



[saggi](#)

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

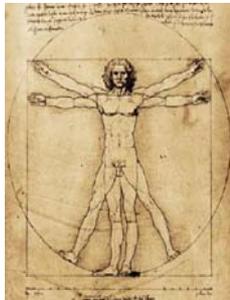
[working paper](#)

## N° 3 2005

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Imprese, economisti d'impresa e società civile

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

**saggi**

⇒ Michele [Marsonet](#)

**Una o più scienze?**

⇒ Lorenzo [Caselli](#)

**Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Sergio Sciarelli e Giuseppe Usai**

⇒ Roberto [Cafferata](#)

**Adattamento ed evoluzione del rapporto tra impresa e ambiente**

⇒ Giorgio [Giorgetti](#)

**Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità**

⇒ Marco [Delfino](#)

**Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento**

⇒ Roberta [Scarsi](#)

**Comportamenti imitativi ed errori decisionali nell'ambito di comunità di affari: il caso del settore armatoriale**

[< indietro](#)

**working paper**

⇒ Giovanni [Lombardo](#)

**Creazione di valore, performance e Responsabilità Sociale delle Imprese**

⇒ Teresina [Torre](#)

**Il Bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane**

⇒ Clara [Caselli](#)  
Stefania [Mittiga](#)

**Commercio giusto ed etica delle relazioni internazionali nord-sud: il caso dell'artigianato peruviano**

⇒ Federico [Fontana](#)

**Opportunità e limiti dell'ICT nelle autonomie locali**



# Adattamento ed evoluzione del rapporto tra impresa e ambiente

Roberto Cafferata

Sommario: 1. Ambienti – 2. Spazio vitale, scambio, condivisione – 3. Confini organizzativi e tensioni nel *task environment* – 4. Pensare il rapporto impresa-ambiente in termini di “circoli” – 5. Adattamento e burocratizzazione – 6. Autonomia e dipendenza in settori, nicchie, reti – 7. Dialetticità del rapporto – 8. Un modello dell’adattamento – 9. Conclusioni

## Abstract

L’articolo si propone di rivisitare il rapporto tra azienda di produzione e ambiente competitivo (specifico e generale) alla luce di un “approccio dialettico”. Sulla base di una rassegna bibliografica e di un autonomo contributo teorico, l’autore sostiene la tesi che le imprese hanno un rapporto di scambio multi-dimensionale col loro ambiente; più precisamente si rapportano al *task* e al *general environment* in modo evolutivo, interdipendente e contraddittorio nel tempo. L’autore propone, infine, un modello a matrice - basato su un pionieristico lavoro di Hrebiniak e Joyce - che apre una discussione intorno all’interpretazione ai cambiamenti del rapporto tra impresa e ambiente in un possibile ciclo di vita aziendale.

## 1. Ambienti

**1.1.** Sappiamo che i *sistemi d’impresa* sono organizzazioni sociali, ordinate e coordinate a molteplici ed interconnessi livelli, programmate al raggiungimento di un determinato fine di produzione, in condizioni di equilibrio.

Si può pensare che ciascuna impresa abbia un proprio compito (*task*) da svolgere nel settore di attività economica prescelto (“ambiente specifico” o *task environment*) e nella società che intende *servire* (“ambiente generale” o *general environment*). L’uno o l’altro ambiente sono parti di un unico *sovra-sistema*. Si può, inoltre, pensare che tale sovra-sistema sia composto di una pluralità di organizzazioni, che insistono e premono ai confini dell’impresa. Tali organizzazioni agiscono, pertanto, come “*forze*” ai confini. Organizzazioni e

ambienti che esse popolano sono definibili – lo propone Talcott Parsons – come la “situazione” esterna in cui l’impresa si colloca e opera<sup>1</sup>.

**1.2.** L’ambiente si definisce non solo come sovra-sistema popolato di *singole forze organizzate*, ma anche in termini di *forza complessiva*, che si propone e evolve quale prodotto degli intricati rapporti in cui si trovano e per cui si evolvono le organizzazioni che originariamente lo hanno costituito<sup>2</sup>.

Non raramente, i produttori di beni e servizi di uno stesso settore e le organizzazioni di settori clienti o fornitori entrano in durevoli, stabili e ordinati rapporti che, nell’insieme, danno luogo a formazioni reticolari o *network*, vere e proprie organizzazioni sociali “distinte”<sup>3</sup>. Il *network inter-organizzativo* deve considerarsi una peculiare forza produttiva, che ora può dispensare occasioni di crescita o di mantenimento in vita a ciascuna organizzazione – si parla in proposito di *munificenza ambientale*<sup>4</sup> – ora può non assorbire chi vi partecipa, cioè *escludere* questo o quel partecipante. Sia i rapporti tra organizzazioni in un qualsiasi *task environment*, sia i rapporti in rete danno luogo a scambi di risorse; definiscono aree di competenza e legittimità ad operare; definiscono l’orizzonte della “presa” (S. Vaccà) di ciascuna organizzazione sull’ambiente.

Date queste premesse, si può discutere come la considerazione delle influenze ambientali possa entrare in un modello esplicativo del comportamento d’impresa.

L’ipotesi è che vi sia una qualsivoglia *dipendenza dell’organizzazione* d’impresa da fonti esterne di risorse. Si può, tuttavia, aggiungere l’ulteriore ipotesi che l’impresa da noi focalizzata non sia solo un soggetto passivo del rapporto con l’ambiente, anzi che abbia anche una propria *autonomia* da mettere in gioco.

## 2. Spazio vitale, scambio, condivisione

**2.1.** Sofferamoci, in primo luogo, sulle caratteristiche differenziate che possono assumere gli ambienti in cui si colloca e opera l’impresa, con particolare riferimento all’entrata in un certo settore di attività economica.

---

<sup>1</sup>Cfr. Parsons T., *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York, 1960, p. 19.

<sup>2</sup>La definizione di ambiente come forza complessiva è contenuta in Vaccà S., “L’ambiente come forza produttiva”, *Politica ed Economia*, n. 10, 1983.

<sup>3</sup>Rinviamo a G. Lorenzoni (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1992.

<sup>4</sup>Cfr. Starbuck W.H., “Organizations and their Environment” in Dunnette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1975.

**2.2. Sullo spazio vitale delle attività aziendali.** Considerata la propria finalità generale (ad esempio: produrre componenti elettroniche per auto), compito primario di ogni organizzazione è ritagliarsi uno *spazio vitale* all'interno del *task environment*. In altre parole, è d'obbligo per essa darsi un orientamento strategico, programmare economicamente e territorialmente le proprie attività, conquistare una quota del mercato settoriale, cercando di articolare le tattiche della sopravvivenza – anche nel tempo – se l'ambiente è competitivo<sup>5</sup>.

Tuttavia, quando una nuova impresa nasce e trova un ambiente già fertilizzato di iniziative simili (ad esempio: un territorio con monocultura industriale) e/o di iniziative di servizio alla sua nascita e al suo sviluppo (ad esempio: un'area attrezzata), trae "vantaggi" dalla situazione<sup>6</sup>. Essa apprende dalle esperienze fatte dai precedenti iniziatori di attività, sicché riesce a definire l'orizzonte del proprio spazio vitale con contorni più precisi di quelli descrivibili in situazioni meno munifiche. Ad esempio, essa può meglio progettare scelte d'investimento a breve e a medio termine; assumere decisioni in merito alla crescita dimensionale o al mantenimento delle ridotte dimensioni; caratterizzare tecnicamente il prodotto; privilegiare segmenti di clientela; selezionare pacchetti di risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) in modo appropriato all'investimento pianificato<sup>7</sup>.

In particolare, la storia delle altre organizzazioni è d'ausilio a meglio selezionare i confini dell'operatività aziendale, ora in termini di continuità rispetto all'esistente, ora invece in termini di differenziazione o innovazione. Ne risulta agevolata la ricerca del *posizionamento competitivo*, cioè della *quota* di mercato, delle scelte strategiche da fare e del *mix* di risorse da combinare, nel presente e in prospettiva.

**2.3. Su condivisione e scambio di risorse.** Se -neonata o se con qualche vissuto- l'impresa entra in un *ambiente reticolare*, tanto più successo ha la sua lotta per la sopravvivenza, quanto maggiore è la "densità" delle organizzazioni cui si rapporta che hanno avuto simili esigenze e quanto più essa può imparare dalla loro evoluzione. Lo scambio tra organizzazioni entranti e organizzazioni incluse è facilitato dalla condivisione di una comune "situazione" e dal maturare di problemi simili di amministrazione.

Le stesse imprese possono coinvolgersi in rapporti cooperativi di

---

<sup>5</sup>Cfr. Thompson J.D., *Organizations in Action*, op. cit., p. 26; Duncan R.B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, n. 3, 1972, pp. 313-327.

<sup>6</sup>Cfr. Varaldo R., "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Economia Marche*, n. 1, 1995, pp. 3-25.

<sup>7</sup>L'entrata in una rete è vista da alcuni studiosi come una scelta necessaria od opportuna per sfuggire alla *debolezza strategica* intrinseca all'impresa minore (cfr. Pepe C., "Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole imprese italiane", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, 1988, pp. 41-60; Jarillo J.C., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, n. 1, pp. 31-41).

approvvigionamento e/o d'uso di risorse, nonché scambiarsi - volenti o nolenti - taluni fattori critici di sviluppo (ad esempio: brevetti; manager; risorse umane formate). Nell'insieme, tutte sono impegnate dallo stesso problema di sopravvivenza e tutte danno luogo a rapporti che hanno funzioni volute o non volute di sostegno. Più precisamente: *ogni organizzazione è una risorsa, oltre che una forza* per le altre organizzazioni del campo, in modo programmato o spontaneo<sup>8</sup>.

Anche gli *ambienti competitivi non reticolari* sono "munifici": provvedono le imprese di fattori produttivi e offrono sbocchi e altre opportunità. La lotta per la sopravvivenza è aperta, perché non c'è *web* di condivisione – salvo espliciti accordi tra imprese – mentre la regola è quella dell'entrata e dell'uscita senza condizioni<sup>9</sup>.

**2.4. Su settore, territorio, competizione.** E' rilevante la dimensione territoriale dell'entrata di un'impresa in un qualsiasi settore di attività economica.

Abbiamo detto che, se l'impresa – entrata in un *settore* di attività economica (ad esempio: elettronica di consumo) – si *localizza* in un territorio ove esistono *numeroso* organizzazioni di diverso tipo (imprese fornitrici o distributrici, banche, finanziarie, agenzie governative, autorità locali), anche non in rete, essa trova una "situazione esterna" che le facilita lo scambio. Tali organizzazioni si pongono oggettivamente come elementi di sostegno. Anzi, il fatto agglomerativo – non necessariamente disordinato, ancorché possa essere stato spontaneo – catalizza l'attenzione di potenziali entranti. Data tale situazione ambientale, certamente non tipica di tutte le altre imprese che operano nel settore – dislocate in aree territoriali diverse, anzi verosimilmente disperse geograficamente – l'impresa neoentrata può acquisire un *vantaggio di appartenenza*, che ne eleva la competitività nel settore stesso. Può derivarne che essa riesca ad ottenere risorse, produrre o vendere prodotti rispettivamente a costi inferiori o con ricavi superiori alla situazione in cui essa verrebbe a trovarsi operando in un "campo" assolutamente aperto, meno munifico, meno denso di organizzazioni.

Il *processo di identificazione* che si stabilisce tra singola organizzazione e "campo" cui questa appartiene è fonte di legittimazione.

Alternativamente da quanto sopra, l'impresa neo-entrata nel settore potrebbe essere parte di un gruppo di imprese, cioè la società controllata di una *holding* industriale. Se il gruppo ha visibilità nei mercati, oltre che una valida reputazione, si può dire che lo stesso costituisca *uno specifico ambiente munifico* per l'impresa neo-entrata.

Detta impresa acquisisce una potenziale capacità di attrazione di risorse,

---

<sup>8</sup>Cfr. Zeitz G., "Interorganizational Dialectics", *Administrative Science Quarterly*, March, 1980, pp. 72 ss.; nonché Lorenzoni G., Baden-Fuller C., "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, Spring, 1995, pp. 146-163.

<sup>9</sup>Va da sé, come spiega l'economia politica, che bisogna tenere conto di eventuali barriere di costo e/o di differenziazione e/o legali all'entrata nel settore (talvolta anche all'uscita).

verosimilmente più alta di quella che sarebbe immaginabile se essa agisse isolatamente.

**2.5.** *L'ambiente è sempre una risorsa*, sia per le imprese neo-entranti, sia per quelle già incluse. Dato un certo settore di entrata (industria, commercio, altri servizi, agricoltura, segmenti dell'uno e dell'altro), gli ambienti in cui si colloca ed opera l'impresa possono avere caratteristiche eminentemente *competitive* o eminentemente *cooperative*.

Tutti gli ambienti creano opportunità, talvolta danno vantaggi di appartenenza; tutti presentano anche tensioni e propongono minacce di esclusione.

### **3. Confini organizzativi e tensioni nel *task environment***

**3.1.** E' lecito ipotizzare che tutte le organizzazioni di uno stesso settore interagiscano l'una rispetto all'altra; che tutte partecipino come "esterni" all'azione di ciascuna.

Ogni organizzazione vive di rapporti e – nolente o volente – s'interessa al funzionamento delle altre. In un'accezione veramente estesa, l'ambiente – inteso come *forza complessiva* (S. Vaccà) – può definirsi nella sua interezza *stakeholder* dell'impresa, per qualunque settore d'attività economica e qualunque dimensione aziendale. Dato un *task environment*, ogni organizzazione in gioco è attenta ai segnali emessi da fonti diverse; e, però, non meno forte è la propensione di ogni organizzazione a comunicare all'esterno i propri dati distintivi e le proprie qualità: ad esempio, non solo le specificità del proprio prodotto, ma anche la propria immagine o capacità distributiva.

In ogni *task environment* si sviluppa e si mantiene viva una particolare attenzione all'evoluzione dei *reciproci rapporti di forza*: ciò avviene tra produttori concorrenti che operano dallo stesso lato dell'offerta; ciò avviene tra fornitori di risorse e acquirenti-trasformatori di risorse. Ogni organizzazione ha cura della propria forza. Nello sviluppo del rapporto tra forze si manifesta una più o meno forte *tensione inter-organizzativa*. Per l'intreccio delle relazioni, il settore *inevitabilmente si struttura*, assumendo differenziate forme concorrenziali o anche cooperative<sup>10</sup>.

**3.2.** Come le interazioni tra organizzazioni appartenenti ad uno stesso *task environment* non devono ritenersi date una volta per tutte, così la tensione inter-

---

<sup>10</sup>Cfr. Fomburn C.J., "Structural Dynamics within and between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, September, 1986, pp. 406-409. Anche Tagliagambe S., Usai G., *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 169 ss.

organizzativa dovrà essere accettata come una forza variabile. Se si assumono le strutture di mercato configurate dal pensiero economico, il campo variabile dei rapporti di forza è compreso tra l'estremo della concorrenza perfetta e quello del monopolio, coinvolgendo le forme intermedie della concorrenza monopolistica e dell'oligopolio, quest'ultimo nella distinzione di oligopolio differenziato e oligopolio concentrato<sup>11</sup>.

Più precisamente: in una situazione di concorrenza perfetta e, quindi, di dominio del sistema dei prezzi, la tensione è permanente e immodificabile; essa penetra all'interno delle singole e atomizzate organizzazioni, alle quali non resta che adeguarsi o subire l'espulsione dal "campo".

Nel caso dell'oligopolio, la tensione può essere elevata, ancorché sia maggiormente polarizzata: la tensione sorge dalla possibilità per ciascun oligopolista di fare strategie *offensive*, che creano imperfezioni nei mercati del settore, lanciando "campagne" centrate ora sul prezzo, ora su altre variabili competitive, come la qualità del prodotto o i servizi offerti congiuntamente al prodotto. Per non subirne gli effetti, le organizzazioni investite da tali operazioni attivano risposte di tipo *difensivo* o - in prevenzione - possono erigere barriere all'entrata nel loro mercato.

Data, invece, una situazione di monopolio o quasi monopolio, si riverbera dall'esterno una tensione debole (o addirittura nulla) sull'impresa di cui trattasi, ciò che favorisce il conformismo organizzativo. Se non viene regolato da "terze forze" (ad esempio: lo Stato) o se non viene scosso da un cambiamento tecnologico, finanziario, di mercato; oppure se non è sottoposto al condizionamento di organizzazioni che hanno un potere controbilanciante – ad esempio, i produttori di beni surrogati o gruppi di clienti coalizzati – il monopolista può anche continuare il suo dominio, ma resta imprigionato nella propria condizione, che può tradursi in pericolosa inerzia o incapacità di reazione<sup>12</sup>. Nella quiete ambientale è possibile - come meglio specificheremo in seguito – che il monopolista paradossalmente perda il controllo del suo futuro, a causa dell'indebolimento delle sue capacità organizzative e/o delle cattive abitudini maturate nel suo letargo strategico<sup>13</sup>.

#### **4. Pensare il rapporto impresa-ambiente in termini di "circoli"**

**4.1.** Ipotizziamo che esista – come ci tramandano Weber e Parsons – un *imperativo di ordine* nel funzionamento dei sistemi e nei rapporti intersistemici,

---

<sup>11</sup>Cfr. Sylos Labini P., *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino, 1967, pp. 45 ss.

<sup>12</sup>Cfr. Galbraith J.K., *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power*, Pelican Books, Harmondsworth, 1967.

<sup>13</sup>Cfr. Cafferata R., "Il cambiamento organizzativo e le difficoltà del cambiamento", in Rullani E., Vicari S., *Sistemi ed evoluzione del management*, EtasLibri, Milano, 1999, pp. 163-177.

ciò che suggerisce l'esistenza di una gerarchia e compatibilità reciproca di fini, ruoli e compiti di lavoro entro le organizzazioni.

Sappiamo che - dati certi bisogni organizzativi - il disordine interno e la carenza assoluta o relativa di caratteristiche strutturali ispirate da intento razionale sono assolutamente avversi al perseguimento del fine d'impresa. Anche l'ambiguità dei fini o la proliferazione di fini personali disgiunti dai fini organizzativi possono essere causa di crisi<sup>14</sup>. Cionondimeno, poiché le organizzazioni sono parte di un sovra-sistema sociale che è in continuo divenire, nessuna di esse può considerarsi una complessità impermeabile e data una volta per tutte, quantunque possa essere strutturata in modo perfettamente burocratico nel settore e questo sia quieto.

*Tutti gli elementi che ne caratterizzano l'assetto e anche il comportamento – obiettivi e strategie; strutture e processi di costruzione formale; relazioni informali tra parti e tra soggetti che la vivificano – sono il risultato finale di un processo di costruzione sociale, che si definisce attraverso il tempo e può avere esiti futuri diversi. Più precisamente (v. Fig. 1):*

- a) l'organizzazione di oggi è il prodotto di azioni passate di formazione sociale;
- b) ciascuna organizzazione sociale - come le imprese - ha, perciò, una storia che ne motiva l'esistenza presente e può condizionarne l'evoluzione futura;
- c) una volta ordinate, coordinate e controllate, cioè burocratizzate (in senso tecnico-weberiano), le organizzazioni di cui trattasi possono anche perdere la loro razionalità e il loro equilibrio; esse possono subire pressioni e crisi destabilizzanti, mentre altri competitori possono prenderne il posto e legittimarsi, occupando il ruolo sociale e i compiti istituzionali

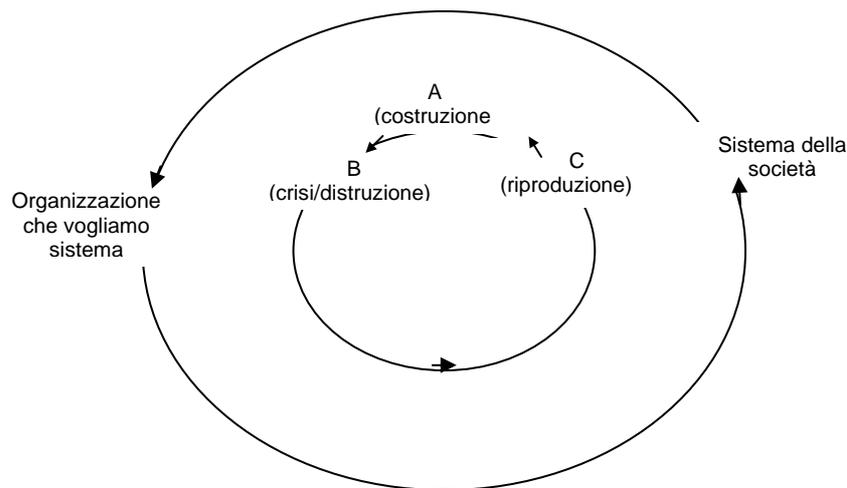
---

<sup>14</sup>Si noti, cionondimeno, che possono esistere casi di funzionalità anche del disordine, ai fini del mantenimento del controllo sull'organizzazione. La tradizione weberiana è assai chiusa alla giustificazione di simili condizioni strutturali o di ibridi organizzativi. Ci pare, tuttavia, lecito – dopo aver fatto, come sopra, talune ipotesi weberiane – allargare il campo di osservazione del mondo organizzativo. Al riguardo, si può citare l'esistenza di pubbliche amministrazioni, di imprese e di altre organizzazioni non aventi il fine del profitto, caratterizzate dall'ambiguità della differenziazione strutturale (ad esempio: le funzioni di lavoro altamente qualificato possono anche moltiplicarsi, ma non amalgamarsi con il resto dell'organizzazione); da diffuso *self-interest* personale, dallo slegamento delle parti (*loosely coupling*). Molte aziende di questo tipo sono definibili *anarchie organizzate* (Cohen R.D., March J.G., *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, New York, 1974). In tali casi, l'integrazione del sistema non si fonda su norme e regole impersonali; essa è invece affidata ora al caso, ora ad interventi provvidenziali. Si lascia, cioè fare alle singole parti e ai singoli soggetti agenti, fintanto che – nei momenti critici – emerge un soggetto che ha la forza di imbrigliare tutti i partecipanti e tutte le parti in una sintesi di comportamenti univoci e funzionali alla sopravvivenza del sistema. Anche cfr. Denrell J., "Comment: the Performance of Performance", *Journal of Management and Governance*, n. 4, 2004, il quale sottolinea che "since different activities within firms are interdependent in complex ways, any decomposition will usually lead to sub-optimization". Perdipiù – egli continua – "local changes in sub-goals are likely to prove ineffective, since they will interfere with the work of other individuals"... Sicché egli non imprevedibilmente sentenza: "One solution to such ambiguity is to emphasize one goal over other important goals" (p. 347).

dell'organizzazione che non ha retto alla prova.

La gerarchia è un modello insuperato di strutturazione, uno strumento anche di competizione, ma non rende immortali, né santifica le organizzazioni.

**Fig. 1: Costruzione e riproduzione di organizzazioni**



L'*approccio dialettico*<sup>15</sup> al rapporto tra imprese e ambiente pone l'accento sulle forze attraverso le quali i processi di costruzione sociale, da una parte, danno luogo e forma alle singole organizzazioni; e, dall'altra, le cambiano continuamente<sup>16</sup>. Tale approccio aiuta a comprendere come, nel rapporto tra organizzazioni e società, tra impresa e ambiente specifico, siano distintamente all'opera meccanismi di *conservazione* del sistema e mera sopravvivenza (*selecting in*) accanto o in contrapposizione a meccanismi di *riproduzione* sistemica. Questi ultimi possono spingere in direzioni diverse: talvolta, spingono le organizzazioni ad un "cambiamento sostenibile" – ad esempio: innovazioni organizzative, ricerca di maggiore prestigio o accumulazione del capitale; oppure innovazione tecnologica; investimenti per accrescere le quote di mercato – talvolta, invece, le tensioni e i meccanismi riproduttivi possono determinare una radicale selezione dei soggetti agenti e determinare esclusioni dal campo (*selecting out*).

L'approccio dialettico al rapporto tra impresa e ambiente può essere, in altre parole, utilizzato per spiegare sia i processi di formazione e conservazione dei sistemi, sia i processi di ricostruzione e cambiamento anche radicale dei sistemi

---

<sup>15</sup>E' *dialettico* un processo attraverso il quale due contrari (*tesi e antitesi*), si sviluppano, nel pensiero o nella realtà, risolvendosi in un momento superiore, detto *sintesi*.

<sup>16</sup>Cfr. Benson J., "Organizations: a Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, March, 1977, pp. 1-21.

stessi. E spiegare come tali processi si alternino, succedendosi nel tempo.

Sappiamo che ogni organizzazione è un sottosistema di una più vasta società, nel senso che coinvolge e riproduce fattori (persone e cose; soggetti e strumenti) originatisi in altri sotto-sistemi sociali, dando a tali fattori anche una nuova identità nel processo di trasformazione. Dallo stesso sistema della società provengono alle singole organizzazioni non solo occasioni di sopravvivenza e sviluppo, ma anche minacce di crisi e spinte alla dissoluzione delle loro componenti. I fenomeni di distruzione *di organizzazioni e selecting out sono contrastati e controbilanciati dalla continua autogenesi di organizzazioni e da fenomeni di selecting in*. Ad esempio: in ogni settore d'attività economica nascono e muoiono imprese in ogni istante; dal seno di grandi imprese sono generate piccole imprese che rimangono controllate e si avviano ad essere indipendenti, mentre altre sono dimesse. Un intero gruppo può morire, dopo anni che sembrava invincibile, ma altri si formano, assumendo compiti simili o anche molto innovativi, che favoriscono la riproduzione sociale.

**4.2.** Come si può vedere, il principio evocato dall'approccio dialettico è quello di tesi e antitesi – principio ben noto alla teoria dei sistemi – per cui appaiono distinte “totalità” (impresa; ambiente; ambienti), che prima compongono e poi si ricompongono in una sintesi, peraltro destinata a mutare a causa dell'iniziativa di una delle sue componenti.

Ogni organizzazione - comunque strutturata rispetto alle altre - ha senso e si alimenta nel suo rapporto con l'intero sociale, di cui essa è parte. Ogni organizzazione, qualunque sia la sua tipologia, stabilisce e mantiene collegamenti multipli e generalmente biunivoci con i sovrastemi nei quali essa si colloca. Possiamo distinguere concettualmente, l'impresa dal suo ambiente specifico, ma tale è la continuità del rapporto e tale è il carattere relazionale della sua vita economica e sociale, che essa ci appare nel dinamismo dei suoi processi, non solo e non tanto nella statica della sua struttura. A causa di tale dinamismo organizzativo o di altro movimento ambientale, è del tutto improprio – una volta individuati i confini organizzativi – fermarsi a considerarne la fissità<sup>17</sup>.

A questo proposito, prendiamo in considerazione un'impresa che appartiene a un gruppo aziendale. Essa ha un confine formale, in quanto controllata da un capogruppo e il gruppo è un sistema unitario. Oppure consideriamo l'ampiezza dei rapporti tra un gruppo industriale-finanziario, quale Fiat o Eni, e la società nazionale: dove inizia e finisce il sistema-Fiat o il sistema Eni rispetto al sistema-Paese? L'uno e l'altro sono inestricabilmente coinvolti nel sovra-sistema della società nazionale. Nell'uno e nell'altro caso, le linee di confine possono e devono essere tracciate, ma sono mobili nel tempo e permeabili alle influenze reciproche; talvolta la loro definizione diventa incerta.

Alla luce delle precedenti considerazioni possiamo affrontare nelle pagine seguenti una delicata questione di teoria dell'organizzazioni complesse. Rivolgeremo, cioè, la nostra attenzione a quei particolari processi che, secondo i

---

<sup>17</sup>Cfr. Tagliagambe S., Usai G., *op. cit.*, pp. 185 ss.

principi evolutivisti, investono le parti nel loro rapporto con l'insieme. Tali processi si definiscono di adattamento<sup>18</sup>.

Ci domandiamo: sono, questi, processi a senso unico, che suggeriscono sempre la "dipendenza" dell'impresa dall'ambiente (soggezione) o, viceversa, suggeriscono sempre l'"autonomia" della prima sul secondo (dominio)?

Premesso che l'evoluzione è il processo attraverso il quale ogni organizzazione o sistema di vario livello sopravvive, si modifica e si sviluppa (o s'inviluppa) - date certe caratteristiche fondative dell'ambiente stesso di cui ciascuna è parte - vedremo che rispondere alla precedente domanda sulla natura dei processi di adattamento implica l'adesione alla tesi della *varietà e variabilità dei rapporti tra dipendenza e autonomia* nel tempo. Spiegheremo, altresì, come tale complessità del rapporto con l'ambiente suggerisca ad ogni organizzazione sociale di crearsi un intero *portafoglio di metodi, strumenti e soluzioni* di comportamento possibili, ora in difesa della propria esistenza, ora invece in ricerca dell'affermazione delle ragioni della propria autonomia, con controllo del "campo".

## 5. Adattamento e burocratizzazione

**5.1.** Evoluzione è cambiamento. Nel modo in cui noi lo concepiamo, il processo che presiede all'evoluzione di un'organizzazione della società si comprende in forza dell'interagire di tre componenti di base: *varianza, eredità* (o continuità), *selezione naturale* (o riproduzione differenziale).

Descriviamole più distintamente.

Evoluzione significa confrontarsi con un ambiente variabile e differenziato al proprio interno, ove convivono, si legittimano reciprocamente e trovano spazi vitali distinti soggetti agenti, ovvero tipologie differenziate o diverse l'una all'altra (differenziate "qualità", diversi "tipi" organizzativi).

Evolversi significa, altresì, vivere della propria storia, individuale o di gruppo, nel senso che il passato vive nel presente, ne lascia tracce, ora è un'opportunità, ora un sedimento indesiderato.

Evolversi e sopravvivere significano, infine, superare prove nel misurarsi con altri, nella competizione o nella collaborazione. Come sopra dicevamo, non tutte le organizzazioni sono però eguali. Scrive Lewontin: "I membri di un insieme differiscono l'uno dall'altro per alcune caratteristiche; il sistema quindi evolve con un cambiamento che dipende dai vari tipi"<sup>19</sup>. Ciascuna impresa si riproduce con capacità (risorse e competenze) proprie, maturate in qualche suo sotto-sistema o nell'interazione tra sotto-sistemi, cioè tra le sue *funzioni*.

---

<sup>18</sup>Cfr. Lewontin R.C., "Adaptation", *Scientific American*, December 1989; Henderson B.D., "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 1989.

<sup>19</sup>Lewontin R.C., "L'organismo come soggetto e oggetto dell'evoluzione", *Scientia*, n. 1, 1983, p. 83.

Ogni impresa è sottoposta all'azione di forze che possono ora mantenerla in vita, ora cooptarla in un altro sistema, ora favorirne lo sviluppo, ora – però – anche escluderla. Sono tali i meccanismi della *selezione naturale*: “Viene attuata una sorta di cernita in cui alcune varianti tipologiche vengono mantenute, mentre altre scompaiono, in modo che ciò che varia è la natura dell'insieme nel suo complesso, senza che siano avvenuti cambiamenti successivi in ciascun singolo elemento”<sup>20</sup>. Nell'evoluzione, quando cambia, l'impresa è tutta in variazione. Cambia tutta, anche se la variazione può partire da qualche sua precisa funzione.

L'impresa - nei primi anni di vita - sopravvive se è *scelta* dal proprio ambiente specifico. Tuttavia, dopo l'entrata nel settore, l'impresa è in grado di mettere in campo risorse e competenze in grado di differenziarla dalla concorrenza e possono assicurarle non solo mera esistenza, ma anche successo o vantaggio competitivo<sup>21</sup>. Di tale processo di cambiamento, l'impresa non solo è spettatrice, ma anche è protagonista: essa mette in campo le proprie forze, mette in moto il proprio ambiente (*enactment*). Non solo è scelta, ma anche sceglie, si misura, esclude.

In altre parole - conquistato un posizionamento competitivo (quote di produzione, quote di mercato delle vendite, ma anche parte dell'innovazione, della tecnologia, delle risorse del settore - l'impresa non si limita ad adeguarsi all'ambiente di riferimento, ma anche cerca di “modificarlo e strutturarlo”, imprimendo anche ad esso i caratteri di capacità competitiva, di efficienza complessiva e di efficacia, che ne caratterizzano la forza interna<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> *Supra*.

<sup>21</sup> “Successo competitivo” è sinonimo di *performance positiva* – in termini di produzione, vendite e reddito minimo di equilibrio - conseguita in un certo periodo di tempo grazie all'attivazione di specifiche risorse e competenze funzionali. Si noti che, nei primi anni di vita, corrisponde a successo la mera sopravvivenza ovvero la non esclusione dell'impresa dal campo in cui è entrata.

“Vantaggio competitivo” è sinonimo di differenziale di successo di un'impresa rispetto alle altre del settore in entrata, misurabile nella maggior produzione e quota di mercato di un prodotto/servizio (o anche nella maggiore redditività rispetto a quella dei concorrenti). L'acquisizione di tale vantaggio può essere dovuta a: *leadership di costo* (rispetto alla concorrenza più bassi costi d'unità di prodotto relativamente al prezzo di mercato); oppure *leadership nella differenziazione del prodotto/servizio* rispetto alla concorrenza, in termini cioè di “non price competition”; *leadership tecnologica e/o organizzativa*, ciò che si riferisce alla capacità di innovare i processi di produzione e le caratteristiche distintive dell'output offerto al pubblico.

“Eccellenza” nel competere nasce dal vantaggio, ma quest'ultimo deve essere tale da creare *esemplarità*, ispirando imitazione da parte dei concorrenti. In proposito cfr. Hamel G., Prahalad C.K., *Competiting for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994; Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, London, IV Ed., 2002, pp. 130 ss.

<sup>22</sup> Tagliagambe S., Usai G., *Organizzazioni*, op. cit., p. 192. Anche cfr. Cafferata R., *Sistemi, ambiente e innovazione*, G.Giappichelli, Torino, 1995, pp. 125 ss.; Child J., “Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect”, *Organization Studies*, n. 1, 1997, pp 43-76.

**5.2.** Da quest'ultima considerazione emerge la specificità del processo evolutivo, che in termini darwiniani si definisce "lotta per l'esistenza". In termini economico-aziendali, tale componente dell'evoluzione organizzativa può sintetizzarsi in *adattamento*.

Se un sistema viene selezionato, resiste e attiva anche processi di esclusione, ciò vuol dire che, dopo una prima fase di "lotta" (selezione naturale), esso è riuscito a crearsi una *zona di rispetto sociale*, più in particolare a radicarsi appropriatamente nel proprio *task environment* ove si sviluppa una selezione con caratteristiche tipiche (selezione competitiva) che coinvolge tutte le organizzazioni sopravvissute alla selezione naturale, che hanno maturato qualche "successo". Se tale collocazione segnala *performance* economiche e finanziarie particolarmente positive – ad esempio: il saggio di profitto dell'impresa è superiore a quello medio del settore – ciò vuol dire che l'impresa stessa si è saputa adattare alla situazione in modo tale da conseguire un "vantaggio competitivo".

Da tutto ciò ricaviamo un'idea di adattamento che è allineata a quella di evoluzione organizzativa nel senso della sopravvivenza e del successo, eventualmente anche nel senso del vantaggio, ovvero dello sviluppo della propria posizione competitiva in termini di dimensioni aziendali e quota di mercato. Nell'ambiente di riferimento, alcune imprese si misurano competitive anche nel senso di ritagliarsi una propria "nicchia", un segmento del settore e del mercato, ove coltivano *performance* positive senza necessariamente esplodere nella crescita dimensionale.

Contestualmente al raggiungimento di un posizionamento competitivo "soddisfacente"; l'impresa può trovarsi in una condizione di omeostasi con il proprio ambiente (*omeostasi all'esterno*) che le consente di pensare al miglioramento delle proprie condizioni sistemiche, anche cercando l'equilibrio "ottimale". Nella prospettiva teorica simoniana, i limiti di razionalità dei suoi decisori le impediranno di trovarlo. Nella nostra prospettiva teorica, tale possibilità è tutt'altro che negata. L'equilibrio interno e l'equilibrio esterno dipendono dall'interazione di forze (capacità) interne e di forze (influenze) esterne<sup>23</sup>: gli esiti non sono scontati e, pertanto, i decisori aziendali possono non solo puntare all'ottimo, ma anche trovarlo. L'equilibrio è, tuttavia, problematico, poiché i processi di costruzione e ricostruzione sociale sono incessanti.

Imperativo categorico di chi non voglia restare in balia degli eventi è quello di *consolidare il proprio capitale totale*, valorizzando non solo il capitale finanziario, ma anche quello umano; creare elementi di rinforzo al proprio agire sistemico; in particolare, rafforzare e affinare costantemente la struttura organizzativa aziendale, *vera e propria spina dorsale del sistema*<sup>24</sup>.

Sappiamo che il modello strutturale più diffuso, nonostante vi siano resistenze pratiche alla sua assimilazione e si annoverino numerose critiche teoriche e

---

<sup>23</sup>Cfr. Lewontin R.C., "L'organismo come soggetto e oggetto di evoluzione", *op. cit.*, pp. 84-88.

<sup>24</sup>La funzione di sostegno della struttura organizzativa nel sistema d'impresa è approfondita in Cafferata R., *Sistemi, ambiente e innovazione*, *op. cit.*, cap. IV.

numerose proposte di superamento, è il tipo gerarchico-burocratico. Sappiamo altresì che questo idealtipo assume forme diverse, per essere efficiente rispetto alle pressioni ambientali con le quali specificamente si misura.

Adattamento e burocratizzazione possono considerarsi momenti interrelati del processo dialettico che definisce l'evoluzione organizzativa.

*La burocrazia si offre come strumento che soddisfa un bisogno non solo aziendale, ma anche sociale di razionalizzazione.* Noi la concepiamo non come unico modello – alla maniera dei classici (*one best way*) – sibbene come il più efficiente strumento di cui si dispone per il controllo della complessità interna all'organizzazione sociale-aziendale, a parità di condizioni d'ambiente. *Definite le sue caratteristiche di base, necessariamente burocratiche, la struttura è aperta a selettivi processi di adattamento*, non diversamente dall'intero sistema aziendale. L'adattamento è co-sustanziale all'evoluzione e prevede il cambiamento della struttura. Essa si piega a esigenze di sistema, che – invero – non le sono proprie, cioè costitutive.

Il suo cambiamento è più lento di quello degli altri elementi che definiscono il sistema d'impresa. La struttura organizzativa non è un "elastico"; essa condensa storia ed esperienza; è il risultato di un investimento in capitali e persone, che ha richiesto nel passato tanto impegno di risorse, quanto ne richiede nel presente per la sua evoluzione. Sotto pressione ambientale, l'impianto strutturale non può essere smantellato e ricostruito secondo la verosimile necessità del momento. Cambia a determinate condizioni, non solo esterne, ma anche interne di volontà personale (ad esempio di *governance*) e di natura e attitudine del capitale investito. Cambia lentamente, talvolta resiste, altre volte sembra inerte.

Fu un investimento costoso, rimane un investimento che pone limiti economici (di costo) e umani (psicologici) al suo rinnovamento<sup>25</sup>.

In tal modo da noi considerata e dal punto di vista del rapporto che essa intrattiene con l'adattamento, la burocratizzazione presenta caratteristiche che bene si armonizzano con l'imperativo della sopravvivenza nell'evoluzione delle organizzazioni<sup>26</sup>.

Non solo perché la parte sta al tutto, ma anche perché i sovra-sistemi tendono insistentemente a permeare con le loro forze i singoli sistemi, occorre sottolineare che i criteri di costruzione e ricostruzione delle strutture non si definiscono autonomamente all'interno dell'impresa, né si improvvisano nell'ottica del *placet*; al contrario, essi vengono in tutto o in parte influenzati dall'esterno dell'impresa, coniugati con opportunità suggerite dall'ambiente (ad esempio: se emerge un'opportunità di internazionalizzare le attività aziendali, è verosimile che debba adattarsi la struttura della produzione e/o delle vendite). Altre volte i cambiamenti sono necessitati da crisi nel rapporto col *task* o col *general environment*.

---

<sup>25</sup>Cfr. Cafferata R., "Il cambiamento organizzativo e le difficoltà del cambiamento", *op. cit.*, in particolare pp. 169-172.

<sup>26</sup>Cfr. Langton J., "The Ecological Theory of Bureaucracy: the Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry", *Administrative Science Quarterly*, September, 1984, pp. 330-354.

Inoltre: i valori socio-economici dominati nelle società filtrano attraverso i confini delle singole imprese nel corso dei processi di adattamento: *i principi di burocratizzazione si affermano in seno alle organizzazioni perché saldamente burocratizzata è tutta la vita sociale*<sup>27</sup>.

**5.3.** Dato un certo rapporto fra adattamento e burocratizzazione, si pone – come abbiamo sottolineato in tema di condizioni di sistemicità – il problema contestuale dell'integrazione. In teoria dell'organizzazione il tema che stiamo introducendo è descritto come *imperativo del controllo*<sup>28</sup>.

Da questo punto di vista, il puro evolucionismo darwiniano non ci assiste. Le organizzazioni d'impresa che – simili a organismi biologici – si strutturano e s'integrano spontaneamente, trovando da sé la forza di ricondursi a unità sono l'eccezione, non la regola. L'integrazione richiede generalmente una mano visibile e tanto più probabile è che ciò avvenga, quanto più l'organizzazione è complessa. Manager e amministratori sono protagonisti dell'integrazione.

Compito dei soggetti integratori in impresa è di *esercitare l'intelligenza del cambiamento*. Si tratta di operare verso l'equilibrio organizzativo, cercando assetti funzionali adeguati alle pressioni competitive da affrontare; applicando meccanismi di rinforzo della struttura, cioè immagini del potere, climi organizzativi, incentivi monetari e non monetari, forme di arricchimento e allargamento dei contenuti del lavoro.

L'esercizio dell'intelligenza del cambiamento si esplica in un contesto interno permeato dalla *storia* e arricchito dei frutti (oppure appesantito dalle amare lezioni) dell'*esperienza*.

L'esperienza può essere definita come un accumulo di conoscenza acquisita dall'imprenditore o dal manager nel corso del suo operare, un patrimonio che in impresa deve essere non solo conservato, ma anche elevato<sup>29</sup>. Elemento costitutivo della funzione di integrazione, l'esperienza si esplica come forza attiva di edificazione e conservazione della struttura ovvero del *controllo organizzativo*, che dà senso – oltre che continuità – alle scelte dei metodi e degli strumenti dell'adattamento. L'esperienza, intesa come risorsa, è un elemento che definisce lo stile della leadership "cognitiva".

In conclusione: *la burocratizzazione, arricchita di esperienza, non è l'antitesi dell'adattamento, sibbene è il necessario completamento, in termini di razionalizzazione, del processo evolutivo delle organizzazioni complesse*<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup>Cfr. Parsons T., *Il sistema sociale*, Ed. di Comunità, Milano, 1965.

<sup>28</sup>Ad esempio, Child J., *Organization*, Harper and Row, London, 1984.

<sup>29</sup>Ancora cfr. Paniccia P., "Organizzazione che apprende, crea e valorizza conoscenza", in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma, 2005.

<sup>30</sup>Cfr. Hage J., "An Axiomatic Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, n. 3, 1965, pp. 289-320.

## 6. Autonomia e dipendenza in settori, nicchie, reti

**6.1.** Occorre, a questo punto, meglio puntualizzare l'aspetto dialettico del nostro schema di ragionamento<sup>31</sup>, che tenta di superare i limiti della teoria delle contingenze, che tutto fa dipendere in impresa dal "controllo ambientale"; e i limiti della teoria manageriale, che tutto fa dipendere – nell'ambiente – dalla mano visibile di chi conduce la strategia aziendale.

Punto di avvio del nostro discorso è l'impresa che, entrata in un ambiente, si misura con le altre forze competitive e supera le prove della *selezione naturale*. Esperienza e conoscenza già acquisite arricchiranno le forze costitutive del suo sistema nella *selezione competitiva*, che l'impegnerà per un periodo di tempo sperabilmente lungo. Anzi, l'impresa competitiva si progetterà nell'ambito di un *ciclo di vita* che ipotizziamo tenda all'infinito.

Noi vediamo, innanzitutto, l'impresa che – tanto in selezione naturale, quanto in selezione competitiva – da una parte individua la propria "nicchia ecologica" (segmento di settore o intero settore), cioè il dove e il come sopravvivere; e, dall'altra parte, attiva i propri sensori e le proprie capacità competitive per cogliere opportunità nell'ambiente di riferimento, se possibile per crescere (ci si riferisce alle dimensioni aziendali e alla quota di mercato).

Quando l'organizzazione cresce, essa esplica l'acquisto maggior potere di mercato in varie direzioni, sia verso il *task*, sia verso il *general environment*. Dopo aver aspirato a cambiare le condizioni alle quali è stata selezionata, essa crea imperfezioni che rendono difficili e costose future entrate nella nicchia o nel settore. Se riesce ad occupare più larghe porzioni d'ambiente e ad assumere una funzione non solo di influenza, ma anche di dominio, essa riempie l'ambiente di propri valori culturali e anche modifica quelli esistenti (v. Fig.2).

---

<sup>31</sup>Si noti, peraltro, che in questo stesso testo la dimensione dialettica del nostro modello è stata introdotta dalla sottolineatura delle caratteristiche di biunivocità degli scambi intervenienti tra organizzazioni e ambiente. Ogni impresa dipende, infatti, dal suo ambiente per l'acquisizione delle risorse (*input*) e cerca incessantemente gli sbocchi del suo prodotto (*output*), anche sottraendoli ad altre organizzazioni attraverso tecniche di specificazione dei bisogni della clientela e politiche di induzione dei consumi.

**Fig. 2: Il rapporto circolare tra impresa e ambiente esterno**



Le imprese, anche quelle di piccole dimensioni che vivono in ambienti atomizzati e concorrenziali, non sono entità passive, anzi mobilitano tutti gli strumenti di cui hanno conoscenza, risorse materiali e competenze immateriali – ciò avviene anche in selezione naturale – per non essere escluse (*selected out*).

Dandosi un orientamento di crescita, accumulate risorse e competenze - esse cercano di alterare a proprio vantaggio i rapporti di forza che le legano alle altre organizzazioni del settore e anche a quelle dell'ambiente più generale. In una rappresentazione formale del nostro discorso, si può affermare che ogni organizzazione, quanto più vaste si fanno le sue dimensioni, tanto più cerca di fare prevalere le ragioni della propria *autonomia* rispetto alle forze ambientali che creano *dipendenza*. Evolvendosi e crescendo, le organizzazioni "cercano di rendere più abitabili le loro nicchie, trasformando i loro ambienti"<sup>32</sup>. Con risorse e competenze autogenerate e attraverso l'esperienza accumulata nel rapporto con altre organizzazioni, esse combinano la tensione verso la crescita – se hanno scelto tale strategia nella selezione competitiva – con la ricerca del consolidamento delle proprie posizioni di mercato, circondandosi di cuscinetti (*buffer*) per le proprie azioni e sfruttando tutti i vantaggi possibili delle procurate trasformazioni ambientali.

L'evoluzione dei *rapporti competitivi* – se del caso di *quelli cooperativi* – con altre imprese si materializza nella struttura. La struttura è razionalizzata dall'esperienza; le caratteristiche originarie della burocratizzazione variano,

---

<sup>32</sup>Langton J., *op. cit.*, p. 286. Ancora cfr. Tagliacarne S., Usai G., *op. cit.*, pp. 185-192.

razionalizzandosi rispetto al contesto<sup>33</sup>. *Consolidata ed affinata, la struttura diventa uno strumento di pressione dell'impresa verso l'esterno, una "forza di combattimento" nella lotta per la sopravvivenza.* A questo punto – si potrebbe dire – inizia un'altro tipo di lotta: quella contro i limiti della razionalità vincente. Ma è una lotta tutta interna all'impresa!

Riassumendo: la lotta per la sopravvivenza non si esaurisce nell'adattamento per selezione naturale (dipendenza), imposta dal di fuori, cioè dall'ambiente; essa si esplica anche nella ricerca di forme di adattamento tramite controllo, in senso ora estensivo, ora intensivo sull'ambiente (autonomia). Di qui, la natura dialettica della lotta per la sopravvivenza ovvero dell'adattamento. Nel ciclo di vita dell'impresa non c'è solo "selezione naturale" – questa è tipica dei primi anni di vita – ma anche una "selezione competitiva" che si manifesta in fasi più avanzate del ciclo, nelle quali l'impresa cerca di differenziarsi, trasformare l'ambiente, controllarlo in tutto o in parte almeno.

**6.2.** *Dipendenza ed autonomia sono termini coessenziali del rapporto tra impresa ed ambiente. Esiste un "continuum" tra le due polarità dell'adattamento,* cioè tra dipendenza totale e autonomia totale. Tali polarità si escludono (sono tesi e antitesi) oppure vengono toccate dall'impresa da noi focalizzata, solo a determinate condizioni.

In termini evolutivi, la prima polarità si verifica, ad esempio, in fase di nascita dell'impresa e di avvio (*start-up*) del suo impegno competitivo, quando l'impresa è altamente dipendente nell'acquisizione delle risorse, nonché deve accettare le condizioni di prezzo nella vendita dei prodotti. Il settore di entrata costituisce un dato per l'impresa e per tutti i competitori nel settore stesso. In tal caso, si può parlare di *organizzazioni dominate dal task environment*: esse subiscono il più elevato rischio di esclusione: devono reggere a pressioni *ex ante* immodificabili e solo *ex post* pensabili come oggetto di possibile cambiamento.

Diametralmente opposta è la seconda polarità. Essa è tipica dell'impresa di grandi dimensioni, oligopolista o monopolista, a ciò pervenuta dopo fasi di rapida o calcolata crescita<sup>34</sup>. All'aumento delle dimensioni aziendali essa accoppia un'intensa attività di ricostruzione della "nicchia ecologica", con possibilità di allargamento estensivo (espansione orizzontale, o integrazione verticale o diversificazione) della produzione e dei mercati. Il successo della strategia di crescita può implicare una concentrazione dell'offerta a livello di settore. Se il mercato settoriale o anche il mercato aggregato "si trasformano" per siffatti dinamismi d'impresa, i produttori potenziali entranti si troveranno di fronte a

---

<sup>33</sup>Cfr. Blau P.M., Schoenherr R.A., *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York, 1971.

<sup>34</sup>"In ogni caso rapida crescita significa: o partecipazione ad un mercato che è in crescita o aumento della quota di mercato" (Simon H.A., "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, Winter, 1993, p. 134).

barriere all'entrata<sup>35</sup>. In siffatti casi, si può parlare di presenza nel settore di *organizzazioni dominanti* nel settore, verosimilmente assai influenti nell'ambiente generale.

Tutte le posizioni intermedie, nell'ambito del *continuum* dipendenza-autonomia, indicano l'esistenza di *organizzazioni in equilibrio instabile* con il proprio ambiente. Il rapporto tra impresa e ambiente si presenta in condizioni di elevata dialetticità: i produttori si avvantaggiano dell'esistenza di ambienti provvisti di risorse, nonché ricettivi dei propri prodotti; nello stesso tempo, i fornitori e i consumatori si avvantaggiano della presenza di più organizzazioni in grado di soddisfarne, rispettivamente, le pretese e i bisogni. La competizione tra produttori – o tra questi e le organizzazioni fornitrici o clienti – è caratterizzata da turbolenza e variabilità (H. Ansoff). Alte sono le probabilità tanto dell'entrata di nuovi competitori, attratti dalla munificenza ambientale; quanto dell'uscita dei competitori, quelli con più elevati limiti di razionalità e maggiormente sprovvisti di principî.

Una posizione distinta assumono le *organizzazioni in simbiosi*, cioè le organizzazioni che sono incluse in un insopprimibile rapporto di scambio con qualche altra organizzazione del proprio ambiente: trattasi di un rapporto non solo vitale, ma anche privilegiato e redditizio.

La simbiosi può essere, pertanto, anche attivamente cercata. E' questo il caso del rapporto esistente tra talune grandi imprese e lo Stato: le prime sono "suddite" dello Stato, ma questo è "munifico" fornitore di risorse, quali agevolazioni finanziarie o esenzioni fiscali; oppure lo Stato crea mercati (commesse di lavoro) interessanti per le imprese, talune delle quali sono assai tempestive nell'appropriarsi di informazioni e abili nello stabilizzare i contratti col privilegiato cliente.

Un caso particolare di simbiosi è quello del rapporto tra impresa neonata o neoentrante in un *network* e altre organizzazioni già presenti nella rete (o nel distretto). Come sappiamo, queste sono organizzazioni rappresentative di tipologie diverse di munificenza ambientale (fornitori, clienti, autorità locali e agenzie governative), che si pongono ipoteticamente verso il neo-entrante in modo cooperativo, talvolta sotto la guida di una impresa "centrale" o "nodale" rispetto al sistema di relazioni<sup>36</sup>. Possono, tuttavia, incontrarsi difficoltà di vario genere a superare le barriere di costo all'entrata e alla legittimazione sociale caratterizzante il *network*. Se le difficoltà vengono superate, la rete assolve non solo funzioni cooperative, ma anche funzioni di sostegno alla nuova organizzazione. *Da tale munificenza ambientale il nuovo soggetto potrebbe non volersi più staccare, entrandovi in simbiosi*. I costi di uscita sarebbero altissimi, perché l'impresa in rete, uscita dal "campo", verrebbe a trovarsi in una situazione

---

<sup>35</sup>Ad esempio cfr. Blair J.M., *Economic Concentration*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York, 1972; Hay D.A., Morris D.J., *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford, 1979.

<sup>36</sup>Cfr. Lorenzoni G., "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", *Sviluppo e Organizzazione*, Luglio-Agosto, 1987.

competitiva d'incertezza e turbolenza sconosciute<sup>37</sup>.

E' possibile che i rapporti inter-organizzativi sopra descritti siano o diventino numerosi. In tal caso, nel particolare ambiente reticolare o distrettuale esisterebbe una condizione di *simbiosi diffusa* tra organizzazioni di specie diversa.

**6.3.** Quante più volte è ripetibile – oltre che dialettico – è il ciclo tra dipendenza e autonomia, tanto più critiche diventano le funzioni di chi strettamente collabora con l'imprenditore all'interno del sistema aziendale, cioè il *top manager*. E' solo un accenno quello che faremo al riguardo, ma ci sembra, tuttavia, utile per completare la nostra esposizione. E' merito di Philip Selznick di avere insistito sulla funzione di *leadership* nell'integrazione aziendale come "funzione critica" della sopravvivenza di lungo periodo dell'impresa<sup>38</sup>. Nelle organizzazioni complesse, la *leadership* è una caratteristica che tipicamente si associa al manager che mostra capacità di anticipare o risolvere problemi, trascinando i collaboratori verso gli obiettivi desiderati. Dato questo punto di vista, sono *leader*, innanzitutto, coloro che anche indipendentemente dalla collocazione d'autorità formalmente prevista sono capaci di difendere l'integrità strutturale dell'organizzazione quando si segnalino pericoli interni di disintegrazione e quando provengano dall'esterno minacce all'equilibrio goduto dall'impresa<sup>39</sup>. Sono, in secondo luogo, *leader* coloro che dimostrano di sapersi misurare con la concorrenza cogliendo successi o vantaggi competitivi: possono, ad esempio, diventare *leader* quei capi che, anche non collocati a livello apicale – inventato un brevetto – sanno tradurlo in innovazioni del processo produttivo o in nuovi prodotti che conquistano un nuovo mercato. A livello di management, colui che ha "buone e nuove idee" per lo sviluppo aziendale e sa trasformarle in successo può, nel tempo, assumere funzioni direttive sempre più elevate; è possibile che, anzi, giunga a sostituirsi all'imprenditore "dormiente" col quale collabora o ha collaborato: in tal caso – paradossalmente – si giunge alla piena coincidenza tra funzione di *leadership* e funzione imprenditoriale.

Sulla base di tale duplice caratteristica della *leadership*, possiamo affermare che è *leader* colui che *gestisce intelligentemente il rapporto tra dipendenza e autonomia della propria organizzazione*: tra i molti partecipanti al sistema aziendale, egli emerge ora per difendere, ora per sviluppare la "competenza distintiva" (P. Selznick) della propria organizzazione rispetto a tutte le altre forze del campo competitivo.

---

<sup>37</sup>Cfr. Khandwalla R.N., *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Jovanovich, Chicago, 1977; Wiesel W., Hunter A., "The Inter-organizational Network as a Resource: a Comparative Case Study on Organizational Genesis", *Administrative Science Quarterly*, December, 1985.

<sup>38</sup>Cfr. Selznick P., *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 129.

<sup>39</sup>Così facendo, essi salvano la loro organizzazione o diventano custodi dei valori e fini direttamente associabili a detta organizzazione.

Il *leader* può anche mirare ben oltre e più in alto dell'obiettivo del controllo interno o di un ambiente-mercato. Acquisito il necessario potere economico, egli può volgersi a condizionare l'intera evoluzione macrosociale. In tale ultimo caso, il *leader aziendale* si trasforma in uomo politico, con l'ambizione di diventare *leader nazionale*.

## 7. Dialetticità del rapporto

**7.1.** Abbiamo più sopra argomentato che il rapporto tra impresa e ambiente è un rapporto di *adattamento*. L'adattamento è un rapporto di scambio multidimensionale e dialettico, nel senso della:

- a) *interdipendenza* (le relazioni sono di reciproco condizionamento);
- b) *cambiamento* (può mutare nel tempo il rapporto di forza, prevale ora l'uno, ora l'altro termine del rapporto);
- c) *contraddittorietà* (il rapporto ha più di un aspetto, può assumere configurazioni opposte: ad esempio, gli output dell'impresa possono essere congiuntamente "positivi", perché soddisfano un bisogno; e "negativi", perché inquinano l'ambiente; oppure: l'evoluzione nel senso della crescita dell'impresa può generare occupazione e innovazione, ma può limitare la concorrenza).

Tale concezione dell'*adattamento* consente di superare le difficoltà dell'adesione ad una delle due tesi (estreme), che vengono ampiamente discusse in dottrina<sup>40</sup>:

- da una parte, il razionalismo "dogmatico", presente nella concezione di organizzazioni perfettamente e anelasticamente strutturate, che – superata la fase della selezione naturale – sono in grado sempre e comunque di reagire alle pressioni ambientali, facendo valere le ragioni della propria autonomia (teoria del "controllo strategico" delle imprese sull'ambiente);
- dall'altra parte, l'organicismo "illimitato", contenuto nella concezione di organizzazioni permanentemente mutanti ed elasticamente strutturate, percorse all'infinito dalle influenze ambientali, disposte sempre ad affacciarsi oltre i confini organizzativi per cogliere il nuovo, il rischioso e, talvolta, il rivoluzionario, sì da qualificare in modo straordinario la propria competenza distintiva (teoria del "determinismo ambientale" sulle imprese).

Svincolati dalla gabbia della contrapposizione tra razionalismo e organicismo, abbiamo maturato la convinzione che, nella lotta per l'esistenza, in ogni fase del loro ciclo di vita, le imprese coniugano una duplice opposta tendenza: da una parte, esse non si sottraggono alle pressioni ambientali esercitate da altre organizzazioni, cioè da altre forze competitive; dall'altra parte, consapevoli di avere capacità competitive, le attivano –quando possono, non quando vogliono–

---

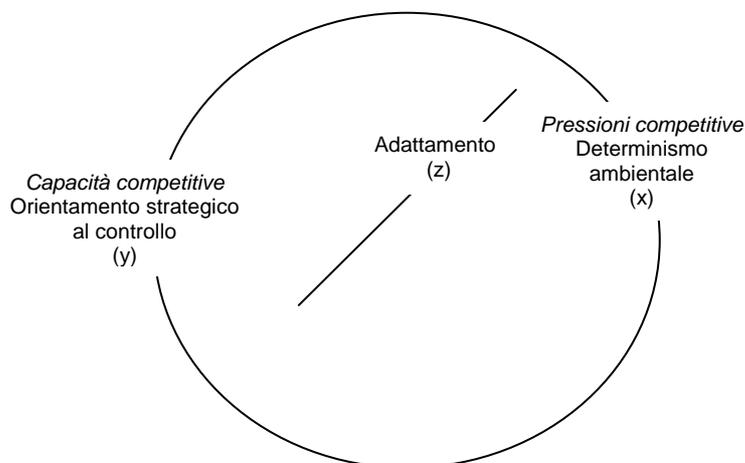
<sup>40</sup>Una bella discussione del problema teorico è in Lawrence P.L., "Organization and Environmental Perspective", in Van de Ven A., Joyce F. (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behaviour*, Wiley, New York, 1981, pp. 337 ss.

non solo per difendere il proprio posizionamento, ma anche per maturare un successo, se possibile un vantaggio competitivo, cioè in funzione di un certo grado di controllo dell'ambiente.

Dipendenza e autonomia convivono nell'impresa. Determinismo ambientale ed esercizio di capacità competitive convivono, sono due facce della stessa medaglia, in impresa.

Inoltre, il nostro approccio invita a considerare schemi di analisi del rapporto fra impresa e ambiente in cui – per le relazioni reciproche che esistono fra le due forze in azione – si ha una “mutua causazione degli eventi”<sup>41</sup>, sia quelli che presiedono in impresa all'attivazione di capacità (risorse e competenze) almeno intenzionalmente orientate al controllo (Y), sia quelli che si originano nell'ambiente e condizionano le scelte aziendali, tra cui emergono i prezzi e la libertà di entrata dei competitori (X). *Orientamento strategico al controllo e determinismo ambientale sono variabili da cui dipende il complessivo processo di adattamento dell'impresa, ma sono al tempo stesso l'una influenzata dall'altra* (v. Fig. 3).

**Fig. 3: La funzione dell'adattamento**



Si noti che (X) e (Y) sono forze non solo differenti, ma anche aventi caratteristiche distinte; sono *variabili indipendenti* e reciprocamente condizionantesi. Scrive Lewontin: “Le forze interne e le forze esterne hanno leggi

---

<sup>41</sup>Cfr. Astley W.G., Van De Ven A., “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, n. 2, 1983, pp. 245-273; Hrebiniak L.G., Joyce W.F., “Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism”, *Administrative Science Quarterly*, September, 1985, pp. 336-349.

proprie, indipendenti le une dalle altre e dall'organismo che vanno a formare, organismo che diviene così [...] il loro punto di raccordo"<sup>42</sup>. Tale organismo è nel caso nostro, ovviamente, l'impresa.

Si può quindi concludere che l'adattamento ( $Z$ ) dell'impresa all'ambiente non è funzione di una sola variabile (la " $X$ " dei teorici della concorrenza perfetta o la " $Y$ " dei teorici della mano visibile e della perfetta discrezionalità manageriale). L'adattamento ( $Z$ ) è funzione di più variabili, che s'influenzano reciprocamente, cioè ( $X$ ) e ( $Y$ ).

**7.2.** Se con ( $X$ ) denominiamo la variabile rappresentativa delle capacità competitive e delle scelte strategiche orientate al controllo; e se ( $Y$ ) è la variabile rappresentativa delle forze di mercato e dei competitori che creano dipendenza, si può scrivere che il processo di adattamento ( $Z$ ) è una variabile dipendente sia da ( $X$ ), che da ( $Y$ ). Gli eventi ( $X$ ) e gli eventi ( $Y$ ) che sottostanno alle due variabili indipendenti, nonché l'intera serie degli stati intermedi sono a loro volta soggetti a "mutua causazione" ( $\leftrightarrow$ ). Cioè:

$$\begin{array}{c} Z \in f(X, Y) \\ \left. \vphantom{Z} \right\} \\ X \leftrightarrow Y \end{array}$$

Si può, pertanto, concludere che l'adattamento varia secondo il rapporto di forza che si determina tra l'organizzazione, nell'esercizio delle proprie scelte orientate al controllo, e l'ambiente esterno, nell'esplicazione della sua forza di condizionamento<sup>43</sup>.

*Ogni tipo di adattamento ha elementi di conformismo rispetto allo stato dell'ambiente* (ad esempio, le preferenze del consumatore; l'imitazione del comportamento dei concorrenti) e *ha elementi di tensione e rottura nei confronti dell'ambiente* (ad esempio: attivazioni di consapevoli strategie competitive).

L'adattamento si costruisce anche attraverso l'elaborazione di strategie, la scelta di operazioni per esercitare "capacità", le quali mettono in moto l'ambiente e lo cambiano (*enactment*). Pertanto, adattamento non è sinonimo di adeguamento.

Nelle grandi imprese, le strategie orientate al controllo sono definite in seno ai massimi organi decisori aziendali (consiglio di amministrazione e *top-management*). Pur considerati i "limiti di razionalità" della formulazione delle strategie, si assume che la scelta di una alternativa d'azione tra le molte possibili sia fatta con metodo, con ricorso a formalità di procedure, elaborazione di documenti, diffusione dell'informazione e *feedback* dei collaboratori, in modo tale

---

<sup>42</sup>Lewontin R.C., "L'organismo come soggetto e oggetto di evoluzione", *op. cit.*, p. 85.

<sup>43</sup>Si fa rinvio alle opere di Child J., "Strategies of Control and Organizational Behaviour", *Administrative Science Quarterly*, n. 1, 1973, pp. 1-17; Child J., "Predicting and Understanding Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, n. 2, 1973, pp. 168-185.

che si delineino obiettivi sottoponibili a verifica e – se del caso – a cambiamento. I principi classici di management e i principi generali del razionalismo economico sono una premessa dell'azione, ancorché il comportamento umano li possa contraddire.

## 8. Un modello dell'adattamento

**8.1.** La funzione  $Z=f(X,Y)$  può essere definita funzione "generale" dell'adattamento.

Si possono illustrare, altresì, due configurazioni "particolari" della funzione ( $Z$ ), che corrispondono a condizioni polari e opposte del rapporto tra impresa e ambiente.

La prima è figlia della concezione organicistica dei sistemi, per cui l'*impresa si adegua* – in ogni ordine di dimensioni e tempo – alle pressioni ambientali ( $X>0$ ). L'impresa denuncia un limite a competere, salvo che nel prezzo, sicché ( $Y$  tende a zero).

Tale funzione dell'adeguamento si può esprimere in:  $Z_1 = f(x, 0)$

La seconda funzione "particolare" dell'adattamento è figlia di una concezione razionalistica che vede l'impresa continuamente in azione di controllo. Incline alla crescita, l'impresa è priva di limiti di razionalità ed attiva mani visibili di manager che possono disporre a piacimento delle risorse, tutto condizionando. Sicché ( $Y>0$ ) e ( $X$ ) tende a zero.

Tale funzione si può esprimere in:  $Z_2 = f(0, y)$

**8.2.** Possiamo a questo punto esaminare più in dettaglio le diverse *tipologie che l'adattamento può assumere*, comprese quelle intermedie tra adeguamento e controllo.

A questo scopo, avremo un duplice punto di riferimento:

- a) da una parte la funzione generale dell'adattamento ( $Z$ );
- b) dall'altra parte, un modello di rapporto tra impresa e ambiente, introdotto da Hrebiniak e Joyce, che noi rielaboreremo liberamente.

In particolare, Hrebiniak e Joyce costruiscono una *matrice*, sul cui asse verticale sono posizionati i valori rappresentativi delle capacità competitive ovvero dell'orientamento strategico al controllo, mentre sull'asse orizzontale si trovano le intensità del determinismo ambientale, corrispondenti a variabili che creano dipendenza<sup>44</sup>.

Tale matrice è illustrata all'interno del primo dei quattro quadranti individuati dall'incrocio in (0) di due assi cartesiani. Si considerano le  $X>0$ , perché si assume che tutte le imprese siano sottoposte a forti o deboli *pressioni* ambientali, con le quali devono misurarsi. Si considerano, altresì, le  $Y>0$ , perché si assume

---

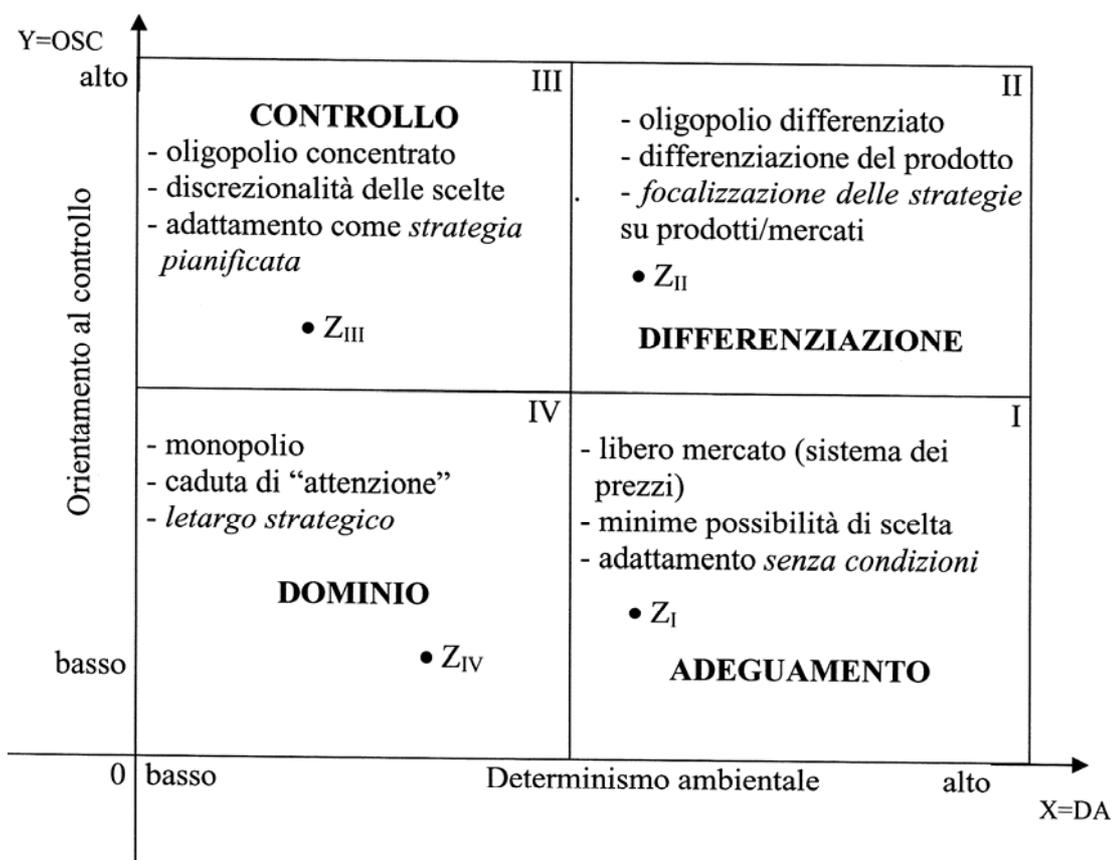
<sup>44</sup>Cfr. Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *op. cit.*, p. 339.

che tutte abbiano forti o deboli *capacità* alla base delle loro azioni.

Nei sotto-quadranti illustrati dalla Fig. 4, si possono individuare quattro tipologie di adattamento, cioè quattro caratteristiche fondamentali del *rapporto tra le forze competitive* (X) e (Y).

Nel procedere ad un'*analisi puntuale (statica)* delle distinte configurazioni di (Z) –Z<sub>I</sub>, Z<sub>II</sub>, Z<sub>III</sub>, Z<sub>IV</sub> – sottolineiamo che ciascuna di esse rappresenta una possibile configurazione dei rapporti tra autonomia (Y) e dipendenza (X) in un certo periodo di tempo e in una certa fase del ciclo di vita dell'impresa. L'analisi puntuale delle quattro configurazioni dell'adattamento non coinvolge, per ora, la ricerca delle ragioni per cui può aver luogo un'evoluzione da un quadrante all'altro, da un rapporto impresa-ambiente all'altro (un'*analisi dinamica* del genere sarà, infatti, svolta più avanti).

**Fig. 4: La matrice dell'adattamento: quattro quadranti**



**8.3.** Nel (sotto)quadrante I si hanno condizioni di elevato determinismo ambientale, con impossibilità di fare scelte diverse da quelle di adeguamento

(medio-alte X; medio-basse Y). Sono queste le condizioni idealizzate dalla visione organicistica del rapporto tra impresa ed ambiente<sup>45</sup>.

Per le imprese in questo quadrante, il processo evolutivo è altamente selettivo. *L'adattamento avviene "senza condizioni"*: o si prende atto delle prescrizioni ambientali (ad esempio: di prezzo) o – se i costi non si mantengono almeno a livello dei prezzi – si è esclusi dal campo. Il comportamento organizzativo si basa su culture e strutture omogenee a quelle vigenti nelle altre organizzazioni dello stesso *task environment*; se ciò non fosse, verrebbe meno la possibilità di confrontare gli stati interni di efficienza e di parametrare il livello di efficacia raggiunta con quello dell'efficacia richiesta per la non esclusione.

In termini di teoria economica sono contenute in questo quadrante le condizioni della *concorrenza perfetta*: i soggetti agenti nel settore sono atomi (micro-imprese), non possono influenzare i prezzi, né maturare competenze distintive dando luogo a imperfezioni. Nel quadrante si devono anche considerare "nicchie ecologiche" caratterizzate da *oligopoli con limitate possibilità di uscita*: l'adeguamento che contraddistingue le imprese operanti nella nicchia si determina, da una parte, per l'indisponibilità di risorse idonee alla crescita; dall'altra parte, per la difficoltà a entrare in nicchie o settori alternativi, ove sono presenti organizzazioni troppo efficienti oppure organizzazioni troppo protette (ad esempio da una legge) per essere oggetto di confronto competitivo.

Si noti che le organizzazioni dipinte in tale quadrante possono coltivare intenti strategici anche più ambiziosi di quello dell'adeguamento. Tuttavia, il determinismo ambientale glielo impedisce *pro-tempore*. E' possibile, anzi, che talune di esse (ad esempio al confine tra primo e secondo quadrante) cerchino in più occasioni di svincolarsi dalle "leggi" ambientali prevalenti o dalla loro "prigionia". Coltivando l'ambizione a migliorare le condizioni del proprio spazio vitale, esse mostrano quanto sia incentivante l'obiettivo del controllo.

Diametralmente opposte alle precedenti sono le condizioni vigenti nel *(sotto)quadrante III*. In impresa si rilevano elevate capacità competitive e opportunità di esercizio di scelte strategiche orientate al controllo, cui corrispondono situazioni di bassa intensità di determinismo ambientale (medio-alta Y; medio-bassa X). Vi si rinvengono tutti i presupposti per l'affermazione dell'autonomia tipica di un *oligopolio concentrato e collusivo*, ove i selezionati competitori si segnalano per le competenze distintive maturate nella capacità d'innovazione tecnologica, nella potenza finanziaria, nell'abilità delle pratiche di marketing. E' questa la situazione presa a modello dalle teorie dell'organizzazione che hanno a fonte la teoria dell'impresa manageriale, un'impresa che tende ad esercitare un "potere globale di condizionamento", non

---

<sup>45</sup>Più particolarmente, è questa la situazione presa a modello dai teorici delle "contingenze organizzative" e, in economia politica, dai liberisti. (Cfr. Cafferata R., *Teoria dell'organizzazione. Un approccio non contingente*, F. Angeli, Milano, 1984, Cap. V; Grandori A., *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1984).

solo verso l'ambiente specifico, ma anche verso l'ambiente generale<sup>46</sup>.

*L'adattamento è centralmente pianificabile*, poiché – sia nel rapporto col consumatore, sia nel rapporto con il fornitore – il produttore tende a essere “sovrano”. E', questa, la situazione in cui si affermano organizzazioni dominanti e queste possono vigilare con sicurezza i propri confini organizzativi, perché le possibilità di entrata sono basse e tentarla è costoso. Peraltro, non esistono insormontabili difficoltà all'uscita, quando si vogliono conquistare nuove quote di mercato nello stesso settore o in settori diversi di attività economica. Le strategie di adattamento delle imprese nel quadrante possono, pertanto, essere quelle della crescita entro il settore (espansione orizzontale) o quella dell'entrata in altri settori, ora per integrazione verticale, ora per diversificazione della produzione.

Trattasi, tipicamente, di una situazione nell'insieme definibile come “non problematica”, che consente all'impresa di muoversi con autonomia là dove compete.

**8.4.** Si notano, invece, più ambigue condizioni operative nel *(sotto)quadrante II*. Sono elevati sia il grado di determinismo ambientale, sia la libertà di scelta. In altre parole, all'elevato peso che assume la considerazione delle variabili ambientali non corrisponde una severa limitazione dell'orientamento strategico al controllo (medio-alte X; medio-alte Y).

L'adattamento assume modalità assai complesse, con punte di elevata dialetticità tra capacità di controllare il contesto, da una parte, e apertura al cambiamento anche con radicali innovazioni, dall'altra parte<sup>47</sup>. Ne deriva che entro il secondo quadrante sono compresi casi differenziati di comportamento imprenditoriale, ciascuno dei quali può considerarsi rientrante nella categoria dell'*adattamento definibile come differenziato*.

Una prima tipologia è rappresentata dal comportamento tipico delle imprese che appartengono ad un settore in condizioni di *oligopolio differenziato*<sup>48</sup>. Le pressioni ambientali (X) sono elevate e coinvolgono verosimilmente imprese di medio-grande o grande dimensione, con capacità competitive elevate (Y). Le capacità impiegate nella selezione competitiva-oligopolistica sono il marketing, la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, nonché l'affiancamento di nuovi partner finanziari o manager all'imprenditore. La dimensione aziendale è, quindi, tipica dell'organizzazione complessa.

Una seconda tipologia è il *monopolio regolato*, caratterizzato da elevate dimensioni aziendali e da comportamenti d'impresa relativamente autonomi dal consumatore o dal fornitore; nello stesso *environment* si muovono lo Stato o

---

<sup>46</sup>Vaccà S., “La socializzazione dei costi dello sviluppo della grande impresa industriale”, *Rivista internazionale di scienze sociali*, n. 5-6, 1972, p. 636. Anche cfr. Papandreu A., *Il capitalismo paternalistico*, Isedi, Milano, 1972.

<sup>47</sup>Le innovazioni possono riguardare sia la produzione, sia lo stato della tecnologia impiegata, sia la struttura dell'organizzazione.

<sup>48</sup>Sylos Labini P., *op. cit.*, pp. 39-40. Anche cfr. Stanton W.J., Varaldo R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1984, pp. 119-174

agenzie pubbliche che regolano i mercati e la concorrenza, cioè istituzioni che pongono condizioni. Ad esempio, nel settore dell'energia o delle telecomunicazioni, lo Stato può dettare norme per la produzione del servizio e prevedere la fissazione del prezzo secondo la durata della fornitura o secondo la clientela o anche il territorio (differenziazione). Anche le imprese hanno autonoma capacità di differenziazione, potendo personalizzare il servizio.

Una terza tipologia di comportamento strategico - nel senso dell'adattamento differenziato - è segnalata dalle imprese appartenenti a gruppi aziendali diversificati e multidivisionali, contraddistinti da una società controllante (*holding*) e da più società (divisioni) controllate, ciascuna delle quali compete in distinti settori di attività economica con prodotti specifici e attraverso distinte relazioni con fornitori e clienti<sup>49</sup>.

Si noti che, per ciascuna società controllata, il gruppo rappresenta un primo livello di ambiente di riferimento, anzi il proprio riferimento a tutti gli effetti. Ad un secondo livello, la predetta impresa opera in un preciso settore di attività economica.

Le divisioni di prodotto sono aziende a tutti gli effetti, anche giuridicamente autonome, ma restano strategicamente controllate dalla *holding*. Nel gruppo diversificato convivono aziende che hanno elevata libertà di movimento, accanto ad altre che non sono sovrane, né nell'acquisizione delle risorse, né nell'approccio ai mercati di sbocco. Si noti che il gruppo in quanto tale è, nel suo insieme, dotato di potere di condizionamento nei confronti dell'economia e della società - sviluppando un' "autonomia" che può essere elevata, cioè, anche nei confronti del *general environment* - mentre ciascuna divisione di prodotto è sottoposta a vincoli di appartenenza, che ne riducono la discrezionalità nell'azione. Ogni divisione è formalmente autonoma nel suo insediamento ecologico (settore), ma dipendente dal gruppo per i vincoli societari o i limiti alle scelte strategiche. L'amministrazione centrale del gruppo si fa carico di pianificare l'allocazione delle risorse e soddisfare i fabbisogni manageriali nelle divisioni, contenendo i conflitti di interesse. A livello della capogruppo deve essere necessariamente elaborato un indirizzo generale di marcia delle divisioni, sì da garantire non solo l'orientamento strategico a breve, ma anche l'integrazione di lungo periodo del complesso aziendale.

Il rapporto tra sistema di gruppo e ambiente esterno è contraddistinto, pertanto, da evidente dialetticità: il gruppo è un ambiente per le imprese che in esso sono incluse ed è, contemporaneamente, un sistema aziendale unitario che opera in più settori (cioè ambienti specifici), in un unico *general environment*. Da una parte, emergono il potere di condizionamento che il gruppo - in quanto tale - è in grado di attivare verso l'ambiente generale, nonché l'influenza della capogruppo (*holding*) sulle imprese controllate; dall'altra parte, si manifesta l'autonomia "legale" delle divisioni, che - pur limitata strategicamente dalla *holding* - emerge nelle operazioni di management e nella contrattazione del

---

<sup>49</sup>Cfr. Momigliano F., *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1972; Rispoli M., "Le opzioni strategiche", in Id. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna, 1984, pp. 745-830.

reinvestimento dei profitti con la capogruppo.

**8.5.** L'adattamento nel *(sotto)quadrante IV* è definito sia dal medio-basso di determinismo ambientale, sia dal modesto quoziente d'iniziativa strategica.

La quiete ambientale dà sicurezza all'amministrazione aziendale; tuttavia, la relativa carenza di stimoli ambientali non favorisce l'efficienza economica e organizzativa. E' questo il caso, in economia politica, del *monopolio* come struttura di mercato.

Nell'impresa monopolistica le capacità competitive possono essere trascurate, per la confidenza che l'impresa ripone sia nella posizione dominante di mercato, sia nella protezione che le offrono le barriere di costo all'entrata. I principi di scientificazione del management possono essere sacrificati al governo dell'esistente. La *routine* prevale sulla ricerca dell'innovazione<sup>50</sup>. La scarsa attenzione ai problemi dell'orientamento strategico di lungo periodo favorisce il prevalere di forme di adattamento casuali. L'inerzia del monopolista può essere alimentato da interventi compiacenti o collusivi di altre organizzazioni del *general environment*: può essere questo il caso di imprese monopolistiche che operano in mercati saturi o declinanti, che chiedono e ottengono provvidenze statali per continuare la produzione.

La stazionarietà dell'ambiente dà spazio all'adattamento con *dominio*. La stazionarietà favorisce il "torpore" o addirittura il "letargo" strategico, che non fa vedere le minacce di crisi o la decadenza del ciclo vitale dell'organizzazione. Da una parte, le capacità competitive del passato possono indebolirsi; dall'altra parte, l'ambiente non dà stimoli al cambiamento oppure questi ultimi vengono intenzionalmente soppressi. In prospettiva, ci può essere l'estinzione dell'organizzazione.

L'emergere di tali pericoli è il paradossale segnale di un condizionamento di eternalità *sui generis*, di una situazione di *influenza ambientale per assenza dell'influenza stessa*, accentuata dalla debolezza della volontà di destarsi e reagire.

## 9. Conclusioni

**9.1.** La lettura dei quattro quadranti della matrice dell'adattamento può concludersi come segue.

In nessuna delle quattro combinazioni dei rapporti tra impresa e ambiente vi è completa assenza di potenzialità di esercizio di scelte discrezionali: anche nel quadrante I, dove impera la lotta per la sopravvivenza, è possibile progettare –

---

<sup>50</sup>La *routine* prevale sull'innovazione anche nel caso della "concorrenza monopolista", poiché ciascuna funzione dell'offerta è protetta da barriere spaziali e, talvolta, anche legali.

anche se pro-tempore è impossibile attivare – un futuro di crescita e relativa autonomia. Né, all'opposto, vi è mai completo in-determinismo ambientale: *la concorrenza è sempre una questione di grado*.

Ne deriva che il confronto fra tensione verso il controllo strategico e antagonismi ambientali ovvero la lotta tra autonomia e dipendenza rappresenta la normalità delle "situazioni" del sistema economico-sociale in cui operano le imprese. Ne consegue, altresì, che la transizione degli stati organizzativi da un quadrante all'altro è un evento probabile dell'evoluzione possibile. E' questa una significativa manifestazione della "circolarità" del rapporto tra impresa e ambiente. Trattasi di un rapporto in continua evoluzione, la cui *dinamica* – nella matrice dell'adattamento – è sintetizzata delle figure che seguono.

**9.2.** Un primo tipo di analisi dei dinamismi nel rapporto tra impresa e ambiente suggerisce una possibile *evoluzione virtuosa dell'adattamento* (v. Fig. 5).

Abbiamo più volte avvertito che non tutte le imprese neonate sopravvivono alla selezione dei primi anni di vita e non tutte quelle sopravvissute vogliono crescere. Va da sé, però, che non mancano i neo-imprenditori che si propongono di crescere. L'adattamento verso la crescita, progettato in ( $Z_I$ ) del primo quadrante, ma non ancora realizzatosi, può inverarsi nel tempo grazie al reinvestimento dei profitti, all'attrazione di nuove risorse materiali e immateriali, nonché al successo di politiche di marketing. L'impresa del primo quadrante si è, dunque, mossa strategicamente, ha creato competenze distintive nella differenziazione del prodotto/servizio offerto; può passare nel secondo quadrante, adattandosi in ( $Z_{II}$ ).

Prima di arrivare a tale risultato, essa verosimilmente si è creata una maggiore sicurezza negli approvvigionamenti e ha reso stabili i rapporti con taluni distributori (*politiche di contrattazione*). Oppure è riuscita a consolidare la compagine sociale, ad acquisire consensi tra i finanziatori o nell'ambito delle altre forze competitive, grazie a *politiche di cooptazione* (ad esempio: sono stati assicurati incarichi nel consiglio di amministrazione ad alcuni importanti soci di minoranza o ad alcuni fornitori di materie prime).

La propensione ad assumere rischi via via maggiori può consigliare l'impresa già cresciuta a progettare nuove avventure di mercato, ora dando vita a processi produttivi più efficienti, ora manovrando i prezzi al ribasso, ora innovando le caratteristiche del prodotto offerto. L'impresa progetta cioè il passaggio dal secondo al terzo quadrante.

Funzioni aziendali in merito decisive sono non solo la ricerca e lo sviluppo di nuovi processi e prodotti, ma anche l'adozione di nuove soluzioni organizzative. Siffatte strategie di *non price competition* – accanto a quelle mai trascurabili di competizione attraverso i prezzi – qualora abbiano successo possono provocare un cambiamento delle caratteristiche dell'oligopolio, che da "differenziato" può evolversi in "concentrato": l'impresa di nostro riferimento entra in un nuovo e più favorevole rapporto con l'ambiente competitivo, che si rivela in ( $Z_{III}$ ). Si noti che la crescita può avvenire anche tramite diversificazione della produzione, cioè tramite l'entrata dell'impresa focalizzata in settori di attività economica anche

lontani da quello di origine. Sorgono in tal caso “gruppi diversificati”.

Si può ipotizzare che nell'affrontare tale passaggio vitale, la nostra impresa abbia anche realizzato *cooperazioni* con altri produttori del settore per il conseguimento di obiettivi strategici comuni - condividendo risorse - senza perdere di vista l'obiettivo di una autonoma crescita a più protratta scadenza. Una innovazione di prodotto di oggi o una internazionalizzazione riuscita oggi possono essere il frutto di una cooperazione passata. La cooperazione può avere coinvolto anche fornitori o distributori, cioè forze competitive dissimili, ma ugualmente interessate al successo di un progetto imprenditoriale che le ha coinvolte.

Il ciclo virtuoso della crescita può anche proseguire. E' possibile congetturare il passaggio della nostra impresa dal terzo al quarto quadrante.

Dall'oligopolio concentrato può risultare vincente una mossa verso il dominio del settore. Le capacità da attivare devono essere variegata e molteplici. La mossa aggressiva può essere, tuttavia, favorita dalla quiete ambientale e dalle difficoltà di entrata di nuovi competitori nell'oligopolio.

Se la mossa strategica ha successo, il nuovo adattamento si realizza in ( $Z_{IV}$ ).

Un passaggio intermedio è costituito dalla formazione di cartelli o coalizioni con altre imprese per controllare i prezzi o l'evoluzione del comportamento del consumatore: potrebbe essere stata questa l'esperienza che incoraggia l'adozione di più impegnativi obiettivi strategici, fino alla monopolizzazione del settore.

**9.3.** Un secondo tipo di analisi dinamica dei rapporti tra impresa e ambiente riguarda un'*evoluzione non gloriosa dell'organizzazione* già approdata al successo o addirittura al vantaggio competitivo. Tale evoluzione implica, in un primo tempo, una crisi che conduce al ridimensionamento delle dimensioni e delle posizioni di mercato; in un secondo tempo, la prospettica uscita dal settore.

Il fenomeno regressivo sopra esemplificato fa tutt'uno con la dialetticità e, in particolare, con l'*aspetto contraddittorio dell'adattamento*.

L'immortalità di una posizione competitiva è solo un'eccezione. Al successo può, nel tempo, sostituirsi l'insuccesso. Sia le capacità competitive ( $Y$ ) autogenerate e acquisite nel tempo, sia le condizioni di sistemicità sono il fondamento del successo o del vantaggio nel settore in cui l'impresa opera, ma possono anche essere la causa del declino, se non sono difese adeguatamente e sempre rinnovate con tempestivi investimenti. In sintesi: *l'eccessiva confidenza nei positivi risultati acquisiti può trascinare l'impresa verso risultati opposti, cioè anche verso l'uscita dal campo competitivo*.

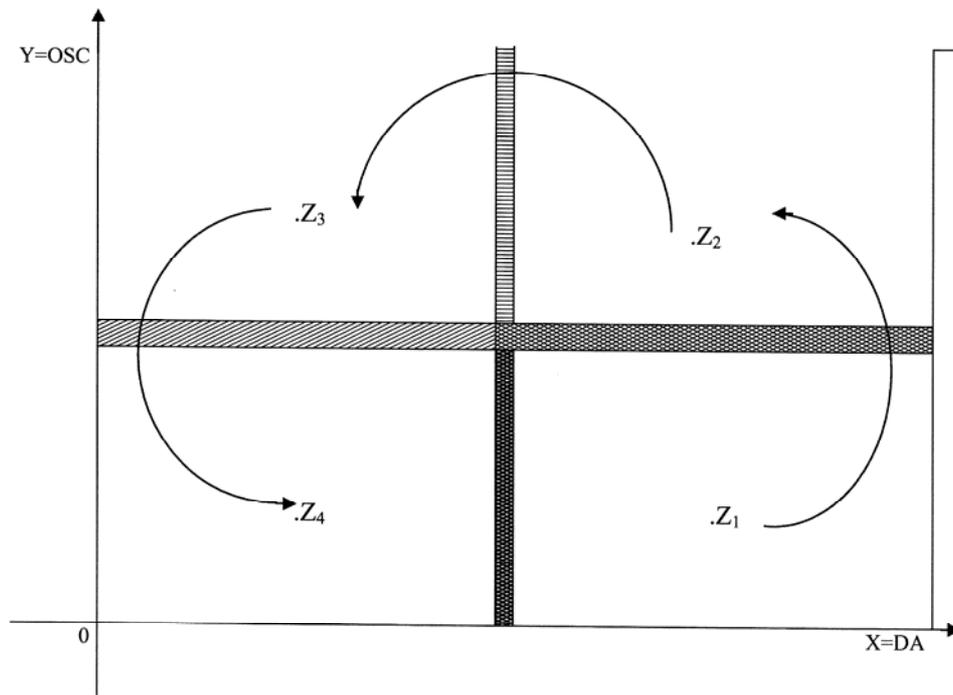
Peraltro, non solo indebolimenti o deficienze di risorse, ma anche movimenti di ( $X$ ) possono dare luogo a crisi aziendali, che fanno rifluire l'impresa a “stati precedenti”, cioè ad adattamenti già conosciuti; o addirittura conducono a rapporti non più sostenibili con l'ambiente.

Ad esempio, se lo Stato fa venire meno i propri aiuti alla produzione o modifica il quadro di riferimento legislativo – rendendo di fatto o intenzionalmente il settore più competitivo – l'impresa in adattamento ( $Z_{IV}$ ) può trovarsi, senza

volerlo, ad operare in un ambiente oligopolistico ( $Z_{III}$ ), cioè non più in posizione di dominio. Oppure, l'entrata di nuovi operatori dotati di capacità d'innovazione nella tecnologia o nel marketing ( $X$  aumenta) in un oligopolio concentrato può trasformare il settore e ricollocare l'impresa in ( $Z_{III}$ ) verso un adattamento di tipo ( $Z_{II}$ ).

Se l'indebolimento in ( $Y$ ) o la crescita delle pressioni in ( $X$ ) sono tali da non essere sostenibili – anche nel loro combinato disposto, cioè nel loro mix competitivo – l'adattamento in ( $Z_{IV}$ ) o in ( $Z_{II}$ ) o in altro quadrante può tradursi in esclusione del "campo" (si segua la linea tratteggiata nella Fig.6).

**Fig. 5: Dinamiche nella matrice dell'adattamento (ciclo virtuoso)**



*Nota bene:* la matrice assume l'ipotesi che l'impresa voglia assumersi rischi via via più elevati e progetti un ciclo di vita orientato alla CRESCITA (da piccola a grande, financo da impresa dominata a impresa dominante).

*Attenzione:* non tutte le imprese si evolvono in tal senso; non tutte crescono!

*Zona grigia:* essa individua una TRANSIZIONE nell'adattamento, prolusiva al cambiamento di strategia e di quadrante:

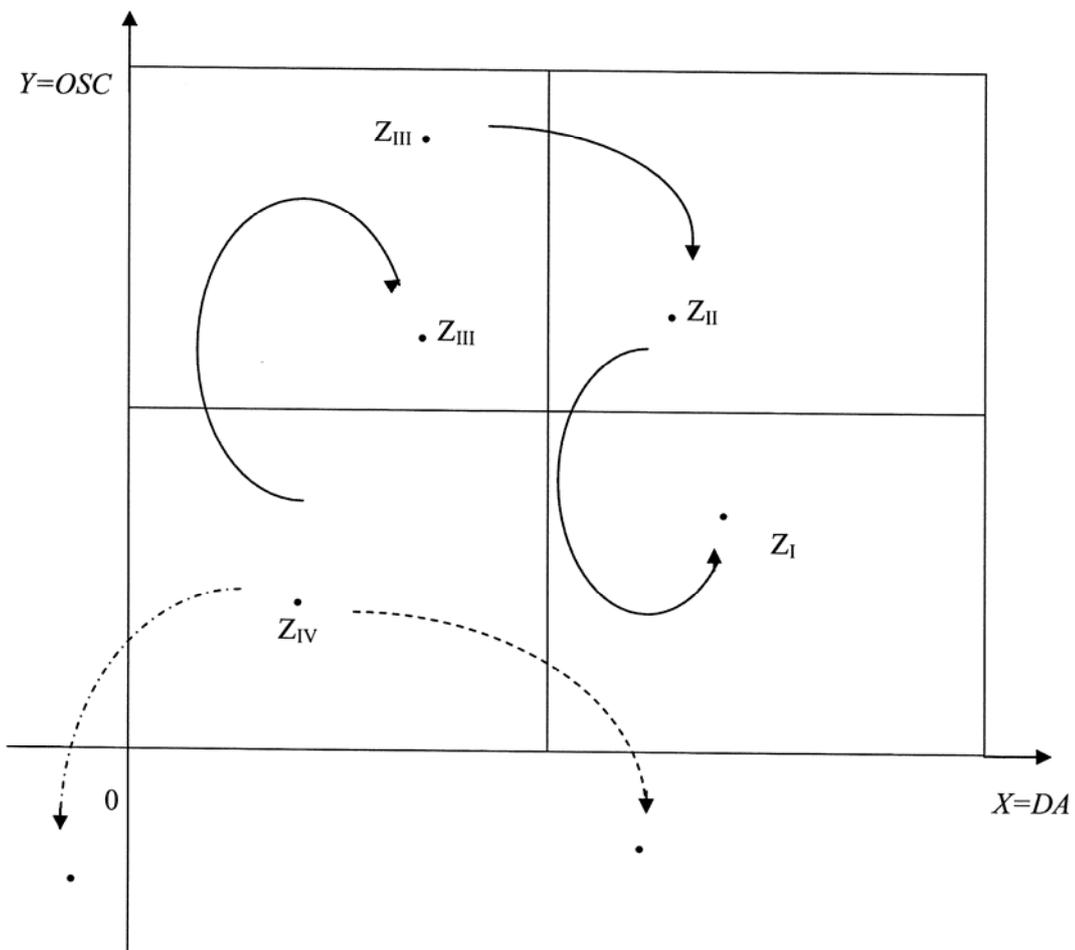
-Dallo stato di necessità che obbliga a comportamenti passivi (*I quadrante*) alla

scelta di strategie e politiche di differenziazione e di *enactment* dell'ambiente (*II quadrante*). Sono forme di transizione la "contrattazione" dei rapporti con fornitori e distributori; o la "cooptazione" (coinvolgimento attivo) di partner finanziari o partner d'affari nei fini dell'impresa cooptante.

- Dalla competizione per differenziazione del bene/servizio (*II quadrante*) alla scelta della crescita (*da II a III quadrante*) con lotte di prezzo o con l'uso di fattori di *non-price competition*. Tra le forme di transizione, c'è anche la "cooperazione" con altre imprese per raggiungere un obiettivo comune, non solo cooptazione e contrattazione.

- Dall'oligopolio concentrato (*III quadrante*) all'attivazione di strategie aggressive di monopolizzazione (*IV quadrante*). Forme di transizione: organizzazione di "coalizioni" o "cartelli" di produttori, per controllare meglio le forze competitive, anche quelle del *general environment*.

**Fig. 6: Dinamiche nella matrice dell'adattamento (ciclo contraddittorio)**



*Eventi*: indebolimento o intervenute deficienze di (Y), che riducono le capacità di controllo (da  $Z_{III}$  a  $Z_{II}$ ); oppure movimenti di (X) che rendono più turbolente o sfavorevoli le condizioni ambientali (da  $Z_{IV}$  a  $Z_{III}$ ; oppure ancora da  $Z_{III}$  a  $Z_{II}$ ).

*Conseguenze*: ritorni all'indietro ovvero a *stati precedenti* (linea continua) con ristrutturazioni controllate; oppure crisi con esclusione dal campo competitivo, cioè dal settore (linea tratteggiata).

*Problematiche emergenti di gestione*: a) ristrutturazioni con possibili rimpicciolimenti dimensionali; b) esternalizzazione di funzioni; c) dismissione di imprese controllate; d) cambiamento del fine produttivo. Altrimenti: alienazione dell'impresa, fusione con concorrenti o cessazione dell'attività con fuoriuscita dal campo competitivo.

## Bibliografia

- Astley W.G., Van de Ven A.H. (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, n. 2.
- Benson J. (1977), "Organizations: a Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, March.
- Blair J.M. (1972), *Economic Concentration*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York, 1972.
- Blau P.M., Schoenherr R.A. (1971), *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York.
- Cafferata R. (1984), *Teoria dell'organizzazione. Un approccio non contingente*, Franco Angeli, Milano.
- Cafferata R. (1995), *Sistemi, ambiente, innovazione*, G. Giappichelli, Torino.
- Cafferata R. (1999), "Il cambiamento organizzativo e le difficoltà del cambiamento", in Rullani E., Vicari S., *Sistemi ed evoluzione del management*, EtasLibri, Milano.
- Child J. (1973), "Predicting and Understanding Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, n. 2.
- Child J. (1973), "Strategies of Control and Organizational Behaviour", *Administrative Science Quarterly*, n. 1.
- Child J. (1984), *Organization*, Harper and Row, London.
- Child J. (1997), "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, n. 1.
- Cohen R.D., March J.G. (1974), *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, New York.
- Denrell J. (2004), "Comment: the Performance of Performance", *Journal of Management and Governance*, n. 4.

- Duncan R.B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, n. 3.
- Fomburn C.J. (1986), "Structural Dynamics within and between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, September.
- Galbraith J.K. (1967), *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power*, Pelican Books, Harmondsworth.
- Grandori A. (1984), *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, Milano.
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, London, IV Ed.
- Hage J. (1965), "An Axiomatic Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, n. 3.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hay D.A., Morris D.J. (1979), *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford.
- Henderson B.D. (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, November-December.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, September.
- Jarillo J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, n. 1.
- Khandwalla R.N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace, Jovanovich, Chicago.
- Langton J. (1984), "The Ecological Theory of Bureaucracy: the Case of Josiah Wedgwood and The British Pottery Industry", *Administrative Science Quarterly*, September.
- Lawrence P.L. (1981), "Organization and Environmental Perspective", in Van de Ven A., Joyce Y.F. (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behaviour*, Wiley, New York.
- Lewontin R.C. (1983), "L'organismo come soggetto e oggetto dell'evoluzione", *Scientia*, n. 1.
- Lewontin R.C. (1989), "Adaptation", *Scientific American*, December.
- Lorenzoni G. (1992), (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni G. (1987), "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", *Sviluppo e Organizzazione*, Luglio-Agosto.
- Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), "Creating Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, Spring.
- Momigliano F. (1972), *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Paniccia P. (2005), "Organizzazione che apprende, crea e valorizza la conoscenza", in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- Papandreu A. (1972), *Il capitalismo paternalistico*, Isedi, Milano.
- Parsons T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- Parsons T. (1965), *Il sistema sociale*, Ed. di Comunità, Milano.

- Pepe C. (1988), "Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole imprese italiane", *Piccola Impresa / Small Business*, n. 3.
- Rispoli M. (1984), "Le opzioni strategiche", in Id. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Selznick P. (1976), *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Simon H.A. (1993), "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, Winter.
- Stanton W.J., Varaldo R. (1984), *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
- Starbuck W.H. (1975), "Organizations and their Environment" in Dunnette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Sylos Labini P. (1967), *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino.
- Tagliagambe S., Usai G. (1999), *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, International New York.
- Vaccà S. (1972), "La socializzazione dei costi dello sviluppo della grande impresa industriale", *Rivista internazionale di scienze sociali*, n. 5-6.
- Vaccà S. (1983), "L'ambiente come forza produttiva", *Politica ed Economia*, n. 10.
- Varaldo R. (1995), "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", *Economia Marche*, n. 1.
- Wievel W., Hunter A. (1985), "The Inter-organizational Network as a Resource: a Comparative Case Study on Organizational Genesis", *Administrative Science Quarterly*, December.
- Zeit G. (1980), "Interorganizational Dialectics", *Administrative Science Quarterly*, March.

**Roberto Cafferata**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Studi sull'Impresa  
Facoltà di Economia - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"  
via Columbia 2  
00133 Roma  
e-mail [cafferata@economia.uniroma2.it](mailto:cafferata@economia.uniroma2.it)