

# Economia Aziendale Online<sup>©</sup>

N. 2/2009

“Il rapporto ‘impresa – ambiente’”

**Maria Gorbunova**

**Economia Aziendale Online**

©2003

International Business Review

Editor in Chief: Piero Mella

ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

**Pavia , April, 2009**

**No. 2/2009**

All the contents are protected by copyright.  
No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.  
Further information at: [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)



# Il rapporto ‘impresa - ambiente’

Maria Gorbunova

Dipartimento di Economia e Imprenditorialità Internazionale – Università Statale di Nizhni Novgorod, via B. Pokrovskaia, 60, Nizhni Novgorod, Russia, 603950, tel. +78314302164  
Email: maria.l.gorbunova@gmail.com

**Sommario** - 1. Introduzione. – 2. L’ambiente negli studi di economia politica e aziendale. – 3. Gli approcci innovativi al concetto di ambiente aziendale - 4. L’ambiente aziendale in senso strategico - 5. Conclusioni – Questioni di ricerca sul rapporto ‘impresa-ambiente’ – 6. Bibliografia

## Abstract

*Il rapporto ‘impresa – ambiente’ si analizza negli studi di economia politica, economia aziendale e strategia. Dal punto di vista applicativo il concetto sistemico tradizionale viene affiancato da più semplici e esplicativi approcci, tra cui quello reticolare e quello cognitivo. Nonostante una visione tradizionale tali studi si prospettano come innovativi in alcune direzioni di ricerca*

## Abstract

*The relation ‘enterprise - environment’ is typically analyzed in different fields of economic studies, in particular in the microeconomic, business and strategic ones. From practical point of view the traditional systemic approach needs to be augmented by quite simple and explanatory, stakeholder and cognitive optics. Although certain traditional character of these studies there are some interesting research question in that regard.*

**Keywords:** Corporate Environment, Systemic Approach, Stakeholder Analysis, Cognitive Approach.

## 1 – Introduzione

L’impresa è un’organizzazione di risorse e attività, non isolata dal mondo circostante. Una visione semplicistica dell’organizzazione può vederla strutturata in due componenti analitiche, una ispirata alla razionalità tecnica, l’altra volta a fronteggiare l’incertezza ambientale esercitando, sulla prima razionalità tecnica, forme di protezione. Il ruolo fondamentale dell’ambiente non è univoco, apre spazio per agire e pone vincoli, condiziona strutture e progetti aziendali e allo stesso tempo risulta in parte sintetizzato dall’insieme di loro comportamenti. Nel ultimi decenni i parametri dello scenario competitivo sono diventati sempre più incerti e imprevedibili così da far perdere senso ai modelli dell’analisi longitudinale. Questo impone all’azienda di vedere le sue decisioni strategiche e operative come una sperimentazione. Per guadagnare una certa stabilità, le aziende tendono a sviluppare e migliorare i rapporti con i propri interlocutori in modo da creare lo spazio dei comportamenti prevedibili attorno a sé; infatti, da un approccio che disegna una divisione netta tra l’ambiente e l’impresa e che comporta una certa estraneità dell’ambiente, si è passati ad un’ottica che vede l’ambiente una fonte del vantaggio competitivo.

La soggettività e l’oggettività presentate nell’ambiente esterno si ripercuotono sul grado di indipendenza e creatività delle strategie aziendali. In certe situazioni un’impresa deve agire come le altre, perché un scostamento del comportamento potrebbe portare ad un fallimento, di solito si riscontra nelle situazioni stabili, con delle tendenze negative e quando non c’è troppo spazio per eventuali errori. In altri

stabili, con delle tendenze negative e quando non c'è troppo spazio per eventuali errori. In altri momenti invece si deve mostrare tutta la capacità imprenditoriale, cioè adoperare una strategia ben distinta da quella altrui.

Nonostante una significativa prevalenza dell'ambiente il soggetto economico aziendale ha degli obiettivi particolari da perseguire che non possono essere univocamente dettati dall'esterno, in conformità con il comportamento umano per cui ognuno agisce sulla base delle proprie dotazioni e aspirazioni.

A causa della turbolenza e complessità del contesto economico, sia generale che competitivo, esiste una certa riluttanza nello studiare l'ambiente aziendale in modo diretto, tramite costruzione degli scenari quantitativi, però il nesso impresa-ambiente in sé viene affrontato da alcune correnti di studio analitiche sia sul profilo teorico che applicato:

– le problematiche della progettazione organizzativa, la scelta della struttura che si addice al dinamismo esterno non è triviale né per un soggetto economico semplice che coincide sostanzialmente con il soggetto giuridico, né per quello complesso che trova la sua forma massima in un gruppo multinazionale. In questo filone rientra anche la progettazione organizzativa delle transazioni tenendo conto del continuum di opportunità tra semplice ricorso al mercato e gerarchia;

– le questioni di elaborazione strategica, l'azienda nelle sue scelte fondamentali si trova ad operare tra la rigidità imposta dal paradigma 'struttura – condotta – risultati' da un lato e le ampie opportunità decisionali permesse dalla *resource-based view*. Sotto questo profilo ricade il problema dell'ottenimento del fitness strategico da parte di un'azienda rispetto all'ambiente ed ai concorrenti. Appare necessario sviluppare la strategia dedicata ai rapporti con fornitori e clienti, vale a dire a livello della catena del valore integrata;

– lo studio e l'applicazione delle tecniche manageriali, in un mondo sempre più globalizzato, dove l'internazionalizzazione delle aziende esalta la necessità di capire le differenze cross-culturali per sfruttare al meglio le innovazioni a carattere gestionale che si trasferiscono dalle case madri, o dalle imprese leader, alle imprese a loro collegate.

Sono di certo non meno rilevanti i risvolti puramente applicati tra i quali la costruzione di modelli adeguati all'elaborazione più o meno prospettica di decisioni strategiche e tattiche, tenendo conto che il mondo economico si basa sugli orientamenti a breve o al massimo medio termine, ma le aziende non sempre possono permetterselo.

Altre indagini alquanto interessanti riguardano il problema di delimitazione di confini aziendali dal punto di vista del soggetto economico, che permette di capire come le aziende estendono l'influenza e la stabilità al di là dell'ambiente interno. Di fronte a tali tematiche la ricerca in campo economico-aziendale di oggi deve aumentare la sua componente empirica quantitativa.

Cerchiamo di esporre ed analizzare in prospettiva le riflessioni nelle dottrine economiche sui contesti dove le aziende si trovano ad operare elaborate. In un modo o nell'altro l'ambiente veniva considerato ed esplorato sia negli studi di economia politica, nella logica prevalentemente positivista, sia certamente nei vari rami degli studi aziendali.

Occorre notare però come il percorso del pensiero ispirato alle questioni poste dalla realtà economica, sostanzialmente, dal management aziendale si arricchiva dall'interscambio concettuale tra entrambi i flussi degli studi economici. Ad esempio i primi contributi di M.Porter sono nella maggior parte dovuti ai concetti e modelli astratti e complessi sviluppati nell'economia industriale che entra a far parte dell'economia politica.

## 2 – L’ambiente aziendale negli studi tradizionali

Nell’economia politica che si occupa del funzionamento del sistema economico nel suo complesso l’impresa è considerata tradizionalmente un’entità che ha un compito preciso e limitato – trasformare i fattori produttivi in beni e servizi da offrire ai consumatori. Vari contributi, a partire da quelli iniziali di E.Chamberlin (1933) e A.Marshall (1920) fino a quelli sviluppati nell’ambito dell’economia industriale permisero da un lato di capire alcune componenti strutturali ed i modelli competitivi a livello di settore, dall’altro di indagare sui contenuti e limiti di iniziativa aziendale come viene fatto nel modello «struttura (industriale) – condotta – performance» (Bain, 1951) che propone il collegamento oggettivo tra il posizionamento nel settore e le performance aziendali. Negli anni ‘70-80 sono stati sviluppati altri due filoni importanti. Il primo è legato all’analisi delle transazioni e alle sue implicazioni sull’organizzazione aziendale quando Williamson (1975), dando una pulitura alle idee di Coase (1933), arrivò a considerare i confini aziendali come mutevoli e quindi modificabili. La transazione infatti è un’operazione di acquisto di beni ed attività che potrebbe essere effettuata tramite mercato o, in alternativa, attraverso la produzione interna della stessa operazione sotto la gerarchica. Con l’intensificarsi dei rapporti di partecipazione o cooperazione, queste opportunità contrapposte diventano solamente due estremi di un continuum delle modalità di organizzazione delle transazioni. Il secondo orientamento del pensiero dell’economia industriale è la *teoria evoluzionistica* (Nelson, Winter, 1982), che ha origine nel riconoscimento dell’importanza del cambiamento per il progresso nei sistemi economici. Ipotizzando che l’impresa sia motivata sì dal profitto, a pari di altri obiettivi, Nelson e Winter immaginano una situazione economica in cui le imprese efficienti tendono a estromettere quelle marginali, cioè una situazione che non tende all’equilibrio. Il disequilibrio diventa così la caratteristica strutturale per un mercato con imprese dotate di capacità ben diverse. Questo porta a riconoscere la capacità progettuale dell’impresa che si svincola dagli ostacoli mediante un comportamento innovativo nelle strutture, nei prodotti, nei mercati, nella stessa concezione di impresa, nel senso di Schumpeter tramite la famosa metafora della creazione distruttrice.

Nella dottrina aziendale, nei primi sviluppi delle discipline manageriali alla fine dell’ottocento e nella prima metà del novecento, nelle prime battute della “teoria del management” si tentò di definire le regole di gestione intuendo che nelle imprese si maturano decisioni e si realizzano politiche che, per quanto riguarda l’aspetto concorrenziale, vanno ben al di là del semplice adattamento delle quantità prodotte alla domanda, dato un certo livello di prezzo, come era ipotizzato dalla contemporanea teoria economica. Si generò un divario tra realtà economica e le teorie manageriali che venne poi gradualmente colmato.

Una svolta di qualità nell’analisi e nella rappresentazione dell’ambiente avviene negli anni ‘60 con la saturazione dei mercati dopo il boom economico successivo alla guerra. Prima di tutto ciò, nel mondo dei mercati dei produttori dominava la convinzione per cui solo le aziende, tramite l’intervento decisionale del loro management, fossero in grado di influenzare l’ambiente. La crescita economica nel secondo dopoguerra ha fatto convincere il management delle imprese di grandi dimensioni che i cambiamenti ambientali e aziendali siano essenzialmente incrementali, e, solo per eccezione, abbiano una discontinuità con le esperienze del passato. Con l’internazionalizzazione degli orizzonti imprenditoriali in primo luogo, e gli arresti nelle vendite dovuti alla stagnazione, la disciplina aziendale ha esaltato i concetti di strategia e politica elaborate con un certo anticipo. Si era ritenuto necessario ricercare consonanza *sistemica interna* e *esterna* che esprime la volontà aziendale di equilibrio e sopravvivenza nel tempo rispetto all’ambiente in movimento. I primi contributi come, ad esempio, quelli della scuola harvardiana erano basati sul paradigma ‘strategia-struttura’, ove la strategia viene concepita come linea di condotta unica che deve essere adottata da tutte le imprese di un certo settore seguendo il suo modello di competizione. I.Ansoff (1965)

ipotizzò che non fosse la variabilità dell’ambiente ad essere aumentata, quanto piuttosto il numero delle variabili ambientali che dovevano essere prese in considerazione dal soggetto economico nel processo decisionale. In altri termini, stava aumentando l’estensione dell’ambiente di riferimento per le imprese e con esso aumentava anche il grado della loro *dipendenza* dalle dinamiche ambientali. Con l’ipotesi di razionalità limitata, l’analisi dell’ambiente, che comunque non può essere condotta in modo che garantisca l’assenza di qualsiasi errore di previsione, viene indissolubilmente legata al concetto di strategia e non a quello di politica aziendale che contiene in sé quella rapidità nel cambiare comportamento in caso di una visione errata della prospettiva verificatasi ex-post.

Così, si afferma e consolida una configurazione di impresa come parte, ossia un sottosistema del “sistema di mercato”, a sua volta sottosistema di un più ampio e generale, “sistema ambientale”. In alcune definizioni dell’impresa viene sottolineato, in modo particolare, il rapporto tra l’azienda e l’ambiente, in quanto l’azienda si definisce rapportandosi ad esso. Il primo contributo importante all’analisi del nesso ambiente – impresa viene offerto dalle teorie sistemiche.

La rappresentazione, secondo l’approccio sistemico, richiede di definire l’ambiente in modo rigoroso e isolare le variabili che condizionano il funzionamento delle organizzazioni. Lo sviluppo iniziale del pensiero sistemico nell’analisi del rapporto ‘impresa – ambiente’ ha portato i seguenti contributi dedicati al disegno organizzativo (Benassi, 1997):

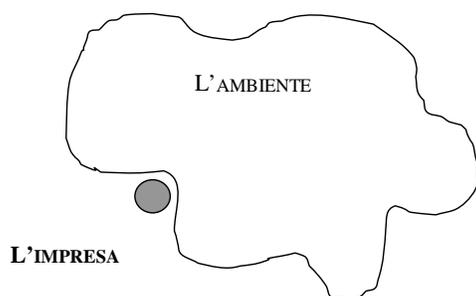
- il modello dei sistemi meccanici – organici (Burns and Stalker, 1961) distingue i criteri di progettazione organizzativa per ambienti stabili o mutevoli;
- il modello del tessuto causale (Emery e Trist, 1965) usa due dimensioni, tasso di cambiamento e di interconnessione (complessità organica) ambientale, che producono quattro soluzioni di progettazione per un’azienda;
- il modello delle contingenze organizzative (Lawrence and Lorsch, 1967) propone l’importanza dell’integrazione interna nel caso di un’organizzazione differenziata a causa di un ambiente disomogeneo;
- il modello dell’azione organizzativa (Thompson, 1967), scegliendo un certo campo d’azione e le attività da svolgere in tale proposito l’azienda circonda il proprio ambiente nell’universo (environment) generale, tale ambiente risulta influenzato dai propri comportamenti aziendali e da quelli degli altri interlocutori e possiede due dimensioni caratterizzanti una il grado di omogeneità e l’altra il grado di cambiamento così, anche in questo caso, hanno luogo quattro soluzioni di progettazione. Tale ambiente fu chiamato il task environment;
- la tassonomia del contesto ambientale proposta nel lavoro di Jurkovich (1974) basata su 4 criteri seguenti: la complessità spiegata dal numero d’elementi che lo compongono; il grado di ripetitività o non ripetitività delle minacce e delle opportunità esterne; il livello d’organizzazione interna dei settori relativi; la modalità di connessione con l’organizzazione di tali settori diretto/indiretto.

Il concetto di ambiente in quest’ottica sta ad indicare un insieme di fenomeni che, pur essendo al di fuori dell’organizzazione, esercitano o possono esercitare su di essa una notevole influenza. In termini più analitici, il rapporto delle imprese con l’ambiente si caratterizza per la presenza del flusso di scambio di tipo input-output con l’ambiente, ciò porta alla creazione di una forte correlazione tra le componenti interne del sistema e gli eventi esterni ad esso.

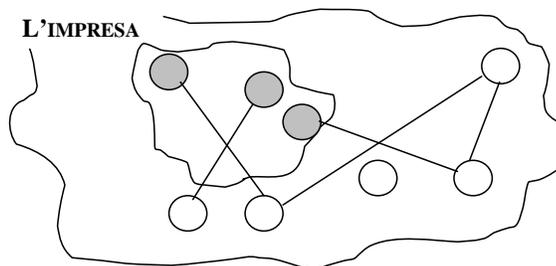
Nel paradigma sistemico si parla di confini organizzativi definiti tra unità perfettamente configurate in termini di ruoli, responsabilità, obiettivi, meccanismi e procedure di coordinamento. Qualunque trattato di organizzazione fino agli anni Settanta poggia le premesse di base sul principio della separazione dei compiti e del loro successivo coordinamento.

Fig.1. *Diversi approcci al rapporto impresa ambiente (adattato da Benassi, 1997)*

Nella concezione sistemica cosiddetta originale:

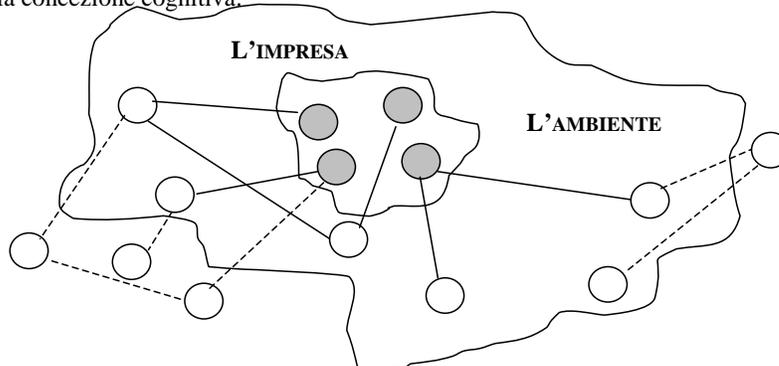


Nella concezione reticolare:



L'UNIVERSO

Nella concezione cognitiva:



- GLI STAKEHOLDER INTERNI
- GLI STAKEHOLDER ESTERNI
- LEGAMI PERCEPITI
- LEGAMI NON PERCEPITI

Per affrontare livelli di complessità sempre maggiori, si suggerisce il ricorso a meccanismi di coordinamento sempre più articolati, stringenti e sovrapposti, salvo poi doversi misurare con il problema di conciliare l'accentramento di potere e la burocratizzazione della struttura con i bisogni crescenti di flessibilità (La Rocca, 1996: pp.161-162). All'interno di questo paradigma, l'ambiente è concepito come esterno all'impresa, è definibile oggettivamente attraverso le sue caratteristiche distintive e detta le condizioni di successo a cui l'impresa deve adeguarsi per sopravvivere.

### 3 – Gli approcci innovativi al concetto di ambiente aziendale

L'evoluzione delle metodologie di ricerca sul microambiente procedeva nel graduale spostamento del fuoco d'indagine dalla struttura settoriale alla specificità del comportamento della singola impresa. I limiti dell'approccio sistemico tradizionale all'analisi del legame ambiente – azienda, sono riconducibili alla

mancanza di un’interpretazione unica di che cosa sia l’ambiente, alle carenze nella comprensione dell’evoluzione aziendale e ambientale, e alla debolezza empirica delle sue implicazioni verificatesi con il tempo che hanno contribuito a cambiare l’ottica esplorativa. Recentemente, allo scopo di superare i limiti contenuti approccio sistemico all’ambiente, si sono sviluppati altri due concetti: l’approccio *reticolare* (*relazionale*) e quello *cognitivo* (vedi Fig.1).

L’ambiente di un’azienda non è solamente un insieme di condizioni e di fenomeni esterni alla stessa che ne influenzano la struttura e la dinamica, ma potrebbe essere sempre descritto in termini di istituti con i quali essa interagisce. Tutte le operazioni di scambio, inteso in senso lato, di un’organizzazione e i rapporti consolidati possono essere considerati, rappresentati e analizzati attraverso una rete di relazioni, “indipendentemente dal livello di analisi (individui, gruppi, organizzazioni, ecc.) e dal contesto istituzionale (mercati, gerarchie, ecc.) in cui lo scambio avviene” (Lomi, 1997: p.21).

In tale visione, detta *reticolare* (*relazionale*), l’ambiente non è più astratto, ma popolato da soggetti chiaramente identificabili, in grado di condizionare direttamente, o indirettamente, il comportamento dell’entità organizzativa. Seguendo questa logica, occorre analizzare con attenzione tali relazioni, esaminando con attenzione il tessuto relazionale in cui essa si trova coinvolta. I sistemi di influenza esterni possono essere classificati in dominati (uno solo degli attori esercita una pesante influenza sul sistema), divisi (se ci sono più influenzatori forti con interessi divergenti), passivi (gli attori sono numerosi e tutti poco influenti) (Maresca, 1997). Questa concezione può sembrare apparentemente intuitiva e semplice, ciò nonostante essa costituisce un elemento di forte discontinuità rispetto agli approcci precedenti, ed ha imposto nuovi principi e logiche di gestione: l’unione di forze, la convergenza di interessi, la comunione di risorse, le alleanze per cogliere le nuove opportunità e la creazione di network sono solo alcune delle direzioni del cambiamento in atto.

Il concetto reticolare è strettamente legato alla teoria che vede il funzionamento dell’impresa come un risultato dell’azione di *stakeholder* o interlocutori diversi. Il termine *stakeholder* è stato introdotto nel 1963 dallo Stanford Research Institute per indicare quei gruppi senza il cui appoggio l’organizzazione cesserebbe di esistere (Freeman, 1984). La teoria degli *stakeholder* descrive l’impresa come una costellazione di interessi espressi da soggetti e organizzazioni, numerosi e distinti, ognuno di quali potrebbe avere delle finalità non sempre convergenti, di natura cooperativa o competitiva. Tali agenti vengono coinvolti dalle e nelle vicende dell’impresa a diverso titolo, ne promuovono e ne ostacolano la funzionalità e lo sviluppo.

L’attenzione rivolta dalla *stakeholder analysis* all’ambiente conduce al superamento delle connotazioni di intangibilità e di oggettività fin dalle origini attribuite al contesto esterno. Poiché gli interlocutori e l’impresa istituiscono rapporti di interscambio e di reciproca influenza, il management deve analizzare obiettivi, risorse e strategie di gruppi omogenei di *stakeholder* per valutarne la rilevanza per l’impresa, e la sua capacità di mobilitare altri *stakeholder*. Nell’ambito di questo approccio si possono suddividere i diversi *stakeholder* in diversi gruppi e livelli in funzione della loro posizione, in *stakeholder* interni ed esterni, primari e secondari. Gli *stakeholder primari* sono quelli che hanno una formale relazione contrattuale con l’impresa, gli *stakeholder secondari* sono tutti gli altri soggetti e/o gruppi influenzati in modo indiretto dall’impresa.

D’altro canto i rapporti con gli *stakeholder* possono essere classificati basandosi sui contenuti di queste relazioni, Airoldi, Brunetti, Coda (1989), ad esempio, riferendosi ai rapporti interaziendali propongono la seguente distinzione:

- le relazioni istituzionali;
- le relazioni di scambio di beni privati;

- le relazioni di credito, di prestito e di assicurazione;
- le relazioni di concorrenza;
- le relazioni “implicite” e “libere”.

Le *relazioni istituzionali* creano una rete di imprese che partecipano alla formazione e alla configurazione del *soggetto economico* di alcune di loro. Appartengono alla classe delle relazioni istituzionali anche le relazioni che collegano più aziende giuridicamente distinte ma con soggetti economici totalmente o parzialmente coincidenti. Si tratta di relazioni economiche congiunte in due importanti aspetti: da un lato esse influenzano direttamente le scelte delle aziende in quanto esprimono gli interessi economici dei membri del soggetto economico; dall’altro lato corrispondono a flussi di condizioni di produzione e di consumo e le relative remunerazioni (in senso ampio). Si distinguono da tutte le altre forme di relazioni interaziendali in quanto i membri del soggetto economico fanno parte dell’azienda, non sono cioè sue controparti esterne.

Lo *scambio di beni privati* è il tipo di relazione economica esplicita a carattere formale che maggiormente caratterizza i sistemi economici. Lo scambio monetario è la forma prevalente di trasferimento di beni privati a titolo oneroso, ossia a fronte di una prestazione avente significato di prezzo; però nei sistemi economici moderni, tuttavia, non sono rari gli scambi parzialmente o totalmente regolati secondo la forma del baratto che potenzia la relazione richiedendo un coinvolgimento maggiore.

Le *relazioni di credito, di prestito e le relazioni di assicurazione* nascono da operazioni di scambio che si caratterizzano sia per il loro particolare oggetto sia per la loro particolare natura. Le relazioni di credito e di prestito nascono da scambi che hanno per oggetto la disponibilità di dati volumi di mezzi monetari, per dati tempi, a fronte di un prezzo rappresentato da interessi. Le relazioni di assicurazione nascono da operazioni di scambio aventi per oggetto la cessione ed assunzione, parziale o totale, di rischi particolari a fronte di un prezzo denominato nella prassi “premio”. Le relazioni nel campo finanziario sono dei legami interaziendali forti, perché permettono di controllare le aziende con una efficacia maggiore rispetto praticamente a tutti gli altri interlocutori.

Si hanno *relazioni di concorrenza* tra le aziende che offrono condizioni di produzione e di consumo equivalenti negli stessi mercati o in mercati tra loro correlati. I concorrenti di azienda nel senso stretto sono degli stakeholders indiretti. I tipi di relazioni suddette possono essere qualificate *come relazioni economiche esplicite*, cioè quelle abbastanza visibili e formali.

La realtà dei sistemi economici mostra anche importanti fenomeni di *relazioni economiche interaziendali implicite*: relazioni caratterizzate da livelli particolarmente bassi di reciprocità e di trasparenza; relazioni, d’altro canto, che possono influenzare direttamente le strutture e le dinamiche reddituali e patrimoniali delle aziende. Nella dottrina economica si usa il concetto di “esternalità” e si descrivono i fenomeni di “economie e diseconomie esterne”. Un’azienda può godere o soffrire di condizioni positive o negative esterne, ossia attivate univocamente da altre aziende. Inoltre, un’azienda può attivare condizioni i cui effetti positivi o negativi sono goduti o sofferti da altre aziende senza che queste debbano sopportare direttamente oneri per i vantaggi goduti o possano ottenere diretta copertura degli svantaggi sofferti. Ad esempio, la presenza di esternalità sotto veste di economie di agglomerazione (Richardson, 1971) svolge un ruolo rilevante per capire l’andamento e le performance delle imprese raggruppate nelle aggregazioni territoriali, *cluster* e distretti. Anche le relazioni economiche che risultano implicite per il fatto che si svolgono all’interno di una stessa azienda, nonostante non siano interaziendali, meritano una particolare attenzione, poiché una rilevante parte di esse è soggetta a fenomeni di internalizzazione e di esternalizzazione in relazione al vario configurarsi delle altre forme di relazioni interaziendali. Occorre sottolineare,

nonostante le relazioni interaziendali costituiscono la parte più rilevante tra le reti alle quali un'azienda risulta coinvolta, però gli altri interlocutori come i clienti, i canali di comunicazione, i centri di ricerca, ecc. sviluppano delle relazioni di natura particolare legate, ad esempio, allo scambio delle informazioni che contribuiscono alla creazione e al perfezionamento degli aspetti intangibili che sono pure degne di considerazione, sistemazione e di ricerca entro le convergenze di interesse.

Dal punto di vista normativo l'approccio reticolare presenta alcuni problemi: richiede una certa presenza di strumenti volti ad assicurare il coordinamento tra unità esterne e interne, un sistema di sviluppo delle risorse umane adeguatamente progettato, un disegno organizzativo complessivo specifico, e così via (Benassi, 1997) che sono ancora poco sistemati dal punto di vista teorico.

In ottica relazionale, l'impresa potrebbe costruire attorno a sé un più ampio sistema di valore, alla cui creazione sono chiamati a contribuire i numerosi e differenziati attori del sistema. Nella logica sistemica, dietro una configurazione deterministica del rapporto impresa/ambiente c'è sempre la concezione di una realtà obiettiva esterna che si definisce indipendentemente dall'azienda, o tutt'al più vede il concorso della sua azione con quella dei concorrenti e di altri interlocutori esterni. La numerosità e complessità delle influenze nelle loro reciproche relazioni, di fatto, ridurrebbe il condizionamento della singola impresa sull'ambiente a poca cosa.

Si può sostenere che l'approccio reticolare risulta più concreto della concezione sistemica nel sistematizzare il rapporto organizzazione-ambiente. Negli ultimi tempi si è sviluppato un altro approccio alla relazione impresa-ambiente che si distingue da entrambi i precedenti. Nella concezione sistemica e reticolare, l'ambiente è la fonte dei comportamenti aziendali, nel senso che in esso si trovano gli input informativi che, una volta immessi nel sistema impresa, ne determinano in output il comportamento. L'impresa deve cioè adattarsi o ricercare dei compromessi con ciò che la circonda: quella maggiormente in grado di gestire il cambiamento ambientale e di adattarsi reattivamente, o proattivamente, ad esso è l'impresa con le maggiori probabilità di sopravvivenza (Vicari, 1991: p.170).

Una prospettiva del tutto diversa, detta *cognitiva*, è quella che emerge dalla teoria dei processi di cognizione, in cui l'impresa, a partire dalla sua organizzazione interna, seleziona gli stimoli ambientali rilevanti e determina i propri cambiamenti finalizzati al mantenimento dell'organizzazione, creando il proprio ambiente (Vicari, 1991; Weick in Benassi, 1997). Nella prospettiva dell'impresa, proprio perché l'ambiente è espresso mediante la cultura dell'impresa, per mezzo del suo management e dei suoi valori, attraverso la cultura delle sue maestranze e attraverso le motivazioni e le attese dei suoi consumatori, si può sostenere che *l'ambiente non è qualcosa di esterno*, ma assume un senso proprio in quanto esso entra a far parte dell'impresa, che ne interiorizza, attraverso il management, gli azionisti, i fornitori, i sindacati, i consumatori, attraverso le prospettive, le culture e gli interessi delle sue componenti, le caratteristiche essenziali. L'ambiente, per l'impresa, altro non è che parte costituente dell'impresa stessa, in quanto si determina in relazione all'impresa, a partire dall'impresa stessa.

Secondo Vicari (1991) nella concezione cognitiva a proposito del rapporto impresa – ambiente è vero che:

- l'ambiente non esiste in senso oggettivo;
- l'impresa definisce la propria differenza rispetto all'ambiente;
- l'ambiente non è un input per l'impresa;
- deve esservi compatibilità tra impresa e ambiente;
- chiusura e compatibilità ambientale debbono coesistere.

Se supponiamo che l’ambiente sia diverso a seconda della prospettiva gerarchica considerata, sarebbe vero che cambiando prospettiva (un’organizzazione o l’altra) si modificherebbe la percezione dell’ambiente (Vicari, 1991). Dal punto di vista interno l’ambiente non esiste per sé stesso, ma viene attivato dalla azienda stessa che, in altre parole, incorpora l’esterno riconducendolo a sé, cosicché tutte le relazioni diventano interne, come frutto di una scelta autodeterminata. In questo caso ha senso parlare di compatibilità tra impresa e ambiente, intendendo con questo termine il fatto che ciascuno è fonte di perturbazione per l’altro, così si innescano continue modifiche di stato. Questo ci porta al tema del ruolo della conoscenza e dell’apprendimento organizzativo. L’impresa seleziona e si focalizza sugli stimoli ambientali attraverso la formazione di schemi di azione o, in altri termini, di conoscenza. Il processo di selezione ‘naturale’ che avviene in economia incoraggia le aziende a diventare proattive in senso stretto, cioè ad essere in grado di cambiare il proprio ambiente, tramite, ad esempio, la creazione di nuovi mercati, oppure lo sviluppo di cooperazione, trasformando a proprio vantaggio certi aspetti di ostilità lungo la catena del valore (Valdani, 1997). Brabandere (2005) sostiene che dal punto di vista strategico un manager deve cambiare due cose: all’inizio la propria percezione e poi la realtà.

Lo sviluppo del pensiero che agisce tramite la negazione della negazione negli ultimi anni ha comportato una riproposta dell’approccio sistemico in un’accezione visibilmente dinamica (Senge, 1992). Questo corrisponde alla necessità di creare una visione ‘post-strutturalista’ di sistemi aziendali considerandoli come sistemi in evoluzione (Rullani, Vicari, 1999). A questo nuovo livello, in un senso o nell’altro, si sono accumulati i concetti e gli sviluppi degli approcci precedenti. Si assiste, ad esempio, all’introduzione nei modelli sistemici degli *stakeholder* come portatori di input e recipienti di output, così vengono analizzati i circuiti decisionali complessi, che coinvolgono un numero maggiore di variabili che coinvolgono più effetti sistemici legati ad una decisione (Brugnoli, 2002). L’approccio cognitivo permette di concretizzare i modelli di riferimento per le circostanze di ogni singola azienda e di assegnarle un ruolo sempre più creativo. Così, il rapporto impresa – ambiente risulta più adeguato alla complessità del contesto non perdendo però in capacità esplicativa. I fenomeni di natura economica, inoltre, vengono modellati tramite i cosiddetti sistemi adattivi complessi (*Complex Adaptive System*) prelati dalla fisica (Gell-Mann, 1994; Holland, 1995; Dooley, 1997; Maturana and Varela, 1992) che si applicano alla gestione operativa (Lowson, 2005) o allo studio dei cluster (Albino, Carbonara, Giannoccaro, 2005). Concettualmente i CAS possiedono delle caratteristiche utili all’indagine di sistemi complessi: non-linearità, grande numero di partecipanti, apertura, imprevedibilità, il che permette di modellare il rapporto che sussiste tra imprese ed altri soggetti che popolano il loro ambiente .

Sintetizzano le tre concezioni si può affermare che ognuna di esse contribuisce allo sviluppo dell’analisi ambientale applicata ai problemi di strategia, marketing oppure di internazionalizzazione. Occorre dire che per una certa complessità nell’ideare modelli analitici, l’approccio cognitivo trova un’applicazione marginale. Il modello d’analisi attuale si basa sostanzialmente sull’approccio sistemico e su quello relazionale, come vedremo di seguito.

La conseguenza logica della discussione sugli approcci analitici fondamentali potrebbe essere rappresentato da una definizione operativa dell’ambiente. Dunque l’*ambiente* di un’organizzazione è:

- l’insieme dei *fattori*, o delle condizioni e dei fenomeni, esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica – *parte sistemica nell’accezione classica*,
- l’insieme delle *forze strategiche* rappresentate da soggetti, organizzazioni e individui, portatori di “interesse” nei confronti dell’impresa, cioè di *stakeholder* – *parte reticolare*;
- non tutte le condizioni e non tutte le forze esterne ad un istituto sono elementi del suo ambiente; l’ambiente è circoscritto alle condizioni, ai fenomeni e agli interlocutori che vincolano, stimolano ed indi-

rizzano, con intensità apprezzabile, le scelte dell’istituto, così si impongono i confini tra *l’ambiente* e *l’universo* (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994; Napoletano, 1996 elaborati ).

L’ambiente è una parte dell’universo esterno all’azienda e, come sopra detto, è dato dall’insieme delle forze e dei fattori che influenzano la configurazione interna dell’azienda. Questa è sempre una definizione relativa; gli obiettivi specifici di ogni analisi dell’ambiente ed il contesto in cui l’analisi si svolge (disponibilità ed accessibilità dei dati; pressione temporale; livello di approssimazione richiesto; ecc.) determinano, volta per volta, l’estensione dell’ambiente e la gamma degli elementi considerati non solo dal punto di vista economico, ma anche giuridico, tecnologico, ecc. Spesso l’ambiente è definito su basi geografiche (un paese o un dato insieme di paesi fino alla considerazione dell’economia mondiale), oppure assumendo come riferimento dati mercati o dati settori.

È sempre rilevante tener conto oltre alla dimensione “spaziale” dell’ambiente, anche della sua dimensione “temporale”. Così con il passar del tempo sono soggetti ai cambiamenti sia i confini di un’organizzazione, sia quelli tra l’ambiente e l’universo. Alcune variabili critiche entrano a far parte dell’ambiente in tempi differenti. Nell’analisi concreta dell’ambiente è sempre importante tener conto delle variabili “potenzialmente” rilevanti in un tempo futuro non remoto.

#### **4 – L’ambiente aziendale in senso strategico**

Fino ad adesso abbiamo discusso di approcci abbastanza astratti che analizzano il rapporto impresa – ambiente. Occorre dire che a partire dagli anni ’60 questi ultimi furono affiancati da alcuni orientamenti e modelli più concreti sviluppati allo scopo palesemente utilitarista nell’ambito delle scuole di business e delle maggiori imprese di consulenza. Per tutto questo percorso quasi cinquantenne si nota, però, un arricchimento reciproco tra entrambi i modelli, quelli concettuali e quelli applicati.

Secondo l’approccio harvardiano, sviluppatosi dapprima, la strategia veniva definita come interfaccia dell’impresa con l’esterno, finalizzata al perseguimento della coerenza con l’ambiente di riferimento.

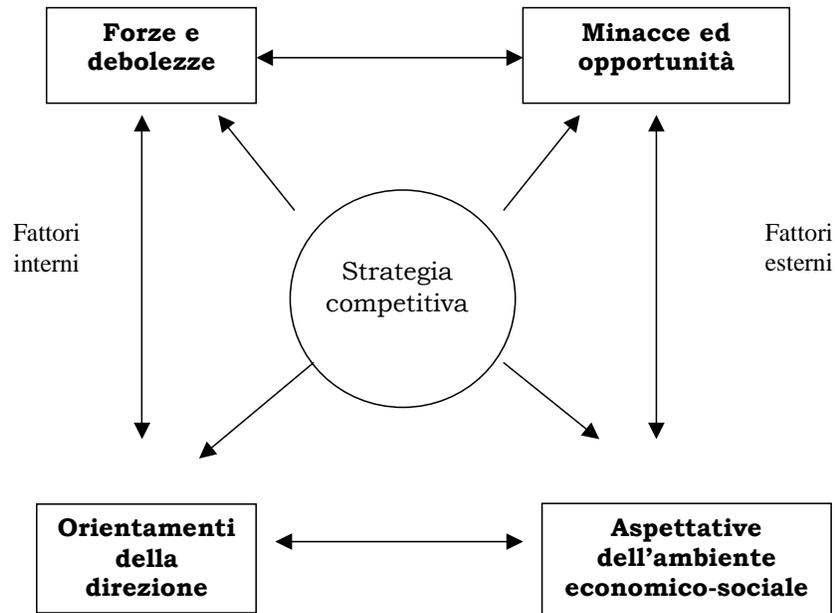
Quest’ambiente riguardava non solo il sistema competitivo ma anche il sistema sociale. Poi sostanzialmente grazie all’introduzione del concetto dell’area strategica d’affari (Strategic Business Unit) da Ansoff le dinamiche di tipo sociale furono escluse dall’azione strategica limitandola al territorio immediato. Poi vengono focalizzate le scelte strategiche sulla ricerca di un equilibrio tra il sistema di prodotti dell’impresa e la pluralità dei mercati in cui essa opera o intende operare, riconoscendo all’analisi dell’ambiente e ai suoi output un ruolo di influenza determinante sui processi di formulazione e implementazione strategica.

I filoni di ricerca che hanno privilegiato l’analisi del territorio competitivo, in modo particolare, sono maggiormente ispirati dall’economia industriale, fra i quali vi sono la rappresentazione del posizionamento competitivo con le matrici strategiche, il modello di cinque forze ecc. (Ansoff, 1965; Hofer, Shondel, 1978, Porter, 1982; Abell, 1979 et al.). All’inizio si tentò di delimitare il territorio competitivo basandosi sui criteri oggettivi. La definizione fu basata sull’accezione del settore proposta da Marshall, il settore è un insieme di imprese che offrono un identico bene.

Ovviamente la diversificazione che ritoccò tutte le imprese medie e grandi fece sì che la considerazione solo delle omogeneità fisico-tecniche a volte portava ad un’estensione eccessiva di concorrenza, a volte tendeva ad escludere le influenze rilevanti, e l’evoluzione di tali studi aveva provveduto allo spostamento del focus dagli elementi strutturali del settore (processo di produzione del prodotto) alla tipologia dei bisogni serviti, così la raffigurazione della competizione passò dal lato d’offerta a quello di domanda. Il ter-

ritorio competitivo risultava percepito come gruppo di imprese che offrono prodotti o servizi intercambiabili, cioè rivolti a soddisfare il medesimo bisogno espresso da un gruppo di clienti.

Fig.2. L'ambiente nella scuola harvardiana. Quadro di riferimento per la formulazione strategica (Andrews, 1965)



Per alleggerire le strutture analitiche allo scopo applicativo furono introdotti vari approcci che propongono criteri soggettivi, più incalzanti alla realtà nell'obiettivo di delimitare il territorio competitivo di un'azienda: il *modello della concorrenza allargata* e di raggruppamenti strategici di Porter (1982), il *defining the business* di Abell (1979) sviluppato poi ulteriormente da Day (1990), ecc. e dal concetto di settore o di mercato presi singolarmente si passa al concetto del sistema competitivo.

Sulla scia della teoria del valore, Porter (1982) ridefinisce il territorio competitivo in cui si muove l'impresa, e si sofferma sull'analisi del collegamento che sussiste tra la struttura e l'intensità competitiva presente in un settore e la profittabilità potenziale conseguibile al suo interno, da cui dipenderebbero scelte strategiche sostanzialmente volte alla ricerca di *posizioni protette* rispetto all'intensità della competizione. A differenza però delle tradizionali analisi settoriali, Porter pone una visione allargata della struttura del settore industriale, non più cioè limitata ai concorrenti attuali e potenziali, ma estesa ad altre forze giudicate ugualmente importanti nel definire le dinamiche strutturali.

I *principali elementi del sistema della concorrenza allargata* di Porter (1982) sono:

- gli attori (concorrenti, fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti, produttori di prodotti sostitutivi);
- le relazioni che si stabiliscono tra di essi. Tali relazioni si configurano come vere e proprie «forze concorrenziali», quali sono:
  - la rivalità e/o la collaborazione fra le imprese concorrenti consolidate (imprese che operano nello stesso settore) e che offrono gli stessi prodotti;
  - il potere contrattuale dei fornitori;

- il potere contrattuale dei clienti;
- la minaccia dei nuovi entranti;
- la minaccia di prodotti sostitutivi;
- i fattori strutturali rilevanti alla base delle «forze concorrenziali» che determinano il grado di attrattività del settore.

Esistono diversi indicatori per misurare l'influenza di ogni tipo dei fattori strutturali (Porter, 1982, Grant, 1998, Sicca, 1998). L'intensità della rivalità competitiva si determina dai seguenti fattori principali: il grado di concentrazione dell'offerta, il tasso di crescita settore, la sovraccapacità produttiva e le barriere all'uscita, la struttura di costo dell'impresa (rapporto costi fissi / costi variabili), costi di riconversione, la diversità dei concorrenti, la differenziazione del sistema di offerta, l'identità della marca.

La minaccia di nuove entrate dipende dalle cosiddette barriere all'entrata, fra le quali si annoverano: le economie di scala, le economie di scopo, i vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione, la differenziazione di prodotto e la identità di marca, il fabbisogno di competenze, il fabbisogno di risorse finanziarie, l'accesso ai canali di distribuzione e alle fonti di fornitura di beni e servizi, i vincoli governativi e legali, i costi di riconversione, la reazione attesa alle nuove entrate delle imprese che già operano nel settore.

La minaccia dei prodotti sostitutivi esiste quando ci sono alternative valide del prodotto, ciò rende la sua domanda elastica rispetto al prezzo, inoltre il grado di influenza dei prodotti sostitutivi dipende dal rapporto prezzo/qualità reciproco, dalla propensione dei clienti verso i prodotti sostitutivi.

Il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti dipende dalla sensibilità al prezzo della parte acquirente e dal potere contrattuale relativo all'impresa in considerazione, il quale dipende a sua volta dal rapporto di concentrazione settoriale, dalla presenza dell'asimmetria informativa fra parti contraenti e dalla possibilità dell'integrazione verticale.

Il modello della concorrenza allargata è uno dei riferimenti più noti per la rappresentazione della struttura dei sistemi competitivi. Esso si differenzia dai modelli "tradizionali" di economia industriale (in cui il sistema competitivo si identifica con il settore ed è quindi costituito essenzialmente dai concorrenti, attuali e potenziali, su uno stesso mercato di sbocco e dalle relative relazioni di competizione) per l'ampia gamma di attori considerati.

Un'altra nuova chiave di lettura della dinamica competitiva è stata proposta da Porter nello stesso libro "Strategia Competitiva" e riguarda l'analisi interna di un settore al fine di individuare e comprendere le differenze tra le strategie competitive delle imprese operanti nel contesto settoriale e i diversi risultati economici che esse conseguono. A tal fine Porter propone una metodologia di analisi della struttura interna del settore basata sulla riclassificazione delle strategie competitive di tutte le imprese significative in raggruppamenti strategici.

Un *raggruppamento strategico* è definito da Porter come «insieme di imprese che all'interno del settore seguono strategie simili» lungo «dimensioni strategiche» ben definite e rilevanti per lo stesso settore. La struttura interna del settore è rappresentabile attraverso la configurazione di differenti raggruppamenti, ciascuno dei quali caratterizzato da una propria struttura competitiva e, dunque, da un proprio grado di attrattività. Questo approccio metodologico risulta particolarmente utile per esaminare settori molto complessi, in cui le imprese assumono posizioni competitive decisamente eterogenee. In questo modo il raggruppamento strategico fornisce una sorta di ponte di collegamento tra il settore economico e il comportamento strategico più specifico delle imprese che in esso vi operano, e contribuisce a superare l'astrattezza teorica contenuta nel concetto di settore industriale.

Un altro approccio innovativo all'analisi della dinamica competitiva è il *defining the business* di D.Abell (1979) che affronta il problema della definizione del business e le connesse e complesse "questioni" strategiche. La nuova prospettiva innanzitutto consiste nella proposta che un territorio competitivo non è più oggettivo ma risultante dalle scelte specifiche delle singole imprese in esso presentate, cioè i confini del business, del settore e del mercato sono la risultante dei processi di selezione adottati dalle imprese sulla base delle tre dimensioni seguenti:

- i gruppi di clienti serviti,
- le funzioni che il prodotto svolge per il cliente,
- le tecnologie utilizzate,

i quali, insieme, rappresentano sia il lato dell'offerta (tecnologia utilizzata e funzione che il prodotto svolge per il cliente) sia il lato della domanda (gruppi di clienti serviti e funzione che il prodotto svolge per il cliente). La definizione del business è infatti il punto di partenza per lo sviluppo della strategia.

In tale direzione, G.S.Day (1992) considera rilevante un'ulteriore dimensione prescelta dall'impresa:

- alternative nella catena di valore aggiunto
- il problema della giusta misura e dell'ambito appropriato dell'attività dell'impresa. Fino a che punto esse si devono spingere verso il consumatore finale da un parte e verso le materie prime e i componenti dall'altra (Day, 1992).

Con il rafforzamento della globalizzazione le necessità di dare un supporto analitico ai processi di internazionalizzazione in corso portarono ad una reintroduzione dell'ambiente generale ossia del livello macro- nelle valutazioni. Le influenze a livello ambientale tipicamente si canalizzano secondo la loro origine, così si cerca di capire la portata di fattori economici, tecnologici, demografici, sociali, naturali e di politica governativa (Grant, 1998).

Adesso, la struttura generica dell'analisi d'ambiente contiene tre livelli macro, micro- e funzionale, tutto ciò coincide con i livelli decisionali relativi: studio dei fattori e delle forze di portata più generale (*corporate environment* o macroambiente) – ossia i fattori economici, sociali e demografici, politici e legislativi, culturali istituzionali e le forze che interagiscono con l'impresa che hanno o potranno avere un impatto sull'attività – contribuisce alla formazione della visione d'impresa.

L'analisi del macroambiente svolge tre compiti di rilevante significatività strategica concorrenti:

- monitoraggio delle forze e delle tendenze del macroambiente a livello generale, di *Strategic Business Unit* e funzionale;
- individuazione dei probabili scenari futuri di tali fenomeni ambientali;
- interpretazione dell'impatto che lo stato attuale e prevedibile delle forze del macroambiente può avere sulla condotta strategica e sulla posizione competitiva nei business in cui essa opera (Sicca, 1998).

Poi, l'attenzione deve concentrarsi in modo particolare su quei fattori esterni che più "da vicino" la interessano e la coinvolgono, ossia l'insieme delle caratteristiche del settore e poi del contesto competitivo. L'*ambiente settoriale* è costituito dalle forze economiche e sociali caratterizzanti specificamente il campo di attività in cui opera l'impresa. Le principali variabili dell'ambiente settoriale sono:- l'economia o la congiuntura settoriale; la normativa settoriale; la tecnologia settoriale Sicca (1998). Le forze dell'ambiente settoriale sono analoghe a quelle del macroambiente ma si riferiscono ad ambiti più limitati degli specifici business in cui l'impresa opera, e pertanto presentano modelli di comportamento diversi e più definiti. L'analisi dell'ambiente settoriale consente di valutare il grado di attrattività degli specifici *business* in cui l'impresa opera o intende operare, focalizzandosi sulle forze economiche e sociali che la caratterizzano.

L'analisi del territorio competitivo include il comportamento dei principali concorrenti, le tendenze nei mercati e nei bisogni dei clienti, l'innovazione tecnologica in atto (il *business environment* o micro-

ambiente). Il territorio competitivo è contraddistinto dai diversi attori del sistema di valore (fornitori, partner, clienti, istituzioni), con i quali l'impresa definisce rapporti di differente natura e intensità. I fattori rilevanti del contesto competitivo e i ruoli dei soggetti più significativi del sistema di valore orientano la formulazione della strategia competitiva che riguarda più specificamente aree d'affari in cui l'impresa opera o intende operare per il perseguimento del vantaggio competitivo.

Si giunge in tal modo ad una concezione dinamica della competizione che anticipa il confronto competitivo delle imprese alla definizione del business – e del mercato – risultato del comportamento degli attori protagonisti (le imprese) e dei processi di adozione, diffusione, integrazione e sostituzione da questi perseguiti in termini di prodotti, bisogni e tecnologie (Napolitano, 1996).

Dunque, i sistemi competitivi sono combinazioni di settori e di mercati, e le relazioni dinamiche esistenti tra settori e mercati possono trasformare la configurazione dei sistemi competitivi anche in modo radicale, inoltre “va sempre tenuto presente che tali cambiamenti possono essere originati non solo dalle dinamiche dell'ambiente, ma anche dalle decisioni di governo e dai comportamenti delle singole aziende” (Airoldi, Brunetti, Coda 1989). I mercati rispetto ai quali si definiscono i settori non sono solamente mercati di vendita, ma comprendono anche mercati di approvvigionamento, mercati di merci e di servizi di ogni specie, mercati del credito e mercati dell'assicurazione. I settori si configurano anche attorno alle strutture economiche d'ambiente (di specie differente rispetto ai mercati) della domanda e dell'offerta di lavoro, di capitale di rischio e di beni pubblici.

Nell'analisi dell'ambiente devono essere considerate le relazioni dinamiche tra settori (e tra mercati); relazioni dinamiche che influenzano a loro volta lo sviluppo e la configurazione del sistema competitivo. In sintesi, i settori sono soggetti a dinamiche indotte da: le relazioni strutturali di competizione; il progresso tecnologico; le strategie di “dominio” e di “speculazione”; le variazioni degli assetti politico-istituzionali nazionali ed internazionali; le variazioni di cultura e dei bisogni. Le dinamiche di settore indotte congiuntamente da tali fattori sono di vario tipo:

- entrate ed uscite di singole aziende, o di insiemi omogenei di aziende, in e da un certo settore;
- fusioni e scissioni di settori legati da relazioni di fornitura;
- fusioni e segmentazioni di settori corrispondenti a fusioni e segmentazioni dei mercati;
- “sostituzioni” tra settori secondo processi, più o meno rapidi, di combinate nuove formazioni, espansioni e contrazioni di settori tra loro in concorrenza (Airoldi, Brunetti, Coda, 1989: pp.253-254).

Poi, queste dinamiche settoriali entrano a far parte nelle tendenze dinamiche del sistema competitivo. In un sistema competitivo possono avvenire i cambiamenti di più vario genere; in relazione all'intensità ed al contenuto del cambiamento che sono ravvisabili nelle dinamiche *congiunturali* (del breve periodo) e *strutturali interne ad un insieme competitivo* (della natura permanente) che riguardano il ciclo di vita, il grado di concentrazione e di frammentazione, il grado di internalizzazione e di esternalizzazione, il grado di internazionalizzazione, il ciclo di sostituzione.

Tornando all'analisi sviluppata da D.Abell (1979), riguardiamo il trinomio clienti – funzioni – tecnologie che può servire anche come chiave di lettura dei confini del mercato. Considerando come dimensioni rilevanti i gruppi di clienti e le funzioni svolte è, infatti, possibile evidenziare i comportamenti strategici dei diversi concorrenti e l'influenza di business delle singole imprese sulla definizione del mercato. L'introduzione della tecnologia conduce a distinguere:

- il *business*, definito da una scelta di gruppi di clienti e funzioni svolte e, generalmente, basato su una sola tecnologia,

- il *settore industriale*, delimitato dai confini di più business basati generalmente su un’unica tecnologia,
- il *mercato*, definito da determinate funzioni svolte per determinati gruppi di clienti, comprende tutte le tecnologie alternative. I confini del mercato in termini di gruppi di clienti serviti e di funzioni svolte saranno generalmente tanto più ampie quanto più risulteranno essere affini le risorse produttive e di marketing impegnate per servire i gruppi di clienti considerati (Abell, 1979).

Per analisi dell’area della concorrenza immediata si usano le matrici di portafoglio (BCG, McKinsey - General Electric, quelle di Ansoff e Hofer-Schendel).

Al livello funzionale si ritiene utile un’analisi delle competenze e delle capacità sostanzialmente quelle ritenute dalla concorrenza nel modo di fare un benchmarking. L’esigenza più avvertita nei sistemi economici moderni di considerare le funzioni in modo strategico conduce l’impresa ad un confronto competitivo finalizzato all’identificazione delle capacità e delle competenze distintive sviluppate dai principali concorrenti (*functional environment*). Le funzioni rappresentano in tale ottica un mezzo di fondamentale importanza per l’identificazione delle fonti del vantaggio competitivo.

Concludendo le nostre indagini di modelli di ambiente che vengono utilizzati nella prassi aziendale, bisogna rilevare che a causa della turbolenza degli scenari economici le imprese piuttosto che costruire modelli di ambiente di lungo periodo cercano di costruire i sistemi flessibili intra- ed interaziendali che permetterebbero loro di assorbire le conseguenze di eventuali shock esogeni che comunque non si riesce a prevedere. Tutto ciò avviene tramite le decisioni strategiche come internazionalizzazione verso i nuovi mercati, creazione del sistema di *global sourcing*, *down-sizing*, introduzione della gestione per progetto o a matrice.

## 5 – Conclusioni – Questioni di ricerca sul rapporto ‘impresa-ambiente’

Alla fine dell’articolo vorrei indicare brevemente alcuni argomenti di ricerca attuali legati al rapporto impresa ambiente che nella prima visione si prospettano lungo tre direttrici generali: influenza dell’ambiente sulla progettazione organizzativa e sulle decisioni strategiche ed anche le condizioni contestuali dell’applicabilità delle tecniche manageriali.

Nell’ambito della progettazione organizzativa si analizzano adeguatezza generale del disegno all’ambiente (Anand, Daft, 2007), confronto con la turbolenza impostata dai moderni scenari competitivi (Harvey, Novicevic, 2006; Zell, Glassman, Duron, 2007), le problematiche legate al controllo e disegno delle aggregazioni aziendali in particolare a carattere internazionale (Knudsen, Servais, 2007; Lichtenhaler, Ernst, 2006; Lakemond, Berggren, Weele, 2006; Perks, Jeffery, 2006; Luo, 2008; Mainela, Puhakka, 2008; Brouthers, Gao, McNicol, 2008; Koka, Prescott, 2008).

Il nodo essenziale, ambiente – strategia, viene studiato per capire come la libertà e discrezionalità attingono alle scelte strategiche. Come si rapporta il potere decisionale con il paradigma ‘struttura – condotta – risultati’ che restringe l’innovatività al minimo da un lato e con la resource-based view, che presuppone la piena autodeterminazione aziendale nell’ambito delle proprie caratteristiche interne, dall’altro (Jahns, Hartmann, Bals, 2006; Kim, Nam, Stimpert, 2004; Buckley, 2007). A questa prospettiva si avvicina il problema del raggiungimento del ‘fitness strategico’ comunque rispetto all’ambiente macro- e micro- (Jermias, Gani, 2004; Beer et al., 2005).

Lo sviluppo e l’implementazione delle tecniche manageriali vengono influenzati dai contesti aziendali che sono a loro volta condizionati dalle caratteristiche del settore o della nazione della loro appartenenza.

Un numero sempre più significativo delle indagini è dedicato allo studio e alla comprensione delle differenze cross-culturali evidenziando le diversità nell'uso dei 'significati comuni' e cercando di sfruttare al meglio le innovazioni a carattere gestionale che si trasferiscono dalle case madri o dalle imprese leader alle imprese collegate (Quintens, Matthyssens, Faes, 2005; Nardon, Steers, 2008; Morgan, 2007; Dolansky, Alon, 2008; Pudelko, Mendenhall, 2007; Li et al., 2007; Griffith, 2006).

Tutte queste correnti di ricerca permettono di intravedere i futuri sviluppi di approcci concettuali e modelli applicati del rapporto impresa – ambiente.

## Bibliografia

- Abdel-Malek, L., Kullpattaranirun, T., Nanthavanij, S. (2005): 'A framework for comparing outsourcing strategies in multi-layered supply chains', *International Journal of Production Economics*, 97: 318–328
- Abell D.F. (1979): *Defining the Business*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989): *Lezioni di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino.
- Albino, V., Carbonara, N. Giannoccaro; I. (2005): 'Industrial Districts as Complex Adaptive System: Agent-Based Modes of Emergent Phenomena' in Karlsson, C., Johansson B., Stough R. S. (eds.) (2005): *Industrial clusters and inter-firm networks*. - Cheltenham : Elgar, 2005. – pp.58-82.
- Anand, N.; Daft, R. L. (2007): 'What is the Right Organization Design?', *Organizational Dynamics*, Vol. 36 (4), pp. 329–344, 2007.
- Andrews K.R. (1965): *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow Jones- Irwin.
- Ansoff I. (1965): *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill.
- Babbar, S. and Prasad, S. (1998): 'International purchasing, inventory management and logistics research: an assessment and agenda', *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (1): 6–36
- Bain J.S. (1951), "Relation of Profit Rate and Industry Concentration: American Manufacturing", *Quarterly Journal of Economics*, n. 65.
- Beer, M., Sven C. Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie E.B. (2005): 'Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process', *Long Range Planning*, 38 (5) – pp.445-465.
- Benassi M. (1997), "L'ambiente", in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 2, La progettazione organizzativa, Torino, UTET – pp. 3-30.
- Brabandere, L. de (2005): *The Forgotten Half of Change: Achieving Creativity through Changes in Perception*. – Chicago, Dearborn Publishing.
- Brouthers L.E., Gao, Y., McNicol J.P (2008): 'Corruption and market attractiveness influences on different types of FDI', *Strategic Management Journal*, Volume 29, (6), 673-680.
- Buckley, P. J. (2007): The strategy of multinational enterprises in the light of the rise of China, *Scandinavian Journal of Management*, Volume: 23 (2): pp. 107-126.
- Burnes, T., Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Chamberlin E. H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Chang, S.J., Xu D. (2008): 'Spillovers and competition among foreign and local firms in China', *Strategic Management Journal*, Volume 29 (5), 495-518.

- Coase R. H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405
- D'Aveni R. (1994): *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York, Free Press.
- Day G.S. (1990): *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*, New York, The Free Pres.
- Dolansky E., Alon I. (2008): 'Religious freedom, religious diversity, and Japanese foreign direct investment', *Research in International Business and Finance*, 22, pp.29–39.
- Dooley, K. (1997): "A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change", *Nonlinear Dynamics, Psychology, & Life Science*, Vol. 1, No. 1, p. 69-97.
- Elg, U. (2008): 'Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 (1) - pp. 55-68.
- Emery F., Trist E. (1965): 'The Casual Texture of Organizational Environment', *Human Relations*, 18 - pp.21-23.
- Freeman E.R. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Gell-Mann, M. (1994): *The Quark and the Jaguar*, New York, Freeman & Co.
- Grant R.M. (1998): *Contemporary Strategic Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell.
- Griffith, D. A. (2006): 'Human Capital in the Supply Chain of Global Firms', *Organizational Dynamics*, Vol. 35 (3) - pp. 251–263.
- Hannan, M.H., Freeman, J. (1977): 'The Population Ecology of Organization', *American Journal of Sociology*, 82 – pp. 929-964.
- Harvey, M. G.; Novicevic, M. M. (2006): 'The World is Flat: A Perfect Storm for Global Business?', *Organizational Dynamics*, Vol. 35 (3), pp. 207–219.
- Hax A.C., Majluf N.S. (1991): *The Strategic Concept and Process: a pragmatic approach*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Holcomb, T.R., Hitt, M.A. (2007): 'Toward a model of strategic outsourcing', *Journal of Operations Management*, 25: 464–481
- Holland, J.H. (1995): *Hidden Order*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jahns C., Hartmann E., Bals L. (2006): 'Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept', *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12: pp. 218–231
- Jermias, J. Gani, L. (2004): Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach', *Management Accounting Research*, Vol. 15 (2) – pp.179-200.
- Jurkovuch, R. (1974) 'A Core Typology of Organizational Environment', *Administrative Quarterly*, 19, pp.380-384.
- Ketchen, David J.; Snow, Charles C.; Hoover, Vera L. (2004): Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management* Volume: 30, Issue: 6 pp. 779-804.
- Kiessling, T. S.; Marino, L. D.; Richey, R. G. (2006): 'Global Marketing Teams: A Strategic Option for Multinationals', *Organizational Dynamics*, Vol. 35, (3), pp. 237–250.
- Kim, Eonsoo; Nam, Dae-il; Stimpert, J.L. (2004): 'The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions', *Journal of Management*, Volume: 30 (5) - pp. 569-589.
- Knudsen, M.P., Servais, P. (2007): 'Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective', *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13: 137–151

- Koka B.R., Prescott J.E. (2008) Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance, *Strategic Management Journal*, Volume 29 (6), 639-661.
- La Rocca S. (1996): *Teorie sistemiche e gestione aziendale. Indagine sul cambiamento della grande impresa nell'economia italiana alla soglia del 2000*, Milano, EGEA.
- Lakemond, N.; Berggren, C.H.; Weele, A. (2006): 'Coordinating supplier involvement in product development projects: a differentiated coordination typology', *R&D Management*, Volume: 36 (1) - pp. 55-66
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967) *Organizations and Environment*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Lewin, R. (1992): *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, New York: MacMillan.
- Li D. Moshirian F., Nguyen P., Tan L.-W. (2007): 'Managerial ownership and firm performance: Evidence from China's privatisations', *Research in International Business and Finance*, 21 (2007) 396-413
- Lichtenthaler, Ulrich; Ernst, Holger (2006): 'Attitudes to externally organising knowledge management tasks: a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome', *R&D Management*, Volume: 36 (4) - pp. 367-386.
- Lomi A. (a cura di) (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Bologna, Il Mulino.
- Lowson, Robert H. (2002): *Strategic operations management : the new competitive advantage*, London - New York, Routledge.
- Luo Y. (2008): 'Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances', *Strategic Management Journal*, Volume 29 (6) – pp.617-637.
- Mainela, Tuija; Puhakka, Vesa (2008): 'Embeddedness and networking as drivers in developing an international joint venture', *Scandinavian Journal of Management*, Volume: 24 (1) - pp. 17-32.
- Maresca P. (1997), *Il management flessibile. Gli strumenti operativi per prevedere, organizzare e motivare in un contesto dinamico e complessivo* - Milano, Franco Angeli.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, New York.
- Maturana, H. and F. Varela (1992): *The Tree of Knowledge*, Boston: Shambhala.
- Morgan G. (2007): 'National business systems research: Progress and prospects', *Scandinavian Journal of Management*, 23 – pp.27-145.
- Napolitano M.R. (1996): *L'analisi dell'ambiente: Problemi teorici e modelli empirici*, Padova, CEDAM.
- Nardon, L., Steers, R.M. (2008): 'The New Global Manager: Learning Cultures on the Fly', *Organizational Dynamics*, Vol. 37 (1) - pp. 47-59, 2008
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Perks, Helen; Jeffery, R. (2006): 'Global network configuration for innovation: a study of international fibre innovation', *R&D Management*, Vol. 36 (1) – pp.67-83.
- Porter M.E. (1982): *Competitive Strategies. Techniques for Analysis Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Pudelko, M., Mendenhall, M. E (2007): 'The Japanese Management Metamorphosis: What Western Executives Need to Know About Current Japanese Management Practices', *Organizational Dynamics*, Vol. 36 (3) - pp. 274-287.
- Quintens, L., Matthyssens, P., Faes, W. (2005): 'Purchasing internationalization on both sides of the Atlantic', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11: 57-71

- Quintens, L.P., Pauwels, P., Matthyssens, P. (2006): 'Global purchasing strategy: conceptualization and measurement', *Industrial Marketing Management*, 35: 881–891
- Richardson H.W. (1971), *Economia regionale*, Bologna, Il Mulino.
- Rullani E., Vicari (1999), "Introduzione: Sistemi ed evoluzione nel management", in Rullani E., Vicari S. (a cura di) (1999) – pp.1-40.
- Rullani E., Vicari, S. (a cura di) (1999), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Milano, Etas Libri.
- Shah R.H., Swaminathan V. (2008): 'Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context', *Strategic Management Journal*, Volume 29, (5), 471-494.
- Thomson, J.D. (1967) *Organizations in Actions*, New York, MacGrow-Hill.
- Valdani E. (1997), "Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione", *Economia e Management*, n. 5 - pp. 81-93.
- Vonderembse, M.A., Uppal, M., Huang, S. H., Dismukes, J. P. (2006): 'Designing supply chains: Towards theory development', *International Journal of Production Economics*, 100: 223–238
- Williamson, O.E. (1975) *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Yamada, J.; Yamashita M. (2006): 'Entrepreneurs' Intentions and Partnership Towards Innovation: Evidence from the Japanese Film Industry', *Creativity and Innovation Management*, Vol: 15, Issue: 3, September - pp. 258-267.
- Zell, D. M.; Glassman, A. M.; Duron, S. A. (2007): 'Strategic Management in Turbulent Times: The Short and Glorious History of Accelerated Decision Making at Hewlett-Packard', *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 1, pp. 93–104.