

LA CONTABILITÀ DELLE IMPRESE E LA IV DIRETTIVA C.E.E.
Amaduzzi A., Bertini, Bruni, Capaldo, Cossar, Dezzani, De Vecchi, Di
Cagno, Fanni, Gabrovec Mei, Mazza, Paganelli, Sorci, Superti Furga,
Terzani Tessitore, A. Viganò, E. Viganò, Vivarelli
pp. 367, Etas Libri, Milano, 1980.

Serie in inglese:

FIRST VOLUME
PAPERS ON BUSINESS ADMINISTRATION
Amaduzzi, Amodeo, Cassandro, Cattaneo, Giannessi, Masi, Masini, Onida,
Paganelli, Rossi
pp. 252, Giuffrè, Milano, 1974.

SECOND VOLUME
GINO ZAPPA FOUNDER OF CONCERN ECONOMICS (Economia
Aziendale) Papers for the Hundredth Anniversary of his Birth
Masini, Galassi, Saita, Superti Furga, Pellicelli, Valdani, Borghonovi, Mar-
cantonio, Rugiadini, Arcucci, Scognamiglio, Canziani, Mazza
pp. XV-243, AJDEA, Bologna, 1980.

Four Monthly Review:

ECONOMIA AZIENDALE, Giuffrè, Milano, No. 1-2-3, 1982, No. 1, 1983.

L'ORGANIZZAZIONE

RUGIADINI
NELLA
ECONOMIA AZIENDALE

COSTA
SCIARELLI
PADRONI
BUTTÀ
BRUSA
SAITA
SALVEMINI
NACAMULLI
SORCI

ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

Serie volumi in italiano: N. 5



GIUFFRÈ EDITORE

GIOVANNI COSTA

I PARADIGMI ORGANIZZATIVI
NEI PARADIGMI ECONOMICI

1. Premessa.
2. Rapporti organizzativi e rapporti di mercato.
3. Teorie generali dell'organizzazione e approccio situazionale: qualificare la contingency.
4. Mutamento e innovazione.
5. Apprendimento e accumulazione.
6. Ambiente e mercato. Conflitto e concorrenza.
7. Sommario e conclusioni.

1. Premessa.

Nella teoria dell'organizzazione d'impresa non si può a nostro avviso parlare dell'esistenza di un paradigma prevalente in senso kuhniano (1). Infatti le categorie organizzative ed economiche correntemente usate nella manualistica fanno un uso eclettico di paradigmi declinanti (o supposti tali) e di paradigmi emergenti senza che la comunità scientifica arrivi ad affermare un consolidamento. Anche se il paradigma economico neoclassico e il paradigma organizzativo sistemico-funzionalista (2) restano i referenti principali di molte proposte e di molte polemiche, ci sembra corretto parlare di una pluralità di paradigmi riferiti alla dimensione economica ed organizzativa della teoria dell'impresa.

Nel dibattito, a grande distanza e senza efficaci canali di comunicazione, tra gli economisti « politici » e gli economisti « aziendali », la funzione organizzativa è stata spesso, da parte dei primi, negata come oggetto pertinente alla teoria dell'impresa (3) o definita in termini misterici (4);

(1) Si veda T.S. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1969.

(2) Sul paradigma economico neoclassico si veda H. KAROUZIAN, *Ideology and Method in Economics*, Macmillan London, 1980, pp. 49-85; sul paradigma organizzativo sistemico funzionalista si veda G. BURREL, G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London, 1979, pp. 41-217.

(3) « I miei pregiudizi mi impediscono di riconoscere la teoria dell'organizzazione come un capitolo dell'economia » (F. MACHLUP, « Teorie dell'impresa » in G. ZANETTI (a cura di), *Contributi per un'analisi economica dell'impresa*, Liguori, Napoli, 1980, p. 60).

Sul piano pratico ciò ha portato a pesanti ritardi nella comprensione e quindi nella risoluzione di problemi emergenti nella gestione della complessità dei fenomeni micro e macro-economici. Non è un caso che le aperture al nuovo, anche quando non hanno assunto la portata di rivoluzioni scientifiche o di rotture epistemologiche, siano intervenute grazie a contributi eterodossi, esterni al campo disciplinare economico, con la caratteristica comune di fondere, riformulando in connessione reciproca, categorie organizzative e categorie economiche. Basti ricordare gli istituzionalisti Berle e Means, lo « psicologo » Simon, lo storico Chandler, i clinici del Tavistock.

Pur senza casi clamorosi la dottrina economico aziendale italiana ha alimentato questa eterodossia pagata con una sottovalutazione culturale e a volte con l'emarginazione dal dibattito scientifico, dominato per lungo tempo dall'ortodossia neoclassica, da un lato, e dal sociologismo organizzativo, dall'altro. Eppure in essa troviamo molti degli elementi più attuali del dibattito sull'impresa.

Un compito importante e affascinante che hanno di fronte quanti si occupano, sulla scia di questa tradizione, di organizzazione in una prospettiva economico aziendale è quello di sviluppare e completare il processo di saldatura tra teoria dell'organizzazione e teoria dell'impresa (8).

Un argomento a favore di tale saldatura è fornito dalla circostanza che le teorie organizzative di derivazione socio-

e sempre più lontani dalla realtà del suo comportamento. Dal canto loro, gli studi specificatamente orientati all'analisi delle singole unità produttive si sono in prevalenza concentrati sull'esame dei fatti più propriamente gestionali e manageriali o hanno dato spazio alla considerazione di problematiche comportamentistiche più che tentare il raccordo con le analisi dell'economia in senso globale » (ZANETTI, *op. cit.*, p. 15).

(8) Si vedano L. CASELLI, *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966; S. SCIARELLI, *Il processo decisionario nell'impresa*, Cedam, Padova, 1967.

mentre i secondi hanno spesso aderito senza trarne tutte le conseguenze alle revisioni manageriali e comportamentistiche della teoria dell'impresa (5). Il campo dell'integrazione strutturale, in una prospettiva rilevante per l'operatore e per lo studioso economico aziendale, delle categorie organizzative e delle categorie economiche è ancora insufficientemente esplorato. Infatti ci si è troppo spesso limitati ad inserimenti eclettici ed estemporanei (6) di alcuni aspetti delle sistemazioni sociologiche e psicologiche e delle varie teorie generali della organizzazione.

La separazione tra studi economici e studi organizzativi ha nuocuto alla affermazione di una teoria dell'impresa capace di cogliere i grandi mutamenti, di collegare micro e macroanalisi, di saldare fenomeni economici e fenomeni sociali (7). Sul piano metodologico ciò ha portato a chiusure disciplinari e a sclerotizzazioni.

(4) Confusa entro l'attività imprenditoriale pur riconoscendo che « tale termine dà un nome alla nostra ignoranza anziché spiegarci il fenomeno » (M. FRIEDMAN, « Teoria e misura dei costi di lungo periodo », in G. ZANETTI, *op. cit.*, p. 175). Tuttavia lo stesso M. FRIEDMAN (ivi) alla funzione organizzativa, latamente intesa come modalità specifica di combinazione di fattori che « porta uguali impieghi di risorse a risultati differenti nelle diverse imprese », attribuisce un ruolo decisivo nella costituzione e nella realizzazione degli obiettivi d'impresa e la definisce « fonte di quella *rendita* o *quasi rendita*, connessa alle specificità d'impresa, la cui massimizzazione costituisce l'obiettivo d'impresa ».

(5) Vi vedano R.M. CYERT, J. C. MARCH, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963; O.E. WILLIAMSON, *Corporate Control and Business Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1970; R. MARRIS, *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Einaudi, Torino, 1972 e altri.

(6) Si veda F. MOMIGLIANO, *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1975, p. 224.

(7) « Le importanti verifiche portate avanti negli ultimi decenni da cui sono discese alcune tra le più decisive ipotesi interpretative dei fenomeni economici a livello di intero sistema, si sono arrestate di fronte all'impresa, accettando di fatto schemi di lettura molto semplificati

logica e psicologica, generalmente portatrici dell'istanza di studio di soggetti diversi dal soggetto economico d'impresa, hanno finito con l'analizzare tali soggetti prevalentemente in prospettiva non economica trascurando il fatto che essi restano pur sempre parti di transazioni organizzative e di mercato (9) in cui la dimensione economica è rilevante e funzionale a transazioni e motivazioni di altro tipo.

Per esempio la recente riscoperta della famiglia nell'analisi del mercato del lavoro e quella, meno recente, dei gruppi informali nell'analisi dell'organizzazione d'impresa, accanto all'importante affermazione di valori, motivazioni e comportamenti non economici hanno spesso finito col trascurare la dimensione economica e quindi la base materiale e riproduttiva di quelle « soggettività » così rivalutate. La teoria aziendale italiana, tradizionalmente attenta a generalizzazioni comprendenti aziende di ogni tipo, è particolarmente attrezzata per affrontare questo problema di integrazione economica.

Naturalmente la riformulazione del problema dell'inserimento organico della teoria dell'organizzazione nella teoria dell'impresa nella prospettiva economico aziendale trascende le finalità di questo saggio. Tale inserimento resta tuttavia un'esigenza imprescindibile (10) che dovrà essere soddisfatta attraverso uno sforzo interdisciplinare da parte di tutti gli studiosi che da diversi settori di specializzazione si occupano dell'impresa, anche se come si è visto per ragioni storiche e per la scelta di un oggetto teorico costantemente

(9) Si veda O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.

(10) Così Masini afferma l'esigenza di specificazione aziendale della teoria organizzativa e di integrazione, soprattutto per l'impresa, tra teoria economico-aziendale e teoria dell'organizzazione: « La teoria dell'economia di azienda sarà sempre in qualche modo carente finché non avrà come supporto una approfondita teoria dell'organizzazione di azienda; tale necessità è più sentita per le aziende di produzione... » (C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, 1970, p. 99).

attento al referente empirico, gli studiosi economico aziendali sembrano particolarmente stimolati ad operare questa sintesi interdisciplinare senza rischiare di perdere lo specifico economico. Si tratta del resto di un lavoro già avviato, come è stato documentato in sede storica (11), e di cui esistono già molti risultati parziali anche in altri campi disciplinari (12).

In questo saggio cercheremo di puntualizzare ed esemplificare il significato di questa prospettiva attraverso il confronto di alcune categorie economiche e organizzative e dei sottostanti paradigmi al fine di evidenziare: a) i limiti di fondo che tali categorie prese distintamente rivelano quando ci si confronta con l'impresa; b) l'aumento di potenza esplicativa e normativa che si ottiene attraverso la loro integrazione.

Saranno esaminate le seguenti categorie espresse dapprima, in termini di teoria organizzativa e di teoria economica, in forma oppositiva e successivamente condotte alla forma integrativa:

- mutamento/innovazione;
- apprendimento/accumulazione;
- ambiente/mercato;
- conflitto/concorrenza.

2. *Rapporti organizzativi e rapporti di mercato.*

Per affrontare il problema proposto ci sembra utile richiamare una tipologia fondamentale dei rapporti che si instau-

(11) Si veda G. SAPELLI, « Gli organizzatori della produzione tra struttura d'impresa e modelli culturali », in C. VIVIANI (a cura di), *Intelletuali e potere*, Storia d'Italia, Annali vol. 4, Einaudi, Torino, 1981, p. 593.

(12) Si veda T. HUPPES, *Economics and Sociology: towards an Integration*, Martinus Nijhoff, Leiden, 1976.

rano tra i diversi soggetti entro le imprese ed entro i sistemi economici e sociali. Essa riguarda:

1) i rapporti di scambio o di mercato, tradizionalmente studiati dall'economia, che danno luogo ai sistemi di mercato, ove la forma ordinatrice è appunto rappresentata dal mercato ed ove i soggetti si scambiano valori in base alle reciproche convenienze economiche; si tratta di rapporti che si reggono sull'utilità economica;

2) i rapporti organizzativi che danno luogo ai sistemi amministrati ove la forma ordinatrice è rappresentata dall'organizzazione e dall'esercizio dell'autorità e del potere; lo scambio tra soggetti in base alle reciproche convenienze si integra con un rapporto di altra natura basato essenzialmente sui differenziali di potere che i diversi soggetti detengono sugli altri soggetti, sulle risorse materiali e sugli strumenti gestionali.

È difficile trovare i due tipi di rapporto allo stato puro per cui i sistemi di mercato si trasformano in gerarchie organizzative (13) e i sistemi amministrati devono affrontare rapporti di scambio (14). Entrambe le relazioni si presentano quindi variamente sovrapposte e si sostengono o si minacciano reciprocamente.

La teoria economica ha per lungo tempo ignorato le relazioni di scambio entro le organizzazioni (per quello che ci

(13) Si vedano C. LINDBLOM, *Politica e mercato*, Etas Libri, Milano, 1977 e O.E. WILLIAMSON, *op. cit.*

(14) Si pensi ai rapporti negoziali che si instaurano nei processi di divisionalizzazione (H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Pentice Hall, Englewood Cliffs, 1979), nella gestione del sistema budgetario (L. BRUSA, *Il sistema budgetario nel sistema organizzativo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1978) e all'interno di una holding (G. LORENZONI, *La struttura organizzativa «holding»*, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 69, 1982). Su questa problematica si veda anche G. BELLANDI, *Decentramento organizzativo e centri di profitto nelle imprese*, F. Angeli, Milano, 1980.

interessa entro le organizzazioni di impresa, ma va detto che le relazioni di questo tipo esistono anche entro organizzazioni con altre finalità che non potevano trovare spazio in una teoria d'impresa (o dei fattori) monolitica: solo in tempi relativamente recenti con le « scoperte » dei mercati interni del lavoro (15), con le teorie aziendalistiche tedesche e italiane si sono aperti degli squarci interpretativi di notevole interesse.

A maggior ragione sono state trascurate dalla teoria economica le relazioni amministrative come non pertinenti al suo oggetto di indagine. Sono invece le categorie organizzative che consentono alla teoria economica di affrontare quelli che gli anglosassoni chiamano *non allocative sources of efficiency* (16).

Per contro la teoria organizzativa, anche quando non è subito scivolata nelle teorie generali dell'organizzazione che, in quanto prescindono dalle finalità di un'organizzazione perdono la specificità dell'oggetto (17), si è quasi essenzialmente occupata dei rapporti « amministrativi » trascurando le relazioni di scambio. Anche qui solo in tempi recenti si sono poste le premesse per interessanti revisioni. Si è, ad esempio, trovato indispensabile utilizzare i rapporti di scambio nell'analisi del conflitto attraverso l'inserimento del con-

(15) Si veda P. DOERINGER, M.J. PORE, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Books, Lexington 1971.

(16) Si possono qui, per valorizzare un originale contributo italiano, nato proprio nelle nostre discipline, richiamare gli studi sul decentramento produttivo che hanno utilizzato i rapporti organizzativi per esaminare l'assetto dei settori industriali R. VARALDO (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, F. Angeli, Milano, 1979; G. LORENZONI, *Una politica innovativa nelle piccole e medie imprese*, Etas Libri, Milano, 1979; G. PANATI, *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova, 1980.

(17) Assumendo Partito Comunista, Chiesa Cattolica e Standard Oil Company of New Jersey, secondo l'ironica osservazione di Dale.

certo di scambio riferito non solo a valori economici ma anche politici (18) oppure riferito al « contratto » organizzativo.

Tuttavia, l'orientamento all'organizzazione che sarebbe proprio dei nostri tempi, contrapposto all'orientamento al mercato, proprio delle prime fasi dell'industrializzazione (19), rischia di occultare la dimensione economica che se non è più sussumibile nel mercato non cessa per questo di esistere. L'errore consiste nell'identificare l'economico col mercato e di farlo morire con questo assieme alla strumentazione neoclassica. Mentre invece permane nella dimensione organizzativa il problema, anche economico, della produzione e riproduzione di soggettività e di materialità collegate alla creazione del surplus. L'economia va riscoperta dentro la organizzazione e non dissolta in questa. Come ha chiarito bene la Penrose (20), si tratta pur sempre di *attività economica* anche se « la differenza tra l'attività economica nell'ambito dell'impresa e l'attività economica che si svolge sul mercato è che la prima si svolge nell'ambito di un'organizzazione amministrativa... ».

Una teoria organizzativa d'impresa non può non assumere a proprio oggetto di studio entrambi i tipi di rapporto con le reciproche connessioni, trovando in questa assunzione i motivi di differenziazione sia dalla teoria economica della prevalente versione neoclassica sia dalla teoria generale dell'organizzazione nella versione sistemico-funzionalista.

(18) Si veda A. PIZZORNO, « Scambio politico e identità collettiva etc. » in C. CROUCH-A. PIZZORNO (a cura di), *Conflitti in Europa*, Etas Libri, Milano, 1977.

(19) Si veda F. MOMIGLIANO, *op. cit.*, p. 217.

(20) E.T. PENROSE, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, F. Angeli, Milano, 1973, pp. 29-30.

3. Teorie generali dell'organizzazione e approccio situazionale: qualificare la contingency.

Questo richiamo alla teoria generale dell'organizzazione ci consente una piccola digressione sull'approccio *contingency* che, negli studi organizzativi, rappresenta il tentativo più compiuto di uscire da formulazioni universalistiche e, forse, di unificare diversi paradigmi.

Affinché la *contingency* non ricada nella più generale e generica delle teorie essa va qualificata per evitare il pericolo che si trasformi in sincretismo teorico, in frantumazione empirica del caso per caso, in una totale impotenza esplicativa e predittiva delle diversità che vorrebbe invece cogliere e in definitiva, paradossalmente, in un nuovo tipo di determinismo e meccanicismo in quanto postula l'adattamento, assunto a valore generale e reificante (21).

L'idea che l'impresa reagisca ad un ambiente turbolento attraverso l'adozione di modelli organizzativi in grado di rispondere all'incertezza, idea molto diffusa nei manuali e nella consulenza che si ispirano all'approccio *contingency*, non ci dice nulla sulle origini della turbolenza e dà per scontato e possibile un indefinito processo di adattamento delle imprese verso l'equilibrio. Non viene colto il rapporto tra impresa e sistema; oppure, se colto, tale rapporto in-

(21) Su questi vari aspetti dell'approccio *contingency* si vedano: P. CANDAU, « Pour une approche stratégique de la fonction personnel », in *Economies et Sociétés*, n. 10-12/1981 pp. 1555-1592; G. AIROLDI, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 28; G. LICCIARDELLO, « Teoria economica e teoria dell'impresa: un raffronto interdisciplinare », in *Studi organizzativi* n. 3/1979, pp. 31-53; R.T. LENZ, « Determinants of Organizational Performances: an Interdisciplinary Review », in *Strategic Management Journal*, n. 2/1981, pp. 131-154; S. WOOD, « A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization », in *Journal of Management Studies*, n. 3/1979, pp. 334-354.

contra una teoria del sistema troppo generica, in cui la spiegazione dei comportamenti, in quanto razionalizzazione a posteriori, è tautologica. Essa infatti non riesce a dar conto del fatto che l'equilibrio attraverso l'adattamento è solo un caso particolare che ha alternative:

— in un intervento sulle fonti interne/esterne della turbolenza (sfera sociale);

— oppure, quando tali fonti sono non controllabili o oggettivamente esterne, in un dissolvimento della stessa impresa.

In altre parole, poiché l'incertezza è comunque costosa, e poco importa che la flessibilità sia più economica della rigidità nell'affrontare l'incertezza, l'impresa appena ne abbia la possibilità interviene sulle fonti dell'incertezza (più che sulle modalità di risposta) o addirittura vi si sottrae.

Questa conclusione, che ha molti riscontri empirici anche nel caso italiano, non è stata prevista, anche per le insufficienti integrazioni tra le rispettive categorie concettuali, né dagli economisti, per i quali la capacità di controllo dell'incertezza o le possibilità di sottrarsi all'incertezza non rientrano tra gli attributi dell'impresa e degli altri soggetti economici; né dagli studiosi di organizzazione che hanno trascurato il fatto che la capacità dei soggetti (altre imprese o individui detentori di *inputs* o destinatari di *outputs*) di imporre le proprie regole di scambio permanente solo fino a che forniscono un'utilità senza possibilità di essere vantaggiosamente sostituiti: creare o inibire alternative, ben più che l'adattamento, costituisce il contenuto della funzione strategica nel confronto impresa-ambiente.

La teoria dell'organizzazione d'impresa rappresenta un campo decisivo per qualificare la *contingency* organizzativa. In questo senso il recupero delle specificità dell'organizzazione d'impresa avviene in recenti studi italiani introdu-

cendo il concetto di *ordinamento organizzativo d'impresa* (22) e insistendo nelle formulazioni teoriche specifiche, riferite, a titolo esemplificativo, ad alcuni autori che rivelano l'ottica della proposta: Anthony, Drucker, Sloan. Contestualmente si afferma la possibilità di mutare contributi nati per altri « istituti » a condizione « che il campo delle alternative teoricamente possibili venga ridotto tenendo conto del vincolo di economicità » (23).

Forse l'affermazione dello specifico d'impresa potrebbe essere ancor più radicale passando dall'economicità come vincolo all'economicità come elemento costitutivo.

È in questa direzione che « l'organizzazione aziendale » viene definita « come quella branca relativa agli istituti in cui è presente e rilevante la dimensione aziendale e l'organizzazione d'impresa come riferita specificamente alle imprese di produzione economica » e viene specificato che « l'impresa è l'istituto economico-sociale che nei sistemi capitalistici svolge la funzione di produzione di beni e servizi con tipico ricorso allo scambio, attraverso l'impiego e la combinazione di risorse remunerate attraverso i risultati economici della produzione stessa » (24).

In questa definizione si evidenziano alcune rilevanti specificità di metodo e di oggetto:

- l'organizzazione aziendale è diversa da altre forme di organizzazione;
- tale diversità è ulteriormente qualificata per le imprese;

(22) Si veda A. RUGIADINI, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

(23) R.C.D. NACAMULLI, « Materiali teorici, teoria e pratica organizzativa d'impresa », in G. AIROLDI-R.C.D. NACAMULLI (a cura di), *Teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979, p. 33.

(24) A. RUGIADINI, *op. cit.*, p. 71.

— le imprese sono immerse in un sistema storicamente definito;

— ancora, le imprese sono connotate dallo scambio (momento economico), dalla combinazione di risorse (momento organizzativo), dalla remunerazione delle risorse con il risultato della produzione e dello scambio (sintesi del momento economico e del momento organizzativo).

Rugiadini sfugge al pericolo di postulare una teoria generale dell'organizzazione che prescindendo dalle specificità dell'organizzazione d'impresa affermando « l'orientamento tendenzialmente normativo e l'assunzione dei fini dell'istituto come elementi cruciali di interpretazione e di valutazione del comportamento organizzativo », il che esclude la possibilità « di interpretare tutti i fenomeni d'impresa nell'ottica e con i metodi di indagine propri degli studi organizzativi ». Egli stabilisce quindi una gerarchia tra impresa e organizzazione, tra teoria dell'impresa e teoria dell'organizzazione, che — senza esclusione di possibili generalizzazioni — lo porta però con molta forza a considerare « i fenomeni organizzativi propri degli istituti economico-sociali di produzione economica per mezzo dello scambio » (25).

In questa direzione qualificare la *contingency* significa identificare le *contingencies* che hanno rilevanza strategica per l'impresa (26) dando una gerarchia e un significato in termini di teoria dell'impresa alle configurazioni prodotte dalle analisi delle *contingencies* dinamiche (dimensione, tecnologia, contesto) senza di che esse restano classificazioni descrittive e non esplicative (e quindi non predittive), per quanto sofisticato sia l'apparato statistico che le produce.

Ci sembra che si tenti così di ritagliare, entro la teoria economico aziendale che si allaccia alla scuola italiana, uno

(25) A. RUGIADINI, *op. cit.*, pp. 5-8.

(26) Si veda K. LEGGE, *Power Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill (UK), London, 1978, p. 74.

spazio che consenta un confronto con la teoria dell'impresa da un lato e con la teoria dell'organizzazione dall'altro, senza intaccare la generalità e l'originalità del concetto di azienda.

4. *Mutamento e innovazione.*

Il mutamento è un concetto usato per spiegare la difficoltà delle organizzazioni nel confronto con l'ambiente e per prescrivere strutture flessibili idonee ad assorbire l'impatto perturbatore. Esso resta tuttavia, nella maggior parte degli studi organizzativi di tipo psicologico e sociologico ispirati al paradigma sistemico-funzionalista, un disturbo ambientale legato alla rottura di comportamenti tradizionali, allo sviluppo, alla variabilità delle motivazioni e alla intensificazione di questi fenomeni (27) di cui non si spiegano le cause, le direzioni, le diversità di manifestazione nel tempo e nello spazio, le relazioni con le scelte strategiche dell'organizzazione e dei soggetti che con essa interagiscono (reificazione organizzazione-ambiente).

Come osserva P. Rolle « ... la nozione di cambiamento sembra designare vagamente una modificazione che non ha ragione di essere in se stessa; una differenza tra due stati successivi di uno stesso oggetto, differenza che non si può misurare in mancanza di una dimensione comune; un processo senza significato in se stesso ... alla fine del processo l'oggetto non è niente altro che una presenza immobile, che impone all'individuo la considerazione perpetua di avvenimenti che si succedono senza ordine » (28).

(27) Si vedano D. KATZ-G. GEORGOPOULOS, « Organizations in a Changing World », in J.M. THOMAS-W.G. BENNIS (a cura di), *Management of Change and Conflict*, Penguin, Harmondsworth, 1972, pp. 124-127.

(28) P. ROLLE, *Sociologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1973, pp. 30-31.

Se il cambiamento viene visto non solo come un generico e indifferenziato disturbo ambientale ma anche come uno specifico e differenziato risultato di scelte strategiche di detentori di *inputs* e destinatari di *outputs*, di comportamenti innovatori (attivi e passivi) si modificano anche le risposte organizzative che, per essere innovatrici, non potranno limitarsi ad aggiustamenti formali, né ad azioni sulle percezioni e sugli atteggiamenti ma dovranno affrontare una riaggregazione strutturale di interessi e risorse (29); vale a dire intervenire sulla base materiale e sul confronto inter-soggettivo secondo una specifica strategia.

Per fare questo è necessario che l'impresa sia in grado di decifrare le direzioni del mutamento e di approntare un mix di misure di adattamento e di resistenza al mutamento adeguate a sostenere le emergenti divaricazioni di interessi e la riproduzione delle risorse materiali. Ciò significa che adattamento e resistenza al mutamento, ben lungi dall'essere di per sé valori rispettivamente positivi e negativi, sono il portato di scelte che possono e debbono essere previste, spiegate, sottoposte ad un calcolo di convenienza. Ecco allora che il mutamento va decifrato e affrontato anche in termini di innovazione.

L'innovazione a differenza del mutamento — casuale, generico, e, in certe impostazioni, esito necessitato e reificato di un effetto sistemico — è il prodotto deliberato di un programma di azione. In quanto tale esso può essere sottoposto ad un calcolo di convenienza razionale, pur con tutti i limiti della razionalità evidenziati da Simon, di tipo economico in senso lato anche quando riguarda comportamenti non strettamente economici. Ciò richiede la formula-

(29) J.R. KIMBERLY, « Managerial Innovation » in P.C. NYSTROM-W.H. STARBUCK (a cura di), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, 1981, pp. 84-104.

zione di una teoria dell'innovazione organizzativa che ne espliciti la logica e la direzione.

È per esempio un calcolo economico che consente di rilevare la resistenza al cambiamento, o meglio all'innovazione, in termini di effetto dei costi già sostenuti per la definizione di un programma di azione (*costi vincolati* secondo la terminologia di March e Simon o *costi affondati* secondo la terminologia di altri autori) e, comunque, dei *costi di innovazione* (30). È la mancanza di risultati soddisfacenti entro la gamma dei propri obiettivi che attraverso l'investimento in ricerca di programmi alternativi genera le condizioni di convenienza dell'innovazione. La teoria dell'innovazione organizzativa si avvicina di più alla teoria dell'investimento che a quella indeterminata del mutamento. Tuttavia la coscienza della problematica organizzativa dovrebbe impedire, seguendo March e Simon, di cadere in un meccanicismo economico: « ... in una teoria della scelta dovremo distinguere tra l'alternativa di continuare e l'alternativa di cambiare e non trattarle simmetricamente, come fa la maggior parte delle teorie esistenti... una teoria di questo genere non attribuisce la persistenza del comportamento ad una particolare resistenza al cambiamento... » (31).

Con l'innovazione, l'adattamento non è un generico processo di mimetismo ambientale ma può assumere sulla base dell'analisi strutturale la forma di *adattamento conformistico* (aggiustamento dei mezzi per obiettivi dati) o di *adattamento deviante* (aggiustamento e riformulazione di mezzi e obiettivi) (32).

Esiste una profonda differenza tra considerare l'ambiente — interno ed esterno — in cui opera l'impresa sottoposto

(30) J.G. MARCH-H.A. SIMON, *Teoria dell'organizzazione*, Comunità, Milano, 1971, pp. 215-216.

(31) *Ibidem*.

(32) K. LECHE, *op. cit.*, pp. 69-94.

avuta in altri Paesi e soprattutto ha avuto esiti abbastanza diversi (35).

Molto schematicamente, all'inizio degli anni '70 veniva fatta la seguente analisi: i cambiamenti nei valori di riferimento dei lavoratori indotti dai processi di scolarizzazione di massa, dai mass-media, dai movimenti collettivi, implicano un atteggiamento diverso nei riguardi del lavoro e quindi una domanda di autonomia, coinvolgimento, possibilità di crescita e di sviluppo; ciò comporta il passaggio da una fase tayloristica ad una post-tayloristica dell'organizzazione del lavoro; del resto la stessa organizzazione d'impresa a fronte del mutamento continuo del suo ambiente richiede strutture più adattabili e più flessibili con maggior capacità di risposta alle variabilità; esiste quindi una convergenza di stimoli verso l'adozione di forme nuove di organizzazione del lavoro, si tratta solo di affrontare un problema di percezione e socializzazione della nuova situazione che la consulenza organizzativa si incaricherà di risolvere assieme all'identificazione delle scelte tecniche specifiche.

Si trattava di un'analisi in termini di mutamento/adattamento. L'esito non è stato propriamente quello prospettato, le nuove strutture non si sono diffuse, la domanda di innovazione è rimasta disattesa nel senso che il recupero di elasticità e flessibilità è avvenuto attraverso forme non previste (decentramento produttivo, rapporti non competitivi tra imprese, socializzazione dei costi, etc.) (36) e le spiegazioni di questo esito sono state a volte di tipo moralistico (ritardi

(35) Si vedano S. SALVEMINI, *La progettazione delle mansioni*, Isedi, Milano, 1977 e G. COSTA, « Organizzazione del lavoro e relazioni industriali », in R.C.D. NACAMULLI (a cura di), *Sindacati e organizzazione d'impresa*, F. Angeli, Milano, 1982.

(36) G. COSTA, « Le politiche di gestione del lavoro », in P. SARACENO (a cura di), *Economia e direzione dell'impresa industriale*, Isedi, Milano, 1978.

ad un generico processo di mutamento, per il quale valgono le parole sopra riportate di Rolle, e al quale si risponde con un'altrettanto generica flessibilità e adattabilità delle strutture, delle percezioni e dei comportamenti, o invece sottoposto ad una pluralità di processi di innovazione da parte dei soggetti titolari di *inputs* e/o destinatari di *outputs* che richiedono da parte dell'impresa specifici processi di innovazione organizzativa e strategica.

Ove non si colga questa differenza si producono e si applicano modelli di cambiamento con basso o nullo valore esplicativo e normativo, come è testimoniato da un decennio non sempre esaltante di ricerca e di consulenza sui temi della ristrutturazione micro e macro-organizzativa in Italia (33).

In conclusione, il limite della teoria organizzativa risiede nell'aver assunto il concetto di mutamento in termini troppo generali e generici, mentre quello della teoria dell'impresa consiste nell'aver limitato il concetto di innovazione alle tecnologie, ai processi o ai prodotti (34). Nella prospettiva di integrazione tra teoria dell'organizzazione e teoria dell'impresa il concetto di mutamento va assorbito in quello di innovazione e quest'ultimo ampliato fino a comprendere tutti i comportamenti d'impresa e dei soggetti titolari di *inputs* e destinatari di *outputs* che implicano investimento e disinvestimento di risorse (non solo economiche) e *rischio sui risultati*.

L'uso integrato delle due categorie mutamento/innovazione può farci leggere l'esperienza italiana di ristrutturazione del lavoro che come è noto non ha avuto l'estensione

(33) Si veda A. LUCIANO, « L'azienda nella ricerca sociale », in *Quaderni di industria e sindacato*, n. 5/1980.

(34) Il concetto di innovazione organizzativa è stato particolarmente trascurato dagli economisti e lo stesso Schumpeter vi ha dedicato pochi e limitativi cenni (J.A. SCHUMPETER, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Comunità, Milano, 1954, p. 84).

culturali, mancanza di volontà, etc.) e raramente di tipo strutturale. Spiegazioni di tipo strutturale richiedono anche una analisi in termini di innovazione/investimento che porterebbe ad una riformulazione dello scenario passando dal generico mutamento dei valori di riferimento e degli atteggiamenti dei lavoratori alle condizioni specifiche del mercato del lavoro in Italia, alle strategie dei sindacati, alle risposte delle imprese. Per ognuno di questi soggetti si tratta di comprendere il costo dei comportamenti innovativi in termini di rischio, di capacità o incapacità di dominare la complessità etc. che fanno dell'adattamento nello sviluppo un caso particolare di assorbimento del « mutamento » che non si produce necessariamente.

5. *Apprendimento e accumulazione.*

Se l'innovazione organizzativa è, come abbiamo visto, un processo di investimento o disinvestimento che richiede di essere valutato nei suoi significati e non solo organizzato (37), la capacità dell'impresa di affrontare questo processo va esaminata in termini di ciò che la teoria dell'organizzazione chiama *apprendimento* dell'organizzazione (38) e la teoria economica chiama *accumulazione*. Negli stessi termini va esaminata la capacità degli altri soggetti sociali che, in quanto detentori di *inputs* e destinatari di *outputs*, entrano in relazione economica con l'impresa, di affrontare un analogo processo di accumulazione e apprendimento. Si tratta quindi nell'ottica di integrazione qui proposta di vedere: 1) l'accumulazione come organizzazione/apprendimento; 2) l'organizzazione come capitale.

(37) T. BURNS-G.M. STALKER, *Direzione aziendale e innovazione*, F. Angeli, Milano, 1974, pp. 51-54.

(38) C. ARGYRIS-D.A. SCHÖN, *Organizational Learning*, Addison Wesley Reading, 1978.

La prima prospettiva ha conseguenze rilevanti in termini di teoria economica e di teoria dell'impresa in quanto implica il carattere individuale e non fungibile di ogni impresa, radicato nel concreto della sua organizzazione e dei suoi membri e porta a negare la fungibilità del capitale così come è postulata dalla teoria dei fattori (la stessa considerazione vale *a fortiori* per la fungibilità del fattore lavoro (39)).

La seconda prospettiva ha rilevanti conseguenze in termini di teoria dell'organizzazione d'impresa in quanto:

a) mette in discussione i modelli reificati e adattivi di equilibrio organizzazione/ambiente, ai quali oppone modelli di « equilibrio » (innovazione) ove l'impresa « produce » il suo ambiente;

b) esalta il significato strategico del confronto intersoggettivo altrimenti reificato e deterministico (nella stessa misura in cui è reificato e deterministico il rapporto impresa/settore nella teoria neoclassica);

c) inverte il nesso strategia-struttura in struttura-strategia e comunque lo sviluppa in struttura-strategia-struttura (40).

(39) E. RULLANI-A. MOSCONI, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale*, Isedi, Milano, 1978, pp. 17-22.

(40) Si vedano A.D. CHANDLER, *Strategia e struttura*, Franco Angeli, Milano, 1976 e S. FACCIPPIERI, « Divisionalizzazione e apprendimento manageriale: una nuova sintesi su strategia e struttura », in *Economia e politica industriale*, n. 32, 1981. Anche PADRONI vede la flessibilità sia in termini di rapporti esterni (mercato) sia in termini di rapporti interni (organizzazione): « Se determinate politiche possono favorire condizioni di flessibilità e, quindi una migliore attitudine del sistema a fronteggiare eventi sfavorevoli e in generale rischi, le caratteristiche della struttura sono in grado di condizionare anche in modo macroscopico, i livelli di rendimento ed economicità, quindi la possibilità di dar vita a determinate politiche » (G. PADRONI, *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979, pp. 207-208). Il rapporto strategia-struttura viene in qualche misura capovolto a favore della struttura, l'innovazione prima che sulla strategia riposa sulla struttura.

Entrambe le prospettive opportunamente integrate non solo danno conto di quelli che Williamson ha definito *market failures framework* e *organizational failures framework* (41), ma forniscono anche elementi se non per un loro superamento, quanto meno, per una loro amministrazione controllata.

È possibile anche in questo caso vedere l'applicazione di questa rete concettuale nell'esplicazione di alcuni casi esemplari verificatisi nel nostro Paese che hanno finora ricevuto spiegazioni incomplete e moralistiche.

Il parziale fallimento dei programmi di sviluppo imprenditoriale tentati in questa seconda metà del secolo nel nostro paese attraverso le partecipazioni statali e forme redistributive tese a rimontare gli svantaggi strutturali e storici in termini di accumulazione di capitale può essere spiegato attraverso la categoria accumulazione/apprendimento.

Accumulazione/apprendimento, nell'integrazione economico-organizzativa qui proposta, si sviluppano attraverso la dimensione temporale che può essere sicuramente ridotta ma non annullata e tantomeno sostituita dalla dimensione quantitativa (volume di capitale o volume di produzione, secondo una generalizzazione arbitraria della teoria delle *experience curves*) (42) e si sostanziano in una base tecnica, organizzativa e relazionale che può svilupparsi solo nell'esercizio dell'impresa.

Ridotta a problema econometrico, la formazione di capitale, attraverso la inevitabile mediazione dello Stato, ha portato ad una sistematica sottovalutazione dell'aspetto qualitativo del processo di accumulazione. Il declino dell'Iri e degli altri enti di gestione è, tra l'altro, cominciato quando

(41) O.E. WILLIAMSON, *op. cit.*

(42) BOSTON CONSULTING GROUP, *Perspectives on Experiences*, Boston Consulting Group Inc., Boston, 1972.

essi hanno cessato di essere un laboratorio di sperimentazione manageriale per trasformarsi in pure centrali finanziarie (per altro ridotte ad avere un unico finanziatore, lo Stato) senza capacità di sostegno dei processi di imprenditorialità. Considerazioni analoghe valgono per le altre forme creditizie e finanziarie di sostegno dello sviluppo imprenditoriale.

Con la stessa categoria accumulazione/apprendimento possiamo tentare di spiegare molti degli insuccessi della consulenza organizzativa alle imprese particolarmente frequenti nella fase pionieristica di questa professione nel nostro Paese. Trascurando, per colpa del cliente non meno che del professionista, la unicità dell'impresa e la specificità della sua organizzazione/capitale, il rapporto consulenziale può divenire la proposizione di un modello organizzativo generale adatto per un ambiente generale (normativismo del paradigma sistémico-funzionalista) che non incontra né l'organizzazione concreta né il concreto ambiente in cui essa vive. Si finisce col misurare la distanza della situazione dal modello, piuttosto che quella del modello dalla situazione e il fallimento viene giustificato con il fatto che il cliente non ha « voluto » applicare il modello! L'esito è ovviamente diverso quando il cliente diventa attraverso un meccanismo di prova-errore il gestore di un processo di innovazione-accumulazione-apprendimento.

6. Ambiente e mercato. Conflitto e concorrenza.

Anche il concetto di ambiente (*environment*) è stato usato dalla teoria organizzativa per affrontare la complessità del rapporto tra l'organizzazione d'impresa e le altre organizzazioni (economiche e non economiche), passando poi dalle configurazioni a *sistema chiuso* alle configurazioni a *sistema aperto* che hanno evidenziato i limiti del rapporto impresa/

mercato postulato dalla teoria economica innestata nel paradigma neo-classico. L'approfondimento della problematica connessa a questa apertura trascende i limiti posti a questo saggio. Basterà accennare alla circostanza che l'integrazione del concetto di mercato con quello di ambiente quando è avvenuta correttamente ha fatto progredire la teoria dell'organizzazione d'impresa (43) togliendo al mercato l'irrealistico determinismo regolatore del *funzionalismo economico*, mentre altre volte ha portato, meno correttamente, ad affogare l'organizzazione in un ambiente « plastico » senza soggetti e senza strutture dove tutto è collegato con tutto e dove i movimenti si trasmettono a tutti gli organismi che reagiscono ripristinando l'equilibrio iniziale (*funzionalismo sociologico*). Da quest'ultimo approccio sono nate le teorie dell'adattamento cui abbiamo già accennato.

Se invece nel mercato e nell'ambiente introduciamo i soggetti con le loro strategie, arriviamo a comprendere, mediante l'integrazione, che l'impresa conosce l'ambiente attraverso i mercati (per quanto imperfetti, interni, segmentati, gerarchizzati etc.) e che l'organizzazione di impresa produce aggiustamenti attraverso il confronto intersoggettivo il cui esito non è necessariamente l'equilibrio.

In altre parole l'assunzione del concetto di ambiente è produttiva per la teoria organizzativa d'impresa se si coglie il fatto che esistono in tale ambiente alcune « rigidità » definite dai mercati e dalla funzione assegnata all'impresa di produrre profitto. Si tratta allora di superare: a) l'idea che non esistano praticamente limiti alle possibilità dell'ambiente di influenzare l'impresa e alla reazione adattiva (interiorizzazione delle soggettività) dell'organizzazione dell'impresa e, contestualmente, b) l'idea che il rapporto organizzazione-ambiente sia tutto determinato (esteriorizzazione

(43) L. CASELLI, *op. cit.*, pp. 1-17.

delle oggettività) dal rapporto impresa-mercato. È in questo *superamento contestuale* che si riscontrano le differenze tra teoria generale dell'organizzazione e teoria dell'organizzazione d'impresa (44).

Analoghe considerazioni possono essere fatte per le categorie concorrenza/confitto, riguardo alle quali la constatazione che i soggetti non operano nel confronto con l'impresa solo attraverso prezzi e quantità (concorrenza) ma anche attraverso l'esercizio del potere (confitto) (45) porta ad una integrazione socio-organizzativa della teoria economica ispirata al paradigma neo-classico; mentre la constatazione che i soggetti nella esplicazione del conflitto all'interno e all'esterno dell'organizzazione di impresa trovano un limite non tanto nell'esistenza di valori comunemente accettati (46) quanto piuttosto nella riproduzione delle materialità e quindi delle loro stesse soggettività porta ad una integrazione economica della teoria organizzativa ispirata al paradigma sistematico-funzionalista. Una teoria dell'organizzazione di impresa deve usare entrambe le categorie in forma integrata, anche se ciò potrebbe portare ad una contemporanea dissoluzione dei due paradigmi di riferimento (47).

(44) Per un approfondimento di questa problematica nei termini più generali della teoria aziendale italiana, e per la sua sistemazione entro la concezione istituzionalistica d'azienda di G. ZAPPA, si rinvia a G. COSTA-S. FACCIPPIERI-E. RULLANI, « Crisi e corporativismo nel pensiero aziendalistico italiano », in G. TONIOLO (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi*, Etas Libri, Milano, 1978, pp. 385-389.

(45) S.E. FINER, « I sindacati e lo stato liberal-democratico », in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, n. 1, 1973, pp. 5/29.

(46) Si veda L. A. COSER, *Le funzioni del conflitto sociale*, Feltrinelli, Milano, 1967.

(47) Abbiamo tentato altrove di sviluppare questa tematica proponendo un approccio economico-aziendale, contrapposto ai prevalenti approcci giuridici e sociologici, alle relazioni industriali (G. COSTA, *Le relazioni industriali*, Isedi, Milano, 1978).

6. *Sommario e conclusioni.*

In questo saggio abbiamo posto il problema dell'integrazione tra categorie organizzative e categorie economiche e i relativi sottostanti paradigmi, necessaria a nostro avviso per la riformulazione di una teoria dell'impresa che inglobi e valorizzi una *teoria organizzativa d'impresa*. Per questo abbiamo utilizzato la distinzione tra rapporti organizzativi e rapporti di scambio che, in un'ottica di reciproche connessioni, consente di esplicitare le valenze economiche dell'organizzazione e le valenze organizzative dell'economia. Abbiamo fatto riferimento all'economia neoinstituzionalistica (Williamson e altri) che ha nella tradizione dell'economia aziendale italiana e, in particolare, nell'opera di Gino Zappa antecedenti significativi anche se non sempre riconosciuti. Abbiamo preso le distanze dalle così dette teorie generali dell'organizzazione di matrice funzionalista in quanto obiettivi, struttura e sistemi operativi di una organizzazione sono così inscindibilmente legati che ogni tentativo di astrazione di leggi generali (universalismo organizzativo), venga esso operato sul piano psicologico, biologico o cibernetico, rischia di occultarne una dimensione rilevante. La produzione di valori per lo scambio e per il profitto (o per le varianti di quest'ultimo comunque definite) non è un obiettivo qualsiasi che si possa ciberneticamente appiccicare a qualsiasi organizzazione è bensì essa stessa una particolare « forma » organizzativa che non può essere sussunta in categorie più generali senza perderne le specificità fondanti.

Dall'economicità come vincolo, che pure è un'importante specificazione che ha permesso finora con esiti significativi di utilizzare gli apporti degli studi di organizzazione di matrice sociologica e psicologica cui va il merito di aver rotto l'unidimensionalità degli approcci economici neoclassici, siamo passati all'economicità come categoria fondante

di una teoria dell'organizzazione d'impresa che, ben lungi dal negare il piano psicologico e sociologico o, in altri termini, il piano dei rapporti soggettivi e intersoggettivi, dovrebbe consentire una definizione più corretta dell'oggetto e del metodo di studio e di azione.

Abbiamo quindi definito un'iniziale opzione metodologica a favore del metodo *contingency*, specificando che, rispetto alle teorie generali della organizzazione che tale approccio vuole negare, la *contingency* fondamentale di una teoria organizzativa d'impresa è *l'impresa stessa* con tutte le caratterizzazioni che assume in situazioni storicamente, socialmente e politicamente determinate. È però probabile che questa specificazione implichi una radicale revisione dell'approccio *contingency* nella sua versione funzionalistica.

Il significato della proposta è stato esplicitato attraverso l'analisi di alcune coppie concettuali assunte emblematicamente come campo di applicazione di categorie organizzative ed economiche e ricondotte dalla forma oppositiva alla forma integrativa. Le coppie accumulazione/apprendimento, mutamento/innovazione, ambiente/mercato e conflitto/concorrenza sono state utilizzate per analizzare schematicamente alcuni problemi esemplari sui quali si sono recentemente misurate, con alterne fortune, la comunità scientifica e la comunità degli operatori nel nostro Paese.

La prospettiva economico-organizzativa integrata implica che il calcolo economico entri nello specifico organizzativo e viceversa, il che significa ricondurre costantemente l'analisi al calcolo di convenienza nella scelta tra il rapporto organizzativo e il rapporto di scambio. Ad esempio, in termini di scelta economica, le alternative organizzative per l'impresa possono essere valutate considerando costi e benefici:

1) che derivano dall'uso del potere organizzante con i relativi problemi di controllo, coordinamento, etc. specifici del rapporto organizzativo;

2) che derivano dall'attivazione di meccanismi concorrenziali interni (*internalizzazione dei rapporti scambio*) basati su di una pluralità di centri decisionali e operativi relativamente autonomi e in qualche misura concorrenti affidando così una parte dei problemi di controllo, coordinamento, etc. ad uno strumento regolatore dotato di alcuni automatismi (concorrenza organizzativa);

3) che derivano dall'uso del mercato e quindi del rapporto di scambio, assunto non nelle configurazioni neoclassiche bensì nelle configurazioni gerarchizzate (*esternalizzazione dei rapporti organizzativi*).

Nella definizione dei termini di valutazione del *trade-off* tra gerarchia/concorrenza organizzativa/mercato e i possibili mix, oltre ovviamente al dominio degli strumenti tecnici aspecifici (48), potrebbero sostanzialmente: 1) lo specifico economico aziendale dell'analisi organizzativa; 2) la qualificazione economico aziendale della *contingency* che però potrebbe significare la negazione dell'approccio *contingency* come è comunemente inteso. Ciò consentirebbe di passare da una *mera descrizione di una tipologia* di situazioni ambientali interne ed esterne e di strumenti relativi a strutture, processi e sistemi operativi ad una *teoria dell'organizzazione d'impresa* con una maggiore valenza esplicativa e predittiva.

In conclusione, l'esternalizzazione dei rapporti organizzativi, l'internalizzazione dei rapporti di scambio, l'estensione

(48) Il dominio degli strumenti tecnici specifici va correttamente inteso nella sua dimensione interdisciplinare senza scendere negli ecletticismi che portano economisti ad improvvisarsi psico-sociologi, psicologi ad improvvisarsi economisti e operatori aziendali e sindacali a produrre estemporaneamente teorizzazioni in entrambi i campi disciplinari. Abbiamo sviluppato altrove i termini di questa polemica (G. COSTA, «Le trasformazioni del lavoro industriale», in *Economia e Politica Industriale*, n. 33, 1982).

dello scambio a entità non solo economiche ma di altra natura eppur tuttavia connesse con la riproduzione delle materialità e delle soggettività confermano la centralità del problema organizzativo negli istituti micro e macro-economici.

Speriamo di essere così riusciti a dimostrare:

a) l'esistenza di un problema, per la teoria organizzativa d'impresa, di una migliore definizione dell'oggetto teorico e di una più rigorosa scelta di metodo, problema che, stretto tra i prevalenti paradigmi sistemico-funzionalisti della teoria organizzativa e i paradigmi neoclassici della teoria economica, non ha finora trovato soluzioni pienamente vincenti;

b) la pertinenza di questo problema alle discipline economico-aziendali con l'ovvio chiarimento che esso nei termini specifici (impresa e organizzazione d'impresa) con cui è stato volutamente posto non esaurisce la più generale questione dei rapporti tra azienda e organizzazione così come è sviluppata dalla dottrina economico-aziendale;

c) la necessità che sul piano di convergenza creato da queste discipline la problematica organizzativa entri in termini sistemati nella teoria dell'impresa superando quindi gli inserimenti eclettici ed estemporanei che più che una teoria della contingenza potrebbero finire col produrre una contingenza della teoria.