precedente impostazione strutturalista. Il capitalismo americano degli anni '60 non solo mette sullo stesso piano i due elementi oggetto della nostra analisi, l'impresa e il mercato, ma sembra attribuire alla grande impresa il potere di determinare i connotati del settore industriale in cui opera e, in qualche caso, anche di influire sui meccanismi di funzionamento dell'intero sistema economico.

Il potere dell'impresa faceva leva su una articolata attrezzatura analitica con la quale la classe manageriale si preparava ad affrontare le sfide del contesto ambientale. Tale attrezzatura si è sviluppata sulla base di contributi molto eterogenei, che ha portato a convivere, all'interno della logica strategico-competitiva, diverse anime. L'impostazione di base fa capo a quel filone di studi che va generalmente sotto il nome di Strategic Management, diffusosi negli Stati Uniti a partire dagli anni '60. Tale filone di ricerca prese spunto dall'inserimento nelle scuole di formazione manageriali statunitensi di programmi di

insegnamento che sviluppavano in corsi integrati le conoscenze di contabilità, finanza, marketing, management e economics (Pellicelli, 2005, 9). Gli studi di strategia presero vita al crocevia di un fondamentale quadrilatero che caratterizzava la società nordamericana dell'epoca: i finanziamenti alla ricerca scientifica, le grandi società di consulenza, il sistema delle imprese e le già citate business school. L'impostazione era fortemente caratterizzata da un'impronta normativa e specialistica e l'organizzazione degli studi era fortemente pragmatica; non a caso, infatti, in questo contesto si legittima la metodologia didattica fondata sui casi aziendali. La grande varietà di contributi, l'assenza di un paradigma dominante, la commistione delle analisi funzionali con contributi di economia industriale e di organizzazione aziendale rendono molto difficile individuare una chiara base teorica della disciplina. Una matrice comune può essere ravvisata nell'originario paradigma della formulazione-implementazione tipico della pianificazione strategica, che distingueva in modo netto il momento della progettazione della strategia da quello della sua realizzazione. La dettagliata strumentazione necessaria per affrontare il processo di formulazione e di implementazione della strategia viene descritto in alcuni contributi fondamentali dell'analisi strategica (tra gli altri Andrews, 1971; Ansoff, 1989; Hofer e Schendel, 1988) e supportato dai modelli messi a punto dalle grandi società di consulenza, quali ad esempio l'analisi dei portafogli della Boston Consulting Group (1972) o lo schema delle 7S di McKinsey (Waterman, Peters, Phillips, 1980; Peters, Waterman, 1982).

Nel filone strategista sono anche, però, confluiti altri contributi, provenienti dalla deriva di precedenti logiche: sono ad esempio state accolte sotto le larghe braccia dell'impostazione strategico-competitiva gli sviluppi porteriani dell'analisi strutturalista, i progressi dell'analisi neo-istituzionalista compiuti da Williamson sulla base dell'originario input di Coase, gli approfondimenti delle teorie sulla razionalità limitata che hanno inserito nella microeconomia tradizionale processi legati all'incertezza e alla sperimentazione<sup>11</sup>. Inoltre l'impostazione strategico-competitiva è stata spesso contaminata dalle teorie organizzative dell'adattamento (analisi delle strutture organizzative che meglio erano in grado di adeguarsi alle condizioni ambientali), mostrando come gli studi di strategia e gli studi di organizzazione aziendale avessero spesso un confine molto labile se il taglio dell'analisi è quello delle relazioni dell'impresa con il macrocontesto di riferimento: le teorie che hanno studiato l'adattamento organizzativo (e, in particolare, la teoria della contingenza e della dipendenza dalle risorse) mostrano come l'elaborazione strategica viene comunque mediata dall'habitat organizzativo dell'impresa attraverso meccanismi che interpretano le tematiche concorrenziali secondo le specificità della singola organizzazione (Faccipieri, 1989, 848).

---

<sup>11</sup>Come sarà più chiaro dopo la trattazione del paragrafo successivo, questi sono tutti momenti di svolta delle precedenti logiche, ossia momenti di deviazione dall'ortodossia verificatisi nel tentativo di inglobare nel paradigma originario la complessità che si manifestava nella realtà fenomenica.

#### 4. Le deviazioni verso la complessità

A latere della individuazione delle singole logiche, sopra brevemente descritte, esiste, in questa ricostruzione dell'analisi teorica della relazione micro-macro, un'ipotesi aggiuntiva: si ritiene che tutti e tre gli schemi di spiegazione della relazione micro-macro, in diversi modi consolidati nella tradizione del pensiero economico, abbiano vissuto *momenti di svolta* che hanno forzato il paradigma iniziale a recepire alcuni elementi di complessità che si manifestavano nel mondo fenomenico. Alcuni autori, molto spesso dall'interno dell'ortodossia originaria o sulla suggestione di evoluzioni della conoscenza che avvenivano in campi affini del sapere, hanno intrapreso un percorso evolutivo che, per un verso, tentava di mantenere in piedi la struttura teorica iniziale e, per un altro verso, inevitabilmente ne scardinava qualche aspetto basilare. In altri termini le deviazioni condividono l'orientamento culturale dell'impianto da cui provengono, ne rivisitano qualche elemento, ma senza l'intento di stravolgerne il framework di partenza. Spesso, però, anche involontariamente, tali momenti di svolta hanno demolito una parte significativa degli assunti originari.

Lo studio dei momenti di svolta è da collocare in una visione epistemologica continuista del pensiero economico, secondo la quale si rigetta l'idea che una nuova teoria significhi necessariamente l'abbandono della precedente, ma piuttosto è da interpretarsi come l'incessante schiudersi di nuovi scenari della conoscenza, che - in funzione delle modificazioni storiche dei fenomeni analizzati e degli obiettivi cognitivi delle discipline - propone continue rivisitazioni evolutive, anche incoerenti con la visione originaria.

Di seguito si ripercorrono brevemente i momenti di svolta delle singole logiche precedentemente descritte.

##### 4.1. I momenti di svolta della logica meccanico-aggregativa

Un primo momento di svolta all'interno della logica meccanico-aggregativa si riscontra con il tentativo di inglobare nell'impianto originario il funzionamento dei *mercati imperfetti*: ci si riferisce in particolare agli studi di Edward Chamberlin (1937; 1951; 1961) sulla concorrenza monopolistica e di Joan Robinson (1934; 1953; 1969) sulla concorrenza imperfetta. Nei mercati di concorrenza perfetta a cui si riferivano i teorici neoclassici la curva di domanda di ogni singolo produttore è parallela all'asse delle ascisse: ciò vuol dire che il prezzo, indicato sull'asse delle ordinate, è sempre lo stesso, indipendentemente dalle quantità vendute. È l'ipotesi di base che rende il produttore price-taker: egli non può modificare il prezzo senza vedere annullati gli acquisti dei consumatori nei confronti del suo prodotto (esiste, in altri termini una totale elasticità della domanda rispetto al prezzo). Ciò accade perché i prodotti sono perfettamente omogenei. Nel monopolio, viceversa, la curva di domanda del monopolista

coincide con quella del mercato (decresce al crescere del prezzo). Il venditore monopolista può decidere dunque il prezzo o la quantità: se definisce il prezzo, il mercato stabilirà quale quantità comprare per quel prezzo; se definisce la quantità sarà il mercato a decidere a quale prezzo quella quantità potrà essere acquistata. Nel sistema di concorrenza monopolistica, come è noto, pur permanendo l'ipotesi di una pluralità di venditori, le imprese vendono beni che sono simili, ma non perfettamente sostituibili: la curva di domanda dei venditori non sarà quindi piatta come quella dei venditori in un sistema di concorrenza perfetta, ma nemmeno corrisponderà a quella del monopolista. Esiste un certo grado di sostituzione, ma non una perfetta elasticità. Nell'impostazione dei primi teorici dei mercati imperfetti le imprese hanno un qualche ambito di manovra per lavorare sulla differenziazione dei propri prodotti: possono fare pubblicità ai loro beni o modificare la propria offerta creando valori differenziali rispetto agli altri offerenti. Inoltre, anche se nelle versioni originarie delle loro teorie, gli autori affermano che i mercati di concorrenza monopolistica o imperfetta sono mercati in cui esiste libertà di ingresso, è evidente che la differenziazione del prodotto e/o dei produttori crea nel tempo delle barriere all'ingresso, tanto che lo stesso Chamberlin in un momento successivo (1937, 567) ammette che la libertà di ingresso si limita alla libertà di produrre *sostituti*.

Le prime teorie sui mercati imperfetti, che hanno poi aperto la strada ad un filone molto fertile dell'economia politica, dimostrano chiaramente il significato della deviazione di un paradigma verso la complessità. I teorici che hanno elaborato questa svolta lavoravano con la stessa strumentazione (curve della domanda e dell'offerta, ricavi e costi marginali, ecc.) e con gli stessi obiettivi cognitivi (determinazione del prezzo di mercato e definizione dell'equilibrio) dei loro padri teorici, ma hanno tentato di inserire nell'impianto teorico di riferimento un elemento di complessità che ravvisavano nei mercati reali: l'esistenza di meccanismi distorsivi della concorrenza, quali la non perfetta sostituibilità dei beni tra di loro. Questa apparentemente semplice differenza, però, mette in discussione alcuni elementi fondanti del paradigma: se il prezzo non è più l'unica variabile delle funzioni di domanda, ogni prodotto avrà una curva di domanda differente dall'altra e quindi esse non saranno più sommabili; inoltre, si apre il campo alle ipotesi di interdipendenza dei comportamenti (i competitori guarderanno reciprocamente alle azioni di differenziazione l'uno dell'altro) e viene meno l'ipotesi di perfetta mobilità in entrata e in uscita dei mercati, ipotesi indispensabile per garantire il ritorno omeostatico all'equilibrio.

Un secondo momento di svolta della logica meccanico-aggregativa proviene dall'analisi fatta da Coase nel suo saggio "The nature of the firm" (2006a), che - come è noto - apre la strada al *filone neoistituzionalista* e alla formulazione della teoria dei costi di transazione. Anche in questo caso la deviazione può essere considerata proveniente dal di dentro dell'impianto originario, in quanto, l'autore - pur subendo l'influenza degli studi di diritto - era un appassionato studioso dell'analisi marshalliana. In realtà, quando Coase scrive il saggio sopracitato non aveva intenzione di scrivere un testo sui costi di transazione - dizione che lui neppure adopera in quello scritto - ma cercava di spiegarsi come mai

proliferavano imprese che avevano caratteristiche diverse dagli anonimi produttori immaginati dall'analisi neoclassica<sup>12</sup>. Nell'ipotesi marginalista il mercato processava lo scambio in modo ottimale e il costo di uso del mercato (costo di transazione) era nullo, vale a dire non erano previsti costi per la ricerca delle informazioni, per la negoziazione del contratto e per la corretta esecuzione dello stesso. Coase evidenzia con la sua analisi che le imprese nascono e si sviluppano perché in realtà non è sempre vero che il costo di uso del mercato è pari a zero e, in qualche caso, portare lo scambio all'interno dell'impresa può essere più conveniente che gestire lo stesso con una transazione esterna. Assume, dunque, dignità la gerarchia interna come *istituzione* in grado di processare lo scambio in alternativa al mercato<sup>13</sup>, da cui la definizione neo-istituzionalista data al filone di studio. L'impresa crescerà fino al limite dimensionale in cui questa operazione resta conveniente, mentre una parte delle transazioni continueranno ad essere effettuate all'esterno di essa perché esiste un rendimento decrescente della funzione imprenditoriale: ciò può succedere perché aumenta il costo per organizzare nuove transazioni all'interno o perché può risultare più conveniente servirsi di imprese più piccole che sfruttano altri vantaggi (Coase, 2006a, 83). Ne consegue che le imprese si sviluppano secondo modalità diverse ed ognuna presenta dimensioni e caratteristiche del tutto individuali: pur salvando lo scambio e il prezzo come elementi fondamentali del paradigma di provenienza, l'analisi di Coase presenta un'impresa che è già un sistema organizzato, al cui interno si effettuano transazioni differenziate e che, quindi, approdano a configurazioni organizzative specifiche. Coase ha tentato di trattare la transazione interna all'impresa con la stessa strumentazione concettuale della transazione che avviene sul mercato, tentando in tal modo di riportare lo studio dell'organizzazione interna alla metodologia neoclassica. Inevitabilmente, però, la sua analisi impone una potente deviazione all'impianto originario, in quanto ammette l'identità individuale delle singole organizzazioni e la parallela impossibilità di aggregare i loro comportamenti sulla base di funzioni lineari.

Un terzo momento di svolta della logica meccanico-aggregativa è rinvenibile nell'inserimento dell'incertezza e della *razionalità limitata* nei modelli decisionali. L'input per questa deviazione proviene da uno stimolo esterno all'impianto di base e, come si è detto, va riportato alla diffusione delle teorie sulla razionalità limitata che, a partire dalla seconda metà degli anni '40, avviene grazie soprattutto all'opera di Herbert Simon (tra gli altri, 1967, 1976, 1985a, 1985b). Lo sviluppo delle behavioral sciences, all'interno delle quali possiamo per molti versi far rientrare l'opera di Simon, non si collocano all'interno del paradigma originario della microeconomia marginalista, ma è possibile affermare che gli sviluppi

---

<sup>12</sup>Egli stesso afferma successivamente che quando scrisse "The Nature of the firm" era un giovane che conosceva poco l'economia e che introdusse la categoria di costo di transazione per spiegare il sorgere dell'impresa (Coase, 2006b, 139).

<sup>13</sup>Coase ricorda che già Marshall guardava all'organizzazione come ad un quarto fattore della produzione (Coase, 2006a, 75).

successivi dell'economia politica non hanno potuto non tener conto degli avanzamenti concettuali che avvenivano in queste discipline.

In opposizione al modello della piena razionalità soggettiva che era alla base della microeconomia marginalista, Simon, come è noto, propone un modello di scelta soddisfacente. Gli individui non sono in grado di conoscere tutte le alternative possibili, associare a ciascuna di esse un risultato e collegare una funzione di guadagno (utilità) ad ogni possibile risultato. Piuttosto l'individuo ha un certo livello di aspirazione e seleziona dall'insieme delle scelte quelle che soddisfano tale livello. In questo contesto un ruolo non indifferente viene giocato dal fattore *tempo*: mentre nel modello della scelta ottimale tutte le informazioni sono disponibili contemporaneamente, nella realtà la ricerca delle informazioni avviene in sequenza (razionalità procedurale). Ne consegue che dilatando il tempo a disposizione si possono esplorare un maggior numero di alternative, ma aumenta il costo della ricerca, cosicché non necessariamente il comportamento che aumenta il paniere delle possibilità è un comportamento maggiormente razionale. Il tempo determina anche la storia dei processi decisionali, per cui la scelta in una data occasione dipende anche dai risultati delle scelte effettuate in momenti precedenti.

Gli individui, dunque, scelgono prendendo in considerazione poche alternative alla volta e la ricerca delle informazioni ha un costo; sono condizionati solo dagli effetti principali delle loro scelte e scelgono anche in funzione degli effetti che si sono prodotti in epoche precedenti.

L'introduzione della razionalità limitata all'interno dell'impianto base va considerata come un momento di svolta e non come un nuovo paradigma in quanto Simon propone un criterio di razionalità che resta soggettivo senza mai cedere alla tentazione di riferirsi ad una razionalità sistemica (dell'organizzazione). Inoltre, pur indebolendo il modello di razionalità, egli non rinuncia alla analisi ed anche alla misurazione (attraverso complessi strumenti matematici che utilizzano prevalentemente il calcolo della probabilità). L'inserimento dell'incertezza e della non perfetta informazione nei sistemi decisionali scardina, però, alcuni assunti di base della teoria microeconomica marginalista che, come si è detto, era fondata sul presupposto della perfetta conoscenza delle informazioni e sulla ottimizzazione dei processi di valutazione delle preferenze. Il ripensamento che dell'*homo oeconomicus* è stato fatto dopo la diffusione delle teorie sulla razionalità debole sancisce un momento di svolta della teoria marginalista: la microeconomia successiva inserirà l'incertezza e tenterà di inglobare la sequenzialità e l'interdipendenza dei comportamenti nei modelli di scelta.

#### **4.2. I momenti di svolta della logica causale-strutturalista**

Anche nella logica causale-strutturalista è possibile individuare alcuni momenti di svolta. Una prima significativa deviazione verso la complessità si ha

allorquando si ammette la possibilità di *retroazione del paradigma S-C-P*, ossia si inizia ad osservare che non solo la struttura del settore industriale influenza la condotta dell'impresa e, quindi, le sue prestazioni, ma che - al contrario - vi possono essere anche relazioni bidirezionali tra i membri del paradigma (la condotta delle imprese, se accompagnata da performance soddisfacenti, incide sulla configurazione dell'industry). Nella realtà, già leggendo in modo più approfondito le analisi degli economisti di Harvard si rintracciano fenomeni di influsso delle strategie di impresa sulla morfologia del settore industriale: un esempio evidente è rappresentato dalle manovre collusive degli incumbent per evitare l'ingresso di nuovi entranti, che determinano (o, comunque, accentuano) il carattere oligopolista dell'industry di appartenenza.

Il filone behaviorista o comportamentista che sviluppa quello ortodosso, definibile strutturalista, analizza in modo espresso questa circostanza, già implicita in alcune delle analisi precedenti. Nella formulazione maggiormente diffusa di questa evoluzione si distinguono una sequenza principale, che individua il nesso causale originario (struttura-condotta-performance), e una sequenza secondaria (performance-condotta-struttura), che identifica l'effetto retroattivo<sup>14</sup>; secondo altri modelli lo schema assume un'organizzazione circolare che non individua una gerarchia delle sequenze, ma inserisce anche altre variabili (reinvestimenti degli utili, influenza del comportamento dell'impresa sulla domanda del settore)<sup>15</sup>.

Anche in questo caso siamo in presenza di un buon esempio di momento di svolta. Il tentativo di recepire la complessità della realtà fenomenica senza rinnegare il paradigma iniziale è evidente. Si vuole salvare l'idea che esista uno spazio macroeconomico definito come settore industriale, ma al tempo stesso si ammette che esso non è determinabile aprioristicamente, indipendentemente dal comportamento delle imprese che vi operano; piuttosto appare evidente che sono le imprese a influire nel disegno dei connotati settoriali. Ciò comporta un'altra conseguenza rilevante: i confini del settore non sono specificati a priori sulla base di un astratto criterio di sostituzione tra prodotti, ma vengono delimitati dalle imprese sulla base della concreta percezione del sistema della concorrenza, rendendo di gran lunga più complessa la definizione dell'area significativa di competizione.

Anche il ben noto *schema della concorrenza allargato* di Porter (1982), e tutte le teorie che sulla sua scia hanno in qualche modo frantumato i confini tradizionali del settore, rappresentano un momento di svolta rispetto all'impostazione strutturalista. Questa deviazione verso la complessità cerca, in particolare, di coniugare l'analisi settoriale con quella strategica dando vita ad un particolare filone della teoria del vantaggio competitivo che poi trova spazio, come si è detto, anche nella logica strategico-competitiva. Porter, che si è formato ad Harvard su un background culturale molto vicino a quello dell'economia industriale, tenta di incorporare nell'analisi settoriale la complessità

---

<sup>14</sup>Vedi ad esempio il modello riportato in Faccipieri (1988, 11).

<sup>15</sup>Vedi ad esempio il modello riportato in Faccipieri (1988, 40) o in Martin (1997, 23).

che egli riscontrava nel mondo delle imprese. Svolgendo attività di consulenza per molte grandi aziende pubbliche e private, egli si rese conto, infatti, che i tradizionali confini della concorrenza reale (le imprese che in un certo momento producono gli stessi beni o servizi) non definivano esaustivamente l'estensione del fenomeno competitivo e che, invece, i tassi medi di rendimento dei settori erano influenzati anche da altri fenomeni come le minacce di nuovi entranti, il potere contrattuale che lungo le filiere detengono i fornitori e i clienti, la potenzialità di competizione proveniente dai prodotti sostitutivi. Peraltro, già i suoi padri teorici - vale a dire i pensatori strutturalisti - avevano in qualche modo intravisto questi aspetti nelle loro analisi. Ad esempio, la teoria delle barriere articolata da Bain, aveva chiaramente messo in luce l'interdipendenza dei comportamenti competitivi dei potenziali nuovi entranti e degli incumbent, così come era ben chiara agli studiosi di Harvard - figli culturali di Chamberlin - la tematica connessa alla sostituibilità dei prodotti; anche i rapporti all'interno delle filiere - a monte e a valle - erano presenti nelle indagini dei teorici strutturalisti. Lo schema delle cinque forze di Porter, dunque, provvede a sistematizzare qualcosa che in nuce era già esistente nelle analisi precedenti, ossia che il tasso di profitto tendenziale del settore, misurato in chiave di remunerazione di lungo termine del capitale investito dalle imprese presenti in esso, non dipende solo dal comportamento di queste imprese.

Eppure anche Porter, nel tentativo di salvare la dimensione settoriale della concorrenza, in qualche modo abbatte lo schema primigenio, perché amplia talmente tanto i confini competitivi, da far perdere al settore, come unità macroeconomica di riferimento, la sua originaria identità. Le forze allargate della concorrenza privano il nuovo spazio individuato (questa sorta di *settore esteso*) della finitezza merceologica (in quanto i prodotti subiscono la concorrenza dei sostituti), del limite temporale (non sono in competizione solo i beni che *attualmente* sono sul mercato) e del confine ortogonale che si definisce al livello dello stadio di filiera, dal momento che l'analisi si verticalizza a monte e a valle (fornitori e clienti). L'autore dilata indefinitamente le estremità dell'oggetto di studio macroeconomico che vuole difendere, lasciando poi alle imprese il compito di circoscrivere l'area di interesse strategico: egli afferma, infatti, che saranno le aziende a decidere in quale "area d'affari" competere (Porter, 1982, 39), aprendo la strada ad una dimensione macroeconomica che sarà poi, come si è detto, fatta propria dalla logica strategico-competitiva nella quale Porter finisce per convergere. Di fatto, però, la circostanza descritta ribalta in qualche modo lo schema di spiegazione strutturalista dal quale si era partiti: non è l'impresa a muoversi in un limitato ambito di manovra definito dalla struttura del settore industriale, ma è essa a definire il proprio contesto macro di riferimento nell'ambito di una indistintamente ampia visione settoriale.

Un terzo momento di svolta all'interno della logica causale-strutturalista può essere ravvisato nelle teorie che rivisitano l'originale teoria delle barriere proposta da Bain. In questa articolata costruzione esisteva una distinzione tra i potenziali nuovi entranti e gli incumbent, ossia le imprese già presenti nel settore: queste ultime godevano di una condizione di favore legata ai maggiori costi che i

nuovi entranti dovevano sopportare per entrare nel mercato e tra di esse non veniva fatta alcuna esplicita differenza.

Anche in questa circostanza, e non a caso, le deviazioni verso la complessità provengono da autori che avevano studiato e lavorato all'interno della scuola strutturalista e che avevano in qualche modo assorbito la cultura della teoria delle *condizioni di ingresso*: questa teoria costituiva - come si è detto - un tassello fondante della impostazione industrialista che si era sviluppata ad Harvard. L'evoluzione della teoria sulle barriere avviene grazie a due importanti contributi teorici: l'articolo "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition" di Caves e Porter (1977) e l'articolo "Gateways to Entry" di Yip (1982a), ripreso in un successivo libro dello stesso autore (Yip, 1982b).

Il contributo di Caves e Porter, come è noto, pone in evidenza il concetto di *barriere alla mobilità* interne al settore: secondo questa visione il settore non è compatto al suo interno, ma è diviso in raggruppamenti (di imprese) omogenei al loro interno - ma eterogenei tra di loro - per comportamenti strategici; dal momento che le barriere non dipendono solo da elementi strutturali del mercato, ma anche dalle condotte dei competitori, la differenza di atteggiamento competitivo tra questi ultimi fa sì che non tutte le imprese sono ugualmente protette all'interno del settore. Ne deriva che l'ingresso non è uguale in ogni parte dell'industry e che possono essere immaginate delle entrate sequenziali che prevedono un ingresso iniziale in aree di più facile penetrabilità del settore (*fringe*) e successivi spostamenti in aree più protette (*core*).

Le pubblicazioni di Yip, invece, ipotizzano che la tradizionale posizione di favore per gli incumbent in alcune occasioni può tradursi in una condizione di vantaggio per i nuovi entranti: da qui la sua idea che le barriere possano tradursi in *cancelli*. Yip, infatti, a differenza di Bain, inserisce anche le imprese già esistenti tra i potenziali nuovi entranti e osserva che costoro possono possedere asset e competenze che consentono di invalidare le conseguenze negative delle barriere o di indebolire le reazioni delle imprese già presenti. Il vantaggio può manifestarsi se i business sono correlati, il che consente lo sfruttamento di sinergie o di economie di scala, o se le nuove imprese possono sfruttare innovazioni tecnologiche o di marketing che consentono di "attaccare lateralmente" gli incumbent, superandoli strategicamente.

Anche queste evoluzioni delle teorie delle barriere appaiono come momenti di svolta della teoria-madre, che - da un lato - cercano di salvarne l'impianto-base e, dall'altro, nel tentativo di fare convivere quest'ultimo con la complessità del reale, ne abbattano qualche importante presupposto. La teoria della mobilità interna, ad esempio, nasce con l'intento di giustificare come mai nel settore si registrano tassi di profitto diversi da parte di imprese differenti, mantenendo, però, il riferimento all'industry come elemento basilare. In effetti, la teoria dei raggruppamenti (e la conseguente ipotesi dell'esistenza di barriere alla mobilità interna al settore) spiega l'esistenza di difformità nei tassi di remunerazione del capitale investito da imprese strategicamente eterogenee, ma rompe la compattezza del settore: diventa più difficile in queste circostanze ricostruire se le diversità tra imprese vanno riportate a differenze nei raggruppamenti di

appartenenza all'interno dello stesso settore o se, invece, si travalicano i confini di un'industria per entrare nel perimetro di un'altra. Siamo in presenza di un settore che non ha più pregiudiziali confini esterni, ma ha profonde differenziazioni interne; quando poi Yip aggiunge l'ipotesi della permeabilità intersettoriale è facile rendersi conto che il blocco granitico del settore industriale è diventato evanescente e diventa faticoso riconoscere in esso un'unità macroeconomica definita con cui confrontarsi nelle analisi empiriche.

In conclusione si può dire che in queste deviazioni le barriere non appaiono più come "collective goods" (Faccipieri, 1988, 68) che agiscono strutturalmente per tutte le imprese esistenti, ma sono collegate alle tattiche individuali delle singole imprese e, in quanto tali, generano vantaggi asimmetrici, spingendo questo filone verso una deriva evidentemente strategista.

#### **4.3. I momenti di svolta della logica strategico-competitiva**

Si sono voluti simbolicamente individuare gli anni '70 come il tempo in cui l'originario paradigma della formulazione-implementazione strategica e tutto il suo articolato armamentario ha iniziato ad essere messo in discussione dagli studiosi di Management. Gli anni '70 segnano, infatti, l'interruzione di un lungo periodo di sviluppo economico che era proseguito pressoché ininterrottamente dal secondo dopoguerra e che aveva visto il progressivo affermarsi dei mercati di massa; molti avvenimenti caratterizzarono la congiuntura economica di quel periodo: la caduta del sistema di cambi stabilito con gli accordi di Bretton Woods, le grandi crisi petrolifere, fenomeni inflazionistici con concomitanti elementi di stagnazione. In questo mutato scenario, gli studi di economia d'impresa prendono atto della crescente complessità della relazione micro-macro cercando da più punti di vista di inglobare al loro interno tale complessità. Nel prosieguo vengono individuati quattro momenti di svolta della logica strategico-competitiva.

Un primo momento di deviazione si ravvisa in tutte quelle teorie che iniziano ad *abbandonare il piano come elemento-guida della strategia d'impresa*: le visioni imprenditoriali teorizzate da Normann (1977), le strategie emergenti enunciate da Mintzberg (1992), l'incrementalismo logico ipotizzato da Quinn (1980; 1992) sono tutti lavori in cui in qualche modo viene rinnegata la possibilità di predeterminare sulla base di una programmazione a priori il percorso strategico dell'impresa. Normann immagina che il pianificatore non formuli "i suoi obiettivi come stati futuri da perseguire", ma che piuttosto agisce sulla base di una visione, decidendo solo i primi passi di un processo (Normann, 1997, 68). Mintzberg, attraverso le sue ricerche su alcuni case-study, individua che la strategia realizzata può provenire, oltre che dalle decisioni intenzionalmente formulate, anche da scelte contingenti e occasionali e che spesso esistono processi di retroazione per cui la successiva implementazione influisce sulla formulazione, generando modifiche in itinere di quest'ultima. Quinn codifica i

risultati rilevati su un campione di dieci imprese nella logica dell'incrementalismo che spesso guida i processi decisionali: solo alcune azioni principali vengono predefinite, mentre una gran parte delle attività si determinano in itinere, spesso con caratteri di urgenze o di imprevisti.

Queste teorie, pur ponendosi in una linea di continuità con gli studi di Strategic Management, in quanto confermano la posizione strategicamente attiva dell'impresa all'interno della relazione micro-macro, di quello schema di spiegazione rinnegano, più o meno drasticamente, la filosofia del piano. La circostanza ha, di fatto, implicato alcune conseguenze. Innanzitutto si è indebolita la portata prescrittiva del filone di studi: come si è detto, infatti, la prima versione di questo impianto era fortemente ancorata ad una strumentazione analitica che doveva servire al management come guida per poter compiere la propria attività; evidentemente nel momento in cui le circostanze delle attività non sono più predeterminabili a priori, ma si chiariscono in itinere e in modo contingente, diventa meno utile immaginare schemi prescrittivi di comportamento. Inoltre, inizia ad affacciarsi con maggiore chiarezza l'ipotesi di una soggettiva interpretazione della relazione micro-macro, che viene decodificata in modo individuale e personale, in funzione delle circostanze specifiche in cui si trova ad operare l'azienda e il management.

Un secondo momento di svolta della logica strategico-competitiva può essere individuato nel ripensamento della dimensione macroeconomica della relazione: ci si riferisce, in particolare, alla *definizione del business* proposta da Abell (1986). Il ben noto schema tridimensionale rinuncia definitivamente alle tradizionali grandezze della domanda e dell'offerta, scompaginandole nelle tre dimensioni "tecnologie", "clienti" e "funzioni d'uso". Si abbandona consapevolmente qualsiasi caratterizzazione merceologica del riferimento macro, per focalizzarsi su un parametro funzionale (le funzioni d'uso, appunto) più utile ai fini dello studio della concorrenza; la parallela combinazione con le tecnologie, da un lato, e con i clienti, dall'altro, recuperano in senso lato le entità della tradizione economica, coniugandole, però, in modo molto più flessibile. Di fatto viene perfettamente ribaltata la logica del rapporto micro-macro rispetto a quella descritta dal paradigma S-C-P nel momento in cui Abell afferma che il mercato resta delimitato dalla sommatoria di business definiti in modo diversi (ivi, 37). Il macro diventa la somma di ciò che, in un determinato momento, i competitori esprimono come risultato complessivo delle loro scelte strategiche; esso, dunque, si allarga, si restringe o si modifica incessantemente in funzione delle decisioni competitive dei singoli attori.

Anche in questo caso è facile ravvisare sia la continuità che la rottura con il paradigma di provenienza. La linea ereditaria è assicurata dalla ricerca di un'unità di indagine macroeconomica che sia utile ai fini dello studio della concorrenza e, in tal senso, il business disegnato da Abell rappresenta un formidabile strumento rappresentativo dell'area macro di reale interesse per l'impresa. La discontinuità è da ravvisare nel limite verso il quale Abell porta la sua analisi: un macro che non esiste più in quanto tale, ma solo perché così è immaginato dalle imprese. Apparirebbe un ritorno alla logica aggregativa, ma con

la indiscutibile differenza che qui non abbiamo comportamenti predeterminati che possono facilmente sommarsi, ma condotte eterogenee i cui esiti integrati non possono assolutamente essere previsti aprioristicamente.

Un ulteriore momento di deviazione riguarda la rivisitazione che nella teoria economica vi è stata dell'altro elemento della relazione: l'impresa. Si è, infatti, assistito ad un progressivo interesse verso *insiemi di imprese*, agglomerati di aziende che hanno omogeneità di un qualche tipo e che, pertanto, sono di maggiore interesse della singola unità ai fini dell'analisi strategica o organizzativa. In particolare una corrente molto prolifica si è dedicata all'analisi delle imprese che in qualche modo gestiscono relazioni cooperative: ci si riferisce agli studi sulle *reti* tra aziende che condividono rapporti di carattere strategico; un filone di pensiero ha approfondito le caratteristiche dei *distretti industriali*, in cui gruppi di imprese hanno in comune un territorio e un tessuto sociale, oltre che connessioni di carattere economico; un terzo indirizzo; di matrice prevalentemente organizzativa; si è rivolta allo studio delle *popolazioni*, organismi aziendali assimilabili per affinità di natura strutturale. Non è evidentemente possibile ripercorrere, neppure brevemente, la complessa letteratura che esiste dietro questi significativi momenti di svolta<sup>16</sup>, ma si vogliono qui soltanto sottolineare gli elementi di congruenza e gli aspetti di deviazione di questi studi rispetto alla logica strategico-competitiva.

Tutte queste teorie in qualche modo appartengono alla logica strategista perché ripropongono le caratteristiche di fondo di questo schema di spiegazione della relazione micro-macro: c'è un ambiente da interpretare e ci si costituisce con formule idonee per operare in modo competitivo al suo interno. Anche il filone delle popolazioni organizzative, che meno degli altri due si presta a questa lettura, può essere forzato a rientrare in questa logica di cui in fondo condivide l'habitat culturale (si pensi alla descrizione delle *r-strategies/k-strategies* o alla definizione di generalisti e specialisti nella teoria delle nicchia).

Gli elementi di deviazione appaiono altrettanto evidenti. Il micro ha cessato di essere un soggetto unico (l'impresa) per diventare un'entità plurale (il network, il distretto, o anche una popolazione dalle specifiche caratteristiche strutturali), una nuova unità di indagine che innalza la competizione ad un diverso livello. Evidentemente questi nuovi aggregati generano effetti complessi in quanto non sono solo la somma delle unità che li compongono: non sono organizzativamente integrati come le grandi corporation descritte da Chandler, ma nemmeno autonomamente indipendenti come i produttori marginalisti. In queste circostanze ancora una volta diventa più difficile la somministrazione di un piano dal centro o dall'alto; e, ancora una volta, è problematica la prescrizione di linee di azione definite a priori perché le interazioni che si stabiliranno all'interno dell'organismo plurale sono guidate non solo da atti di coordinamento, ma anche da sensibilità locali.

---

<sup>16</sup>Per un approfondimento si rimanda a Mazzoni (2007, 285-303).

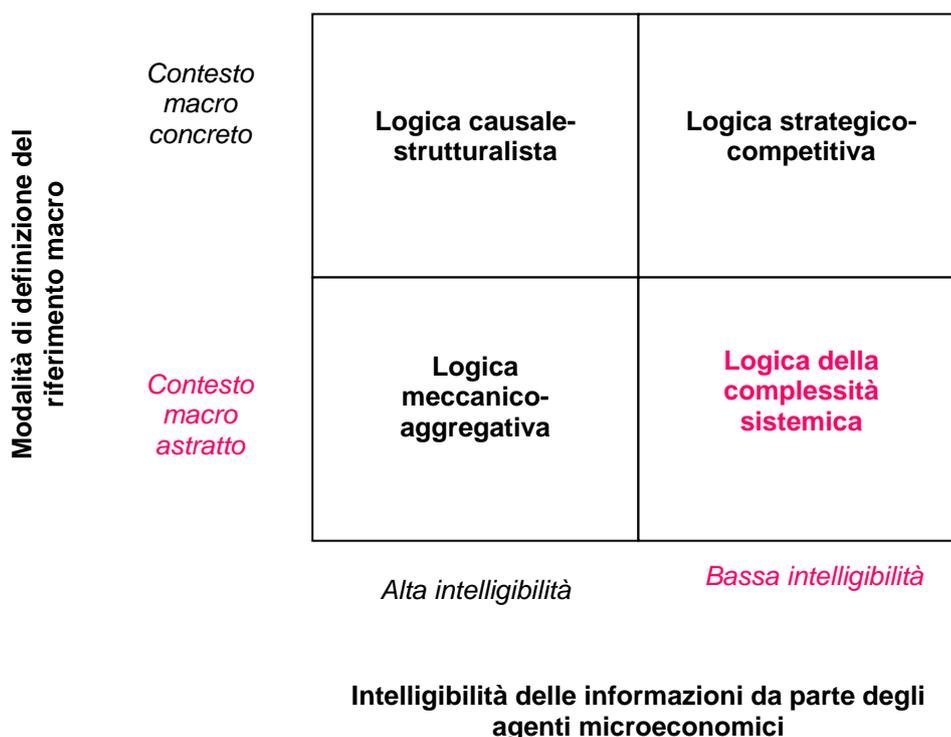
Un quarto esempio di deviazione dalla originaria logica strategico-competitiva si rinviene nel filone che origina con i contributi della *prospettiva resource-based* (Grant, 1991; Rumelt, 1992; Wernerfelt, 1984; 1995; Barney 1986; 1991; Dierickx, Cool, 1989), prosegue con gli approfondimenti successivi dei concetti di *core competencies* (Prahalad, Hamel, 1990), di *capabilities* (Amit, Schoemaker, 1993) e *dynamic capabilities* (Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Schuen, 1997), e si completa con il filone parallelo della *prospettiva knowledge based* (tra gli altri, Kogut, Zander 1992; Zander, Kogut 1995; Nonaka, 1994; Nonaka-Takeuchi, 1997; von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000; Spender, Grant, 1996; Boisot, 1998; Davenport, Prusak, 2000; Tsoukas, 2006; Rullani, 2004a, 2004b, 2005). Tutti questi contributi, per molti versi differenti, sono assimilati dalla volontà di trovare *all'interno* dell'impresa una chiave di lettura al grande tema strategico del vantaggio competitivo. In qualche modo è un variegato filone di risposta prettamente *strategista* alla corrente di derivazione *industrialista* del vantaggio competitivo che, con le analisi porteriane, ha dominato il campo degli studi sulla concorrenza per un lungo periodo di tempo. I contributi precedentemente citati sottolineano che l'impresa deve concentrarsi sulle sue risorse, sulle sue competenze, sulle sue conoscenze piuttosto che sul posizionamento all'interno del settore industriale per poter guadagnare posizioni di successo. Mentre è chiara la prosecuzione dell'intento strategico-competitivo, occorre esplicitare perché si ritiene di ritrovare in queste correnti di studio un momento di svolta rispetto al paradigma iniziale. Mi sembra di poter dire che vi è una rinuncia ad una parte dell'analisi SWOT e, in particolare, a quegli aspetti che riguardano l'indagine ambientale: l'impresa non deve tanto guardare alle minacce e opportunità che il contesto presenta quanto piuttosto alla sua dotazione di risorse differenziali. Questo momento di svolta appare quasi come una diserzione dalla complessità esterna: non potendo l'impresa decifrare tale complessità, punta a far leva sulle sue specifiche abilità nella conquista del vantaggio competitivo.

## 5. La logica della complessità sistemica

L'ultimo quadrante della matrice accoglie la logica della complessità sistemica (figura 5) che rappresenta anche la proposta interpretativa che si avanza come ulteriore chiave di lettura della relazione impresa-task environment.

Questa logica si fonda sostanzialmente sull'importazione, nello studio della relazione micro-macro, della teoria luhmanniana sui sistemi sociali complessi (contenuta principalmente in Luhmann, 1990) integrata con alcune altre teorie sui sistemi autoreferenziali (von Foerster, 1987; Maturana, Varela, 1992a; 1992b; Varela, 1997), alcune riflessioni sull'epistemologia della complessità (tra gli altri Morin, 1983; 1984; 1997), alcuni concetti provenienti dagli studi organizzativi, quali ad esempio quello di enacted environment di Weick (1993) e alcuni spunti sul metodo nelle scienze sociali di Max Weber (1974).

**Figura 5 - La logica della complessità sistemica**



Fonte: propria elaborazione.

Nella matrice, come si vede, la logica si colloca all'incrocio tra la *bassa intelligibilità delle informazione da parte dei soggetti microeconomici* e un'*elevata astrazione del contesto macroeconomico*. Come vedremo, la prima dimensione è addirittura definitoria in questa logica in quanto la complessità ambientale è considerata un punto di partenza e ad essa si associa la circostanza che sono possibili una pluralità di risposte decodificative delle informazioni (in linea con quella che all'inizio di quest'articolo si è definita la complessità epistemologica). Anche la seconda ipotesi è irrinunciabile all'interno della logica, come sarà più chiaro tra breve. Infatti, non è possibile limitare pregiudizialmente la definizione del contesto macro di riferimento che viene selettivamente prescelto dall'impresa tra una virtualmente infinita molteplicità di soluzioni.

Per poter condividere almeno sommariamente l'interpretazione proposta si ritiene indispensabile richiamare alcuni principali categorie dell'analisi luhmanniana.

*La complessità.* La complessità esterna al sistema (nel nostro caso la complessità del macrocontesto) è definita da Luhmann come “l’eccesso delle possibilità di esperienza del mondo” (Febbrajo, 1990, 17). Questo eccesso di possibilità nell’ambiente dà ragione del sistema, in quanto se non ci fosse tale dislivello di complessità il sistema non avrebbe ragione di esistere come tale. Il sistema (nel nostro caso, l’impresa), nel tentativo di fronteggiare la complessità esterna, si organizza, diventando sempre più complesso anche al suo interno: tale accresciuta complessità lo rende sempre più idoneo a captare la complessità esterna e quindi ciò spinge il sistema-impresa a diventare sempre più articolato, in un circuito destinato ad autoalimentarsi all’infinito. Ne consegue che il sistema non è più orientato solo alla complessità esterna ma nel tempo si orienta anche alla sua stessa complessità.

*La selezione sistemica.* I sistemi sociali (e le imprese, se si accetta la trasposizione) funzionano come riduttori di complessità, che selezionano gli stimoli provenienti dall’esterno e, al tempo stesso, trasformano la complessità esterna in complessità interna. I sistemi complessi selezionano anche le relazioni interne; dal momento che non è possibile collegare ogni elemento del sistema con tutti gli altri, gli elementi vengono connessi selettivamente. Questa selezione è specifica di ogni sistema e dà identità al sistema stesso. Quest’ultimo attiva alcune selezioni, lasciando latenti altre scelte: uno dei concetti chiave del pensiero di Luhmann è appunto l’esistenza, accanto al mondo del reale, di un “mondo del possibile”, che resta potenzialmente disponibile per scelte future (ivi, 47-48).

*L’autoreferenzialità.* Nell’evoluzione della teoria sistemica, le tesi sull’autoreferenza hanno mantenuto le basi concettuali dell’approccio originario<sup>17</sup>, ma interpretano i sistemi come entità che non solo si differenziano dal resto (ambiente), ma sono in grado di mantenere e perpetuare questa differenza nel tempo. In altri termini i sistemi autoreferenziali, nell’attivare relazioni selettive, rimandano continuamente alla propria autoriproduzione.

*Il senso.* Il senso è la strategia che guida la selezione in condizioni di elevata complessità (Habermas, Luhmann, 1973, 4). Il senso consente di selezionare alcune tra le infinite possibilità che si presentano al sistema e, al tempo stesso, rimanda ad altre possibilità. Il senso, coerentemente con l’epistemologia della complessità, può suggerire anche rimandi incoerenti o contraddittori, il che lascia il sistema-impresa in una condizione di allarme perenne, distruggendo la pretesa di essere complessità già ridotta ed ordinata (Luhmann, 1990, 578).

*La differenziazione.* Il sistema esiste perché è differente rispetto all’ambiente e perché mantiene nel tempo questa differenza. L’ambiente è tutto ciò che c’è al di fuori del sistema e pertanto l’ambiente di un sistema (impresa) non può che essere individuato rispetto a quest’ultimo.

*L’interpenetrazione.* Questo concetto è adoperato per chiarire la relazione che esiste, secondo Luhmann, tra il sistema e l’uomo. A differenza della tradizione

---

<sup>17</sup>Ad esempio viene riconosciuto la fondamentale circostanza che un sistema è tale perché costituisce una nuova identità diversa dalla somma delle parti, che origina proprietà che sono proprie del sistema e non delle sue componenti.

umanistica, il sociologo tedesco suggerisce di considerare l'uomo al di fuori del sistema sociale (egli, a sua volta, costituisce un sistema). L'uomo è, però, legato al sistema - nel nostro caso all'impresa - da una relazione del tutto particolare, definita appunto di interpenetrazione, che lascia i due sistemi indipendenti, ma li fa diventare reciprocamente disponibili a cedere l'un l'altro la propria complessità. L'interpenetrazione è una relazione costitutiva, che rende i due sistemi partecipi alla reciproca formazione e a generare i propri processi autopoietici (ossia autoreferenziali) anche grazie alla complessità messa a disposizione dall'altro (Luhmann, 1985, 360).

Sulla base di questa cornice concettuale si può brevemente approfondire il quadro interpretativo proposto. Nella logica dei sistemi autoreferenziali, la complessità non è un errore con cui fare i conti, ma un elemento fondativo: se non esistesse la complessità ambientale le imprese non si strutturerebbero in forme sistemiche per tentare di affrontarla, né riprodurrebbero costantemente la propria identità di sistemi. Le imprese, guidate dal senso, creano al proprio interno una struttura-organizzazione che incessantemente seleziona, dall'esterno e all'interno, alcune relazioni tra le tante possibili. In tale ottica la teoresi luhmanniana è integrabile con il concetto di enacted environment di Weick (1993): l'ambiente non va scoperto, ma attivato, nel senso che è il modo in cui l'impresa organizza le informazioni in suo possesso che determina una certa interpretazione del task environment: potremmo dire che l'ambiente è troppo complesso per essere davvero compreso; ciò che realmente ogni impresa fa è di organizzare, in funzione della propria sensibilità e delle proprie mappe cognitive, una particolare *rappresentazione* del contesto, sulla cui base poi far discendere le proprie selezioni sistemiche.

Ogni successo ottenuto nel dominio della complessità esterna, però, comporta alcune conseguenze: da un lato, aumenta la complessità interna e, dall'altro, aumenta la complessità dell'ambiente in cui vivono tutte le altre imprese. Non esiste, in questa logica, un punto di vista privilegiato da cui guardare le cose. La prospettiva dipende dalla visuale di osservazione: guardando alla relazione micro-macro dal punto di vista di una specifica impresa, è possibile identificare quell'impresa come un sistema autopoietico e, per differenza, il resto come ambiente di quel sistema. Evidentemente l'oggetto osservato e la relazione cambiano se ci si pone dall'angolazione di un altro sistema (un'altra impresa, un network o un distretto), cosicché non è possibile definire una modalità ottimale o universalmente valida di osservazione. Si giunge, pertanto, ad affrontare il tema, già più volte citato, della complessità epistemologica che si intreccia con quella fenomenologica. Evidentemente il riconoscimento di una pluralità di punti di vista non significa accreditare qualsiasi analisi come scientificamente corretta. Su tale aspetto può essere utile nel concludere riprendere alcuni spunti da i contributi di un altro grande sociologo tedesco: Max Weber. Weber ritiene che è impossibile conoscere "l'infinità priva di senso del divenire del mondo, alla quale è attribuito senso e significato dal punto di vista dell'uomo" (Weber, 1974, 96) e che la conoscenza necessariamente comporta atti di selezione fondati su una scala di valori. La cultura guida il sistema di connessioni causali che mettiamo in campo

in un processo di conoscenza e tale sistema di valori culturali deve essere dichiarato dal ricercatore unitamente agli obiettivi cognitivi che lo studio si propone. In questo processo ci sono alcuni strumenti concettuali che possono aiutare come quelli che Weber chiama gli idealtipi o i tipi ideali, in cui si accentuano alcuni fattori della realtà per consentire strumentalmente di utilizzare alcuni concetti esemplificativi.

## 6. Conclusioni

Le quattro logiche descritte non sono da considerarsi l'evoluzione l'una dell'altra: in una prospettiva epistemologica compatibile con la complessità si ritiene che le logiche possano convivere - e di fatto almeno le prime tre logiche convivono - nella teoria economica contemporanea, magari non nelle loro espressioni originarie ma nelle progressive modificazioni che nel tempo si sono prodotte al loro interno. Pur occupandosi delle stesse unità di indagine - le imprese e i contesti macroeconomici - esse rispondono, come si è tentato seppur brevemente di ricordare, ad obiettivi cognitivi e a finalità scientifiche diverse, tutte egualmente legittimate nel panorama teorico dell'economia contemporanea. Ciò che appare innegabile è che tutte le logiche si stanno muovendo dai paradigmi originari verso formulazioni in grado di recepire una porzione della complessità che si manifesta nel mondo fenomenologico, rendendo anche più complesso - ma indubbiamente più attraente - il panorama epistemologico.

## Bibliografia

- Abell D.F. (1986), *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano (ed. or. *Defining the Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980).
- Amit R., Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- Andrews K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois.
- Ansoff H.I. (1989), *Strategia aziendale*, Etas Libri, Milano (ed. or. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc., New York 1965).
- Bain J.S. (1950), "Workable Competition in Oligopoly: Theoretical Considerations and Some Empirical Evidence", in *American Economic Review*, vol. 40, n. 2, pp. 35-47.
- Bain J.S. (1951), "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American manufacturing, 1936-1940", in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65, n. 3, pp. 293-324.

- Bain J.S. (1968), *Industrial Organization*, second edition, John Wiley & Sons, New York.
- Bain J.S. (1975), *La limitazione della concorrenza. Politiche e tecniche per ostacolare l'entrata di nuove imprese nei diversi settori industriali*, Franco Angeli, Milano (ed. or. *Barriers to new competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1956).
- Barbarito L. (1992), "Dal settore produttivo all'arena competitiva", in *Economia e Politica Industriale*, n. 74/76, pp. 89-121.
- Barbarito L. (1999), *L'analisi di settore. Metodologia e applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Barney J. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", in *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241.
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Becattini G. (2004), "Luoghi, traslocali, benessere: idee per un mondo migliore", in *Sistemi locali, trans-locali e transnazionali. Lectiones Magistrales per il conferimento della Laurea Honoris Causa, Facoltà di Economia, Università di Urbino "Carlo Bo"*, Urbinocittàcampus, Urbino.
- Bertuglia BC. S., Vaio F. (2003) *Non linearità, caos, complessità*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Boisot M.H. (1998), *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Boston Consulting Group (1972), *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group Inc, Boston, Mass.
- Caves R.E. (1970), *Economia industriale*, seconda edizione, Il Mulino, Bologna (ed. or. *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, 1964, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1964).
- Caves R.E., Porter M.E. (1977) "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2, pp. 241-261.
- Chamberlin E.H. (1937), "Monopolistic or Imperfect Competition?", in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 51, n. 1, pp. 557-580.
- Chamberlin E.H. (1951), "Monopolistic Competition Revisited", in *Economica*, vol. 18, n. 72, pp. 343-362.
- Chamberlin E.H. (1961), *Teoria della concorrenza monopolistica*, La Nuova Italia, Firenze (ed. or. *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press 1933).
- Chandler A.D. Jr. (1985), *La mano visibile*, in R. Nacamulli, A. Rugiadini (a cura di), *Organizzazione & mercato*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1977).
- Clark J.M. (1940), "Toward a Concept of Workable Competition", in *The American Economic Review*, vol. 30, n. 2, pp. 241-256.

- Coase R.H. (2006a), "La natura dell'impresa", in, *Impresa, mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *The nature of the Firm*, in "Economica", vol. 4, n. 16, 1937, pp. 386-405).
- Coase R.H. (2006b), *La natura dell'impresa: l'origine, il significato, l'influenza* in R. H. Coase, *Impresa, mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *The Nature of the Firm*, 1. Origin, 2. Meaning, 3. Influence, in "Journal of Law, Economics and Organization", vol. 4, n. 1, 1988, pp. 3-47).
- Davenport T.H., Prusak L. (2000) *Working Knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", in *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- Dill W.R (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n. 4, pp. 409-443.
- Faccipieri S. (1988), *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Cedam, Padova.
- Faccipieri S. (1989), *L'analisi strategica*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Falconi F. (2001), *Il ruolo e lo sviluppo del concetto di efficienza economica nella valutazione delle fusioni nell'antitrust statunitense e comunitario*, Working Paper, Osservatorio intellettuale Concorrenza e comunicazione, in [www.archivioceradi.luiss.it](http://www.archivioceradi.luiss.it).
- Febbrajo A. (1990), *Introduzione* all'edizione italiana di N. Luhmann, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna.
- von Foerster H. (1987), *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma.
- Frank R.H. (2007), *Microeconomia*, Mc-Graw-Hill, Milano (ed. or. *Microeconomics and Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1991).
- Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- Habermas J., Luhmann N. (1973), *Teoria della società o tecnologia sociale*, Etas Kompass (ed. or. *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1971).
- von Hayek A. (1978) *La presunzione del sapere*, in F. Caffè (a cura di) *Lezioni Nobel di Economia 1969-1976*, Boringhieri, Milano 1978 (ed. or. *The Pretence of Knowledge*, Lecture to the memory of Alfred Nobel, 1974).
- Hofer CH. W., Schendel D. (1988), *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano (ed. or. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978, West Publishing Company, St Paul, Minnesota).
- Kogut B., Zander U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", in *Organization Science*, vol. 3, n. 3, pp. 383-397.
- von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. (2000), *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Landreth H., Colander D.C. (1996), *Storia del pensiero economico*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *History of Economic Thought*, Houghton Mifflin, Boston 1994).

- Luhmann N. (1985), *Come è possibile l'ordine sociale*, Laterza, Bari (ed. or. *Wie ist soziale Ordnung möglich? Da Gesellschaftsstruktur und Semnatic*, vol. II, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1981).
- Luhmann N. (1990), *Sistemi Sociali. Fondamenti Di Una Teoria Generale*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *Soziale Systeme. Grundriß Einer Allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1984).
- Mansfield E. (1988), *Microeconomia*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *Microeconomics. Theory and Application*, W. W. Norton & Company, New York 1975).
- Martin S. (1997), *Economia industriale*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *Industrial Economics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994).
- Mason E.S. (1939) "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", in *American Economic Review*, vol. 29, n. 1, supplement, pp. 61-74.
- Mason E.S. (1949) "The Current Status of the Monopoly Problem in the United States", in *Harvard Law Review*, vol. 62, n. 8, pp. 1265-1285.
- Maturana H., Varela F. (1992a), *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano (ed. or. *El albor del conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile 1984).
- Maturana H., Varela F. (1992b), *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Saggi Marsilio, Venezia (ed. or. *Autopoiesis and Cognition. The Realization of Living*, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht 1980).
- Mazzoni C. (2007), *Le relazioni impresa-settore-mercati. Il rapporto micro-macro nella teoria dell'impresa*, Carocci, Roma.
- Mintzberg H. (1992), *Schemi di formazione della strategia*, in L. Zan (a cura di), *Strategic management*, Utet, Torino (ed. or. *Patterns in Strategy Formation*, in "Management Science", vol. 24, n. 9, 1978, pp. 934-948).
- Morin E. (1983), *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, Milano (ed. or. *La Méthode. I. La Nature de la nature*, Seuil, Paris, 1977).
- Morin E. (1984), *Epistémologie de la Complexité*, in C. Atias, J. L. Le Moigne, E. Morin, *Science et Conscience de la Complexité*, Librairie de l'Université, Aix-en-Provence.
- Morin E. (1997), *Le vie della complessità*, in G. Bocchi, M. Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Newell A., Simon H. E. (1972), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", in *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-24.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano (ed. or. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995).
- Normann R. (1997), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano (ed. or. *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977).
- Pellicelli G. (2005), *Strategie d'impresa*, Egea, Milano.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York (tr. it. *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984).

- Pizzorno A. (1973), *L'incompletezza dei sistemi*, in F. Rositi (a cura di), *Razionalità sociale e tecnologie della informazione*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Porter M.E. (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna (ed. or. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980).
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- Quinn J.B. (1980), *Strategy for Changes: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois.
- Quinn J.B. (1992), *La formulazione della strategia in logica incrementale*, in L. Zan (a cura di), *Strategic management*, Utet, Torino (ed. or. *Formulating Strategy One Step at a Time*, in "Journal of Business Strategy", vol. 1, n. 3, 1981, pp. 42-63).
- Robinson J. (1934), "What is perfect competition?", in *Quarterly Journal of Economics*, vol. XLIX, n. 1, pp. 104-120.
- Robinson J. (1953), "Imperfect Competition Revisited", in *The Economic Journal*, vol. 63, n. 251, pp. 579-593.
- Robinson J. (1969), *The Economics of Imperfect Competition*, MacMillan, London (prima edizione: 1933).
- Roll E. (1997), *Storia del pensiero economico*, Universale Bollati Boringhieri, Torino (ed. or. *A History of Economic Thought*, Faber & Faber, London, 1973).
- Rullani E. (1989), *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (1997), *L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra decostruzione e internazionalizzazione*, in R. Varaldo, L. Ferrucci (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (2004a), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004b), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2005), *Conoscenza e complessità: i presupposti della svolta cognitiva in economia*, in L. Pilotti (a cura di), *Le strategie dell'impresa*, Carocci, Roma.
- Rumelt R.P. (1992), *Verso una teoria d'impresa strategica*, in L. Zan (a cura di), *Strategic management*, Utet, Torino (ed. or. *Towards a Strategic Theory of the Firm*, in R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1984, pp. 566-570).
- Salvatore D. (1996), *Microeconomia*, McGraw Hill, Milano (ed. or. *Microeconomic Theory*, McGraw Hill Inc., New York, 1974).
- Simon H.A. (1967), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1947).
- Simon H.A. (1976), *From Substantive to Procedural Rationality*, in Latsis S. (ed), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Simon H.A. (1985a), *La formazione razionale delle decisioni nelle organizzazioni aziendali*, in H. Simon, *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *Rational decision making in business organizations*, in "American Economic Review", vol. 69, n. 4, Nobel lecture, 1979, pp. 493-513).
- Simon H.A. (1985b), *Un modello comportamentale di scelta razionale*, in H. Simon, *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna (ed. or. *A behavioral model of rational choice*, in "Quarterly Journal of Economics", vol. 69, n. 1, 1955, pp. 99-118).
- Spender J.C., Grant R.M. (1996), "Knowledge and the Firm: Overview", in *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 5-9.
- Stiglitz J.E., Walsch C.E. (2005), *Principi di microeconomia. Efficienza e mercati imperfetti*, Hoepli, 2005 (ed. or. *Principles of Microeconomics*, W. W. Norton & Company, New York, 1993).
- Teece D.J., Pisano G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", in *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, pp. 193-224.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Tsoukas H. (2006), *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, New York.
- Varala F.J. (1997), *Complessità del cervello e autonomia del vivente*, in G. Bocchi, M. Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Varian H.R. (2002), *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia (ed. or. *Intermediate Microeconomics. A Modern Approach*, W. W. Norton & Company, New York 1987).
- Volpato G. (2008), *Concorrenza, impresa, strategia. Metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, Bologna.
- Waterman R.H. Jr., Peters T.J., Phillips J.R. (1980), "Structure is not Organization", in *Business Horizons*, vol. 23, n. 3, pp. 14-26.
- Weber M. (1974), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Mondadori, Milano (ed. or. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr, Tübingen 1922).
- Weick K. (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Iseid, Torino (ed. or. *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York 1969).
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", in *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt B. (1995), "The Resource-based View of the Firm: Ten Years After", in *Strategic Management Journal*, vol. 16, n.3, pp. 171-174.
- Yip G.S. (1982a), "Gateways to entry", in *Harvard Business Review*, vol. 60, n. 5, pp. 85-92.
- Yip G.S. (1982b), *Barriers to Entry. A Corporate-Strategy Perspective*, Lexington Books, Lexington, Mass.

Clelia Mazzoni

Le relazioni impresa-task environment nell'economia della complessità  
*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2, 2008

---

Zander U. Kogut B. (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", in *Organization Science*, vol. 6, n. 1, pp. 76-92.

**Clelia Mazzoni**

Professore di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Strategie Aziendali e Metodologie Quantitative  
Seconda Università degli Studi di Napoli  
Corso Gran Priorato di Malta, 1  
81043 Capua (Ce)  
e-mail clelia.mazzoni @ unina2.it