# La teoria dell'evoluzione aziendale

di

**Pubblicato il 28 Febbraio 2024**

L’evoluzione non è solo un fatto biologico, interessa anche la vita delle aziende che devono evolversi per non scomparire, in un’eterna lotta per la sopravvivenza in contesti di mercato sempre nuovi. Andiamo alla scoperta delle fasi dell’evoluzione aziendale.

**Evoluzione significa mutazione**. Tale processo segna il passaggio da una fase ad un’altra della vita aziendale. È un processo che è in costante presenza molto spesso non definibile a priori, non chiaro e non delimitato entro certi confini. In letteratura scientifica si porta **come analogia l’evoluzione in ambito biologico** estendendone sia le logiche, sia gli strumenti dell’organizzazione aziendale. L’analogia con l’evoluzione biologica di un individuo è relativa a due aspetti principali: la differenziazione organica e la selezione naturale (Collins, 1988).

## L’evoluzione aziendale

La differenziazione organica, all’interno del **sistema vivente aziendale** è intesa **quale** *“diversità”* **dei reparti e delle aree aziendali ognuna delle quali può essere paragonata ad una ASA (Area Strategica di Affari) soggiacente ad una logica economica e competitiva sua propria**, mentre la selezione naturale è qualcosa che è da ricercarsi a livello endogeno ed esogeno nell’azienda ed è intesa quale capacità della stessa di potere far fronte mediante risorse e competenze, punti di forza e punti di debolezza alle dinamiche settoriali e di mercato. Questo *trade off* permette all’imprenditore di potere **fare** *“evolvere”* **risorse e competenze in funzione delle dinamiche** *“esterne”* **all’azienda**, dunque **non controllabili**. Le variabili esogene si concretizzano anche in termini di rapporti con la concorrenza in quanto non più intesa quale rapporto diadico, freddo e cristallizzato tra due o più gruppi di imprese facenti parte del medesimo settore ma, ad oggi, la concorrenza supera anche la definizione di Porter M. quale insieme di imprese che


Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

appartengono al medesimo settore perché l'implicazione dell'interazione tra due o più imprese produce uno *spill-over* che si ripercuote direttamente ed indirettamente su tutte le aree aziendali o comunque produce effetti all'interno del *channel marketing*. Un esempio concreto che, sulla base delle esperienze empiriche, l'autore ha constatato è il caso di una impresa che, allo stato dell'arte, è vincolata alle richieste del distributore il quale avendo contatto diretto con il mercato a valle ha una piena consapevolezza della domanda e della dinamica di *pricing* vincolando il produttore a soddisfare una richiesta *"filtrata"* proveniente dal mercato a valle. Ciò ha fatto maturare un pensiero altamente strategico derivante dalla possibilità di una integrazione a valle al fine di espletare anche il ruolo di *"competitor"* nel settore della distribuzione internalizzandone i benefici nella catena del valore, ottenendo così un rapporto diretto con il mercato della distribuzione. Ciò ha delle ripercussioni in termini economici, finanziari e legali, ma non è la fattispecie oggetto del medesimo articolo.

## La selezione naturale e la rivoluzione delle organizzazioni

Il **concetto della selezione naturale** maturato da Darwin **pone le basi sul meccanismo** *"dell'adattamento"* dizione poco apprezzata da chi scrive in quanto implica una condizione *"passiva"* di sopravvivenza. Il dictat *"ti adatti o soccombi"* può essere inteso come la **capacità dell'imprenditore ad attuare** *"meccanismi di rivoluzione"* **all'interno della struttura aziendale al fine di andare incontro alle richieste di mercato/settore**. Tale espressione porta con sé un senso semantico di dinamicità imprenditoriale ed aziendale permettendo all'impresa di potere *"ricombinare"* le competenze e le abilità del proprio business. Il **concetto di** *"rivoluzione"* è stato proprio introdotto da Greiner, 1972 **secondo il quale la presenza di un processo di cambiamento all'interno di una organizzazione è trainato da periodi di evoluzione e di rivoluzione**.

## Gli stadi dell'evoluzione aziendale

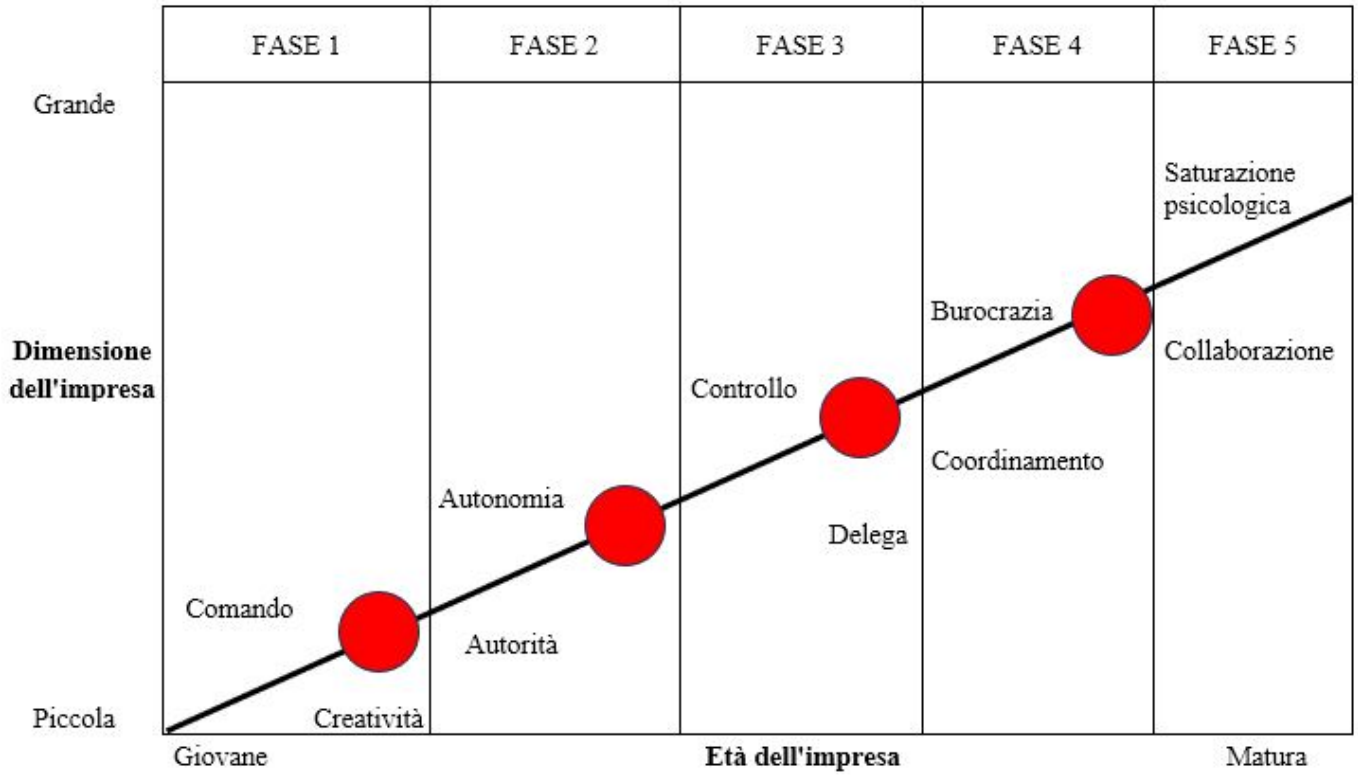
L'evoluzione aziendale può essere identificata in stadi il cui passaggio da uno stadio ad un altro implica un percorso di evoluzione-rivoluzione imprenditori Nella letteratura aziendalistica sono stati identificati 4 stadi:

1. **Similarità tra stadi;**
2. **Numero di stadi;**
3. **Processi di passaggio tra stadi;**
4. **La presenza di stadi alternativi.**

Il contributo di *Greiner* pone l'accento sul fatto che le organizzazioni devono attraversare una


*Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com*
*Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D*

successione di stadi che dipendono dall'età e dalle dimensioni ma non dalla progressiva specificazione delle attività. Tale concetto si può riassumere nel grafico riportato di seguito e sintetizzabile in 5 fasi di *"evoluzione"* e *"rivoluzione"*. Le prime sono identificate dalla linea continua; le seconde, sono identificate con la sfera rossa.




**Fase 1**: caratterizzata da *sviluppo per creatività* (l'impresa nasce in virtù di una idea imprenditoriale) *e crisi di leadership (*lo sviluppo rende difficile la gestione dell'organizzazione basata solo sulla motivazione e sull'entusiasmo per cui è fondamentale nominare un responsabile capace di gestire le relazioni ed i conflitti all'interno dell'organizzazione); **Fase 2**: caratterizzata da **s***viluppo per autorità* (si identifica un responsabile di impresa, il quale porta ad un nuovo periodo di crescita sostenuta dalla sua capacità di leadership) **e** *crisi di autonomia* (la crescita dimensionale dell'impresa richiede un maggior investimento nelle risorse umane e l'accentramento decisionale viene minato dall'incapacità di governare *tout court* il sistema aziendale. **Fase 3**: caratterizzata d**a** *sviluppo per delega* (il processo di *problem solving* è identificato in un maggiore ricorso alla delega identificando le *key people* che possono conferire una spinta all'evoluzione dell'impresa) **e** *crisi di controllo* (il processo di delega può generare una sensazione di perdita di controllo da parte della direzione aziendale. Ciò può provocare situazioni di crisi di identità e di volere esercitare un controllo su "ciò che si fa") **Fase 4**: caratterizzata da *sviluppo per*


Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

*coordinamento* (l'investimento richiede una maggiore responsabilità nella formalizzazione di processi e procedure che permettono all'impresa di identificare nuove regole) **e** *crisi di burocrazia* (l'eccesso di burocrazia può impedire l'innovazione cristallizzando l'azione manageriale ed imprenditoriale) **Fase 5**: caratterizzata da *sviluppo per collaborazione* (la crisi passa attraverso l'investimento nello sviluppo di collaborazioni e di fiducia all'interno dell'impresa tramite la diffusione della *"responsabilizzazione"* individuale di tutto il sistema impresa) e da *crisi di saturazione psicologica* (emerge il peso dello stress e della sua gestione che possono provocare crisi psicologiche di tenuta del ruolo).

## Le teorie della differenziazione organica

Le teorie della differenziazione organica sono quelle che paragonano lo sviluppo dell'impresa a quella di un organismo e sono identificabili attraverso tali tratti:

- *differenziazione e specializzazione*: il sistema impresa sviluppa unità specializzate che assolvono specifici compiti;
- *miglioramento delle performance funzionali*: la divisione del lavoro conduce ad un miglioramento delle *performance* delle diverse unità funzionali migliorando, tramite effetto *spill-over* le *performance* nel suo complesso;
- *necessità di integrazione*: la differenziazione in unità specializzate richiede sforzi per garantire la coesione tra le unità ed un sistema di controllo del suo funzionamento;
- *viscosità e ritardi*: la transizione da uno stato del sistema ad un altro richiede processi di adattamento e di apprendimento tutt'altro che semplici, le tensioni nascono soprattutto dalle differenze di velocità di transizione da uno stato all'altro delle singole unità.

Nella teoria evolutiva esistono due concetti cardine quello di **inerzia** e quello di **nicchia.** L'**inerzia** rappresenta la **naturale resistenza dell'organizzazione di fronte alla necessità di mutamento e di cambiamento**. Ciò fa emergere un forse bisogno di stabilità da parte delle persone in quanto affrontare un cambiamento desta sempre la capacità di rigenerare un nuovo equilibrio e di mantenerlo fino a quando forze interne o esterne ne minano la continuità. Per tale motivo il cambiamento deve avvenire con gradualità e deve essere costante nel tempo in quanto *"mutazioni radicali"* possono provocare anche il collasso del sistema impresa. Per esempio, è diverso per una impresa modificare la struttura organizzativa passando da un assetto funzionale ad uno divisionale oppure stipulare accordi con altre imprese che permettono un accesso preferenziale alle risorse oppure ad un mercato. Nel primo caso il cambiamento porta con sé una intensità non trascurabile all'interno dell'impresa; nel secondo caso, l'impatto del cambiamento avviene in modo meno intenso ma efficace.


*Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com*
*Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D*

## L’importanza della nicchia

La **nicchia** rappresenta il **ruolo di una popolazione in una comunità definendone la relazione tra ambiente** (che seleziona) **e le imprese** (che sono selezionate), per cui due popolazioni (che possono essere paragonate a due imprese o gruppi di imprese) possono agire in tre diversi modi:

- si crea equilibrio e dunque si instaura un rapporto *“conviviale”* (si pensi ad esempio ai rapporti di *coopetition strategy)*
- si crea una relazione predatore-preda (si pensi ad esempio alle operazioni di fusione)
- si crea un rapporto di competizione.

La selezione delle popolazioni organizzative comprende quella che è definita dalla scuola di pensiero di Arthur Stinchcombe (1965) **ecologia delle popolazioni organizzative.** L’analisi dell’evoluzione delle forme organizzative fa evincere l’emersione di *cicli non continui* che riguardano la progressiva creazione ed estinzione di forme di organizzazione che consentono di identificare i *punti di rottura* ed i *punti di ripristino* di nuove forme organizzative. L’innovazione organizzativa non è continua ma avviene quando le condizioni endogene dell’impresa ed esogene del mercato che permettono la creazione di una nuova forma organizzativa. Sulla base del pensiero di Stinchcombe *l’organizzazione è un set di relazioni stabili creato deliberatamente con una esplicita intenzione di realizzare durevolmente dei fini o degli obiettivi specifi***c,** mentre Hanna e Freeman (1977, 1989) definiscono l’organizzazione come *un set di relazioni sociali stabili creato deliberatamente con l’esplicita intenzione di realizzare durevolmente dei fini, sottoposto ad una selezione di tipo darwiniano che stabilisce la sostituzione o l’alternanza delle forme organizzative***.** I due ricercatori identificano le cause di tale fenomeno nel mutamento delle condizioni ambientali (di mercato) e nei rapporti di concorrenza. Il processo evolutivo è assimilato alle logiche del pensiero malthusiano-darwiniano attribuendo all’attuale varietà delle forme organizzative gli effetti cumulativi di una storia *“genetica”* fatta di variazione, mutazione e selezione includendo quindi le conseguenze dei processi di nascita, evoluzione, morte ed incorporazione (fusione). I due ricercatori pongono le loro ipotesi su tre aspetti:

1. meccanismi di selezione naturale;
2. riconoscimento di meccanismi alternativi alla selezione naturale quali mutazioni afferenti al *“patrimonio genetico” (*risorse e competenze);
3. presenza di un processo di ottimizzazione capace di generare nuove forme organizzative.

Lamark ritiene sia possibile che il processo evolutivo tenga conto non solo dei *“geni”* (struttura dell’impresa) ma anche dei comportamenti acquisiti da parte delle risorse umane. Tali comportamenti possono favorire l’evoluzione sempre più differenziata di competenze e conoscenze. I **meccanismi di selezione naturale** possono essere **interpretati da quattro processi evolutivi interrelati tra di essi**:


*Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com*
*Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D*

1. *Variazione:* ogni cambiamento è una variazione ed il processo evolutivo inizia sempre da una variazione intenzionale o causale, al crescere della frequenza delle variazioni cresce la probabilità di evoluzione;
2. *Selezione*: alcune variazioni si dimostrano più efficaci e convenienti di altre nell'acquisizione di risorse nell'ambiente competitivo e quindi sono positivamente selezionate attraverso meccanismi naturali (interazione tra forze di mercato, pressioni competitive, processi di riorganizzazione interna, altre forze non intenzionali)
3. *Ritenzione e Diffusione*: le forme organizzative selezionate positivamente sono preservate attraverso la ritenzione e diffusione (trattasi delle competenze tecnologiche e manageriali usate da tutte le organizzazioni che di fronte ad un processo di decomposizione di una forma organizzativa trovano posto in altre forme che le ospitano per completare la propria organizzazione)
4. *Lotta per la sopravvivenza*: la sequenza continua di *variazione, selezione, ritenzione e diffusione* permane ad operare governata dalla presenza di forti pressioni sul fronte dell'accesso alle risorse ed alle opportunità offerte dall'ambiente.

La teoria sull'evoluzione dei sistemi viventi è applicabile, per antonomasia, anche ai sistemi aziendali in quanto l'applicazione traslata dei meccanismi di evoluzione, rivoluzione, mutazione e sopravvivenza non sono concetti afferenti solamente alla teoria economico-aziendale in quanto perfettamente riscontrabili nella realtà aziendale. Il tutto permesso nell'osservare con occhi differenti!

*NdR: potrebbe interessarti anche...L'evoluzione dei paradigmi competitivi a sostegno dell'apertura delle finestre cognitive aziendali*

*Flavio Schembri* Mercoledì 28 febbraio 2024


*Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com*
*Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D*

# Controllo di gestione e adeguato assetto nel mondo della Ristorazione

**CORSO FULL IMMERSION IN AULA**

QUANDO **Venerdì 12 aprile 2024** ore 09.30-12.30 e 14.00-18.00

DOVE **Accademia Gualtiero Marchesi** Via Bonvesin de la Riva, 5 – 20129 **Milano** (MI)

DOCENTI Dott. Alessandro **Mattavelli** Dott. Enrico **Dandolo**

Una giornata full immersion dedicata al controllo di gestione nelle aziende ristorative, con la partecipazione e l'esperienza diretta del CEO del Gruppo Marchesi. Il Corso intende analizzare la **gestione dell'azienda operante nella ristorazione** proponendo l' **esperienza diretta del CEO del Gruppo Marchesi**, il **Dott. Enrico Dandolo**, in affiancamento al **Dott. Alessandro Mattavelli**, Dottore Commercialista e Docente di Pianificazione strategica e rating advisory presso Unicatt, per offrire un prezioso quadro di insieme sul controllo di **gestione dell'attività ristorativa**, sia in relazione all'attività del **consulente** sia all'attività del **gestore del locale**. Il corso si terrà nei prestigiosi locali dell'**Accademia di cucina di Gualtiero Marchesi**, siti in via Bonsein de la Riva, 5 a Milano, un vero tempio della ristorazione.
**SCARICA LA BROCHURE >**

**SCOPRI DI PIU' >**


Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D