

A13



Vai al contenuto multimediale

Evoluzionismo sistemico Il fascino della precarietà

Atti di Convegno

a cura di

Paola Maria Anna Paniccia

Sergio Barile

Contributi di

Gianpaolo Abatecola, Sayed A. Alerosoul, Cristina C. Amitrano, Barbara Aquilani
Stefano Armenia, Silvia Baiocco, Sergio Barile, Clara Bassano, Francesco Bifulco
Edvige Bilotti, Antonio Botti, Dermot Breslin, Mario Calabrese, Francesco Caputo
Antonella Capriello, Luca Carrubbo, Ylenia Cavacece, Maria V. Ciasullo, Marcelo E. Conti
Silvia Cosimato, Matteo Cristofaro, Emanuela Delbufalo, Marzia Del Prete, Primiano Di Nauta
Marisa Faggini, Rosario Faraci, Maria Fedele, Vincenzo Formisano, Irene Fulco
Corrado Gatti, Roberto Grandinetti, Mara Grimaldi, Francesca Iandolo, Johan Kask
Luna Leoni, Francesca Loia, Letizia Lo Presti, Gennaro Maione, Michela Mari, Vittoria Marino
Antonietta Megaro, Antonella Monda, Paola M.A. Paniccia, Michela Piccarozzi, Paolo Piciocchi
Sara Poggesi, Francesco Polese, Alessandro Pompei, Mario Riso, Ian D. Rotherham
Debora Sarno, Marialuisa Saviano, Cristina Simone, Patrizia Silvestrelli, Andrea Tartaglione
Mario Testa, Orlando Troisi, Vincenzo Uli, Massimiliano Vesci, Pietro Vito





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVIII
Gioacchino Onorati editore S.r.l. — unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978 – 88 – 255 – 1664 – 7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: luglio 2018

*Contributi in onore di
Roberto Cafferata e Gaetano Maria Golinelli*

Indice

- 11 *Introduzione*
Paola M.A. Paniccia e Sergio Barile
- 13 Lo sviluppo dell'approccio co-evolutivo negli studi di management. Un'analisi del nuovo Millennio
Gianpaolo Abatecola, Dermot Breslin, Johan Kask
- 21 Lettura in chiave sistemica della dinamica evolutiva del concetto di sostenibilità
Francesca Iandolo, Sergio Barile, Marialuisa Saviano, Francesco Caputo, Mario Calabrese
- 29 L'approccio co-evolutivo nel settore turistico: evidenze dalla "Convenzione Delle Alpi"
Paola M.A. Paniccia, Matteo Cristofaro, Luna Leoni, Silvia Baiocco
- 39 Start-up innovative a vocazione sociale: vitalità, sopravvivenza e possibile evoluzione
Corrado Gatti, Michela Piccarozzi, Barbara Aquilani
- 47 Approccio multi-level negli ecosistemi dell'innovazione emergenti
Cristina Caterina Amitrano, Francesco Bifulco
- 53 Perché ci siamo dimenticati di Lamarck? per una nuova teoria dell'evoluzione organizzativa
Roberto Grandinetti

- 59 Co-evoluzione tra pubblico e privato nel settore immobiliare: evidenze dalle Società di Trasformazione Urbana
Gianpaolo Abatecola, Michela Mari, Sara Poggese, Vincenzo Uli
- 67 Piccoli produttori e grande distribuzione organizzata: dal conflitto alla cooperazione. Il caso dei prodotti tipici agroalimentari
Emanuela Delbufalo, Mario Risso, Patrizia Silvestrelli
- 77 La vitalità sistemica: dai sistemi intelligenti ai sistemi saggi
Paolo Piciocchi, Clara Bassano
- 83 Un nuovo framework per la resilienza decisionale: il ruolo della smart model-based governance
Stefano Armenia, Primiano Di Nauta, Alessandro Pompei
- 93 Dall'human lock-in alla resilienza: il rapporto ricorsivo tra tecnologia, politiche e t-shaped knowledge
Francesca Loia, Irene Fulco
- 101 Rethinking categories of time and space beyond epistemological disputes
Edvige Bilotti, Marcelo Enrique Conti, Cristina Simone
- 113 Una reinterpretazione dei confini d'impresa secondo l'approccio sistemico vitale
Maria Vincenza Ciasullo, Orlando Troisi, Gennaro Maione
- 121 Tra diluvio di dati e complessità: collaborare per sopravvivere
Francesco Polese, Luca Carrubbo, Antonietta Megaro, Debora Sarno
- 129 Reti di imprese tra sopravvivenza e vitalità panem nostrum everyday P.A.N.E. - Nutrire Terdona
Antonella Capriello, Ian D. Rotherham

- 137 Alla ricerca dell'elisir di lunga vita. L'orientamento strategico alla sostenibilità delle imprese longeve
Vittoria Marino, Mario Testa, Letizia Lo Presti
- 143 Dal benessere alla felicità: l'ultima sfida dello sviluppo sostenibile
Marisa Faggini, Silvia Cosimato, Marzia Del Prete
- 151 La gestione sostenibile delle risorse ambientali nelle imprese
Vincenzo Formisano, Maria Fedele, Andrea Tartaglione, Ylenia Cavacece
- 159 The effect of cross-functional collaboration on technology commercialization performance: the mediating role of knowledge creation and organizational resilience
Sayed Alireza Alerosoul, Irene Fulco, Francesca Loia, Pietro Vito
- 165 Verso il viable service ecosystem: l'integrazione tra il sistema vitale e l'ecosistema di servizio
Antonio Botti, Antonella Monda, Massimiliano Vesce
- 169 Un approccio (eco)sistemico alla vitalità: tra co-evoluzione ed innovazione
Francesco Polese, Orlando Troisi, Mara Grimaldi
- 179 Impresa e doing business nel diverso presente
Rosario Faraci

Introduzione

di PAOLA M.A. PANICCIA E SERGIO BARILE¹

Il volume raccoglie, in forma di *extended abstract*, i contributi presentati al Convegno “*Evoluzionismo sistemico: il fascino della precarietà*”, tenutosi presso la Facoltà di Economia dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” il 6 luglio 2018. La scelta di questo tema contribuisce a soddisfare l’esigenza di una riflessione sul ruolo dell’impresa del nostro tempo, ponendo l’enfasi sulla ricerca dei meccanismi e dei percorsi evolutivi delle organizzazioni sociali, anche attraverso una rappresentazione sistemica sulla loro evoluzione in sistemi (Golinelli G.M., 2011; Cafferata, 2018).

La lettura sistemica dell’impresa secondo una logica co-evolutiva multilivello è presentata in questo Convegno come un *framework* evolutivo che, pur certamente ispirandosi ad eventi e scenari passati, trova riferimento in accadimenti auspicati nel futuro, contribuendo così ad una riduzione della complessità di contesto.

Gli elementi di riflessione si ispirano a quegli ambiti problematici di particolare complessità che, pur non rappresentando la normalità nella vita delle organizzazioni, si rivelano ciclicamente presenti nella dinamica prestazionale delle stesse.

La dinamica intra sistemica ed inter sistemica delle organizzazioni è caratterizzata da rapporti di causazione difficili da rilevare, da interazioni talvolta non lineari e pertanto non prevedibili che rendono ardua la comprensione di fenomeni inattesi. Il riferimento è ai cosiddetti “cigni neri” di Taleb, cioè quegli eventi in cui la linearità esplicativa dei modelli consolidati si palesa inefficace producendo nei decisori sconcertate reazioni di disorientamento e sconcerto.

¹ Paola Paniccia, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

Sergio Barile, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Sapienza Università di Roma.

Considerazioni certo non nuove nella prassi condivisa delle problematiche decisionali non solo nella letteratura scientifica, ma anche in quella umanistica. Noto ed affascinante, e a tal proposito da ricordare nella descrizione di Italo Calvino, è il diffuso senso di smarrimento, riscontrabile nel viandante, che si accingeva ad andare nella città invisibile di Pentesilea: la città che non c'è, che tutti cercano, non trovano, e che forse non esiste.

La soluzione per problematiche complesse è infatti paragonabile a Pentesilea, che nell'esser ricercata lascia percepire sensazioni simili a quelle che si possono provare allorquando si è disperatamente alla ricerca di un'uscita essendo imprigionati in un labirinto o dispersi in un deserto. Il labirinto con i suoi percorsi tortuosi, e il deserto privo di punti di riferimento sono altre metafore efficaci per rappresentare quei fenomeni che, presentandosi sfuggenti e regolati da meccanismi non riconducibili a schemi noti, e pertanto difficili da comprendere, possono essere percepiti, in una dinamica evolutiva, ora come complessi, poi come complicati, e finalmente come semplici.

In tale caleidoscopio di metafore, analogie e similitudini si condensa il riverbero della cultura post-moderna e dell'attuale momento socio-economico che, con caratterizzazioni, dall'agire individuale fino ai comportamenti istituzionali, offre al “viandante smarrito”, in cerca d'indirizzo verso luoghi sicuri, risposte fuorvianti e poco convincenti. Ecco, allora, che acquisisce un ruolo centrale l'*establishment* culturale – dalle scienze naturali alle scienze umane attraverso le scienze sociali – nel voler recuperare una metodica generale da cui derivare infinite possibili soluzioni utili per una casistica impreveduta, la quale non può prescindere da una lettura sistemica dei fenomeni sociali, economici e naturali secondo una logica co-evolutiva multilivello.

I contributi raccolti in questo Volume sono ventidue e affrontano, a livello teorico, alcuni tra gli argomenti più rilevanti in tema di evolucionismo sistemico e, a livello empirico, interessanti casi di applicazione di detto *framework*, segnalando possibili convergenze atte a tener vivi i valori delle radici della cultura aziendalistica italiana attraverso una dialettica culturale in un contesto di elevata internazionalità.

Lo sviluppo dell'approccio co-evolutivo negli studi di management Un'analisi del nuovo Millennio

di GIANPAOLO ABATECOLA, DERMOT BRESLIN, JOHAN
KASK¹

Pensiero forte

Questo lavoro si caratterizza per essere il primo, almeno a conoscenza degli autori, ad analizzare la notevole diffusione dell'approccio co-evolutivo negli studi di management, con uno specifico *focus* sul nuovo Millennio. L'analisi si basa su 3 semplici, ma significative, domande di ricerca: 1) Cosa co-evolve? 2) Quali relazioni causali sono realmente evidenziate? 3) Quali processi si sostanziano alla base della co-evoluzione? Il *dataset* dell'analisi è composto da 72 articoli scientifici rappresentativi pubblicati in argomento a partire dal 2000².

1. Obiettivi

Una ricerca per parole chiave che abbiamo preliminarmente condotto sui più importanti *database* per le scienze sociali suggerisce che, almeno formalmente, l'utilizzo dell'approccio co-evolutivo negli studi di management è tremendamente cresciuto nel nuovo Millennio, con le ricerche sulla co-evoluzione che, oggi, occupano ormai costante

¹ Gianpaolo Abatecola, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata".

Dermot Breslin, Professore Associato di Organizational Behavior presso la Sheffield University.

Johan Kask, Ricercatore in Marketing presso la Orebro University.

² Il dataset completo dell'analisi, qui non incluso per ragioni di spazio, è disponibile su richiesta.

spazio nelle più qualificate riviste internazionali di settore (e.g., Murmann, 2013; Volberda *et al.*, 2014; Grodal *et al.*, 2015; Levinthal & Marino, 2015; Spisak *et al.*, 2015; Van Driel *et al.*, 2015; Cafferata, 2016; McCarthy *et al.*, 2017; Paniccia & Leoni, 2017). Ciò premesso, in questo lavoro ci proponiamo di analizzare la nascita e successivo sviluppo del precitato approccio teorico allo studio del rapporto impresa-ambiente; sviluppo su cui ci soffermiamo focalizzando la nostra analisi soprattutto su quanto prodotto dalla letteratura in argomento a partire dal 2000. In proposito, mentre esistono lavori di *review* che, anche recentemente, hanno discusso lo stato dell'arte riguardante il più generale dominio di ricerca attinente allo studio dell'*evoluzione* delle imprese e/o di altre organizzazioni sociali (e.g., Breslin, 2011; Hodgson, 2013; Abatecola, 2014), specifiche mappature critiche in tema di co-evoluzione sembrano ancora mancare, almeno a nostra conoscenza, in letteratura (Abatecola *et al.*, 2016).

2. Metodologia

Nel lavoro, dapprima introduciamo le premesse storiche alla genesi dell'approccio co-evolutivo negli studi di management: in tal senso, a partire dai tardi anni Sessanta del XX secolo è d'obbligo il richiamo almeno ai noti concetti di *sensemaking* (Weick, 1969), dialetticità (Benson, 1977; Cafferata, 1987) e relazioni circolari (con sottesi reciproci meccanismi di *feedback*) nel rapporto impresa-ambiente (Cafferata, 1984; Golinelli, 1994, 2000). Successivamente, ci focalizziamo sullo sviluppo concettuale, metodologico ed empirico delle ricerche che, negli anni Novanta del XX secolo, sono state più deliberatamente formalizzate come di natura co-evolutiva: in tale ottica, ad esempio, il riferimento è alle emergenti proprietà della co-evoluzione (Lewin & Volberda, 1999), in cui assume particolare momento la logica *multi-livello*. Infine, con questa parte caratterizzante il *core* della nostra analisi, ci soffermiamo sulla verifica (ed eventuale sottesa comparazione) della presenza di alcune caratteristiche negli articoli scientifici di management sulla co-evoluzione pubblicati nel nuovo Millennio. In proposito, prendiamo in considerazione 72 pubblicazioni rappresentative e ne discutiamo il contenuto ponendoci 3 semplici, ma (almeno a nostro avviso) significative domande di ricerca: 1) *Quali unità di analisi co-evolvono?*; 2) *Quali relazioni causali sono realmente evidenziate?* 3) *Quali processi si sostanziano alla base della co-evoluzione?*

3. Risultati

Come anticipato, il nostro campione di ricerche analizzate è composto da 72 articoli pubblicati a partire dal 2000, il cui 96% è incluso in riviste di management presenti nel journal ranking ABS 2015. Aderendo alle classificazioni adottate da tale ranking, il general management e gli studi organizzativi risultano, nel campione, le aree più investigate (rispettivamente 24% e 19%), seguite dal marketing, dagli studi di settore, dagli studi sullo sviluppo sostenibile, nonché da quelli sull'innovazione (rispettivamente 11%, 11%, 10% e 8%). Abbastanza sorprendentemente, gli studi formalmente classificati nell'area strategia pesano, invece, soltanto per il 5% del campione, che, sebbene con percentuali ancora più ridotte, vede anche la presenza di studi su internazionalizzazione, imprenditorialità, nonché produzione e logistica. Ciò premesso, più di metà degli studi nel campione è di tipo concettuale (N=40, i.e. 56%), alcuni dei quali anche adottanti specifici modelli di simulazione computerizzata. Se consideriamo, invece, le analisi empiriche, i metodi qualitativi prevalgono largamente (N= 28, i.e. 39%), mentre la presenza di metodi quantitativi o misti è estremamente limitata (rispettivamente 4% and 1%). Su questa base, i metodi qualitativi sono largamente composti di analisi longitudinali di casi singoli o multipli a livello d'impresa, sebbene siano riscontrabili anche analisi longitudinali a livello di settore complessivo di attività economica. Nei casi di studio, il periodo temporale di osservazione è davvero eterogeneo, potendo variare da alcuni anni ad alcuni secoli. Tale eterogeneità è rinvenibile anche se consideriamo i contesti di ricerca, sia in termini di aree geografiche che in termini di settori di attività economica: le prime, da un lato, comprendono principalmente Europa, America del Nord, America del Sud, nonché Asia; le seconde, dall'altro, si sostanziano in una numerosità di settori, tra cui servizi finanziari e microfinanza, automobilismo, cantieristica navale, intrattenimento (musica e cinema), personal computers, energia e telecomunicazioni. Tutto ciò introdotto, per quanto riguarda la risposta alla prima domanda di ricerca, 6 livelli rappresentano le potenziali unità di analisi nel campione analizzato, variando dal livello individuale, il più limitato, fino a quello dell'intero sistema socio-economico, il più ampio. In particolare, partendo dal basso della gerarchia multi-livello troviamo studi su come i comportamenti individuali umani (ad esempio degli imprenditori) sono oggetto di co-evoluzione (e.g., Stoelhorst

& Richerson, 2013). Muovendoci verso l'alto, invece, troviamo ricerche su come le routine di gruppo, in un'organizzazione, co-evolvono (e.g., Breslin, 2014). Al terzo livello, inoltre, l'oggetto della co-evoluzione diventano le caratteristiche delle imprese (o di altre organizzazioni sociali), tra cui le capacità competitive o le strutture organizzative (e.g., Dantas & Bell, 2011). Continuando, i network inter-organizzativi costituiscono il quarto livello di analisi (e.g., Johansson & Kask, 2013; Weber, 2017), mentre i settori di attività economica e gli interi sistemi socio-economici rappresentano rispettivamente il quinto (e.g., Paniccia & Leoni, 2017; Uli, 2018a) e sesto livello (e.g., Boschma & Frenken, 2011). Ciò spiegato, con riferimento alla risposta alla seconda domanda di ricerca risulta centrale, nella maggior parte degli studi presi in considerazione, il sostanziare la co-evoluzione tra le diverse (e sopra menzionate) unità di analisi attraverso un nesso di reciproca causalità (nesso la cui emersione era, in qualche modo, prevedibile *ex ante*). Del tutto in contrasto, invece, l'opacità maggiore (con associata mancanza di chiarezza) sembra caratterizzare la risposta alla domanda di ricerca n. 3: al riguardo, infatti, sono ancora poche (e frammentate) le spiegazioni teoriche dei fondamenti concettuali alla base del processo co-evolutivo, tra cui, ciononostante, segnaliamo i framework basati su sistemicità (Cafferata, 2016, 2018), euristiche cognitive (e.g., Abatecola, 2014b; Abatecola et al., 2018), logiche istituzionaliste (e.g., Djelic & Quack, 2007), apprendimento (e.g., Paniccia et al., 2017; Uli, 2018b), o meccanismo di variazione/selezione/ritenzione (e.g. Breslin, 2016). Nella maggior parte degli studi più recenti, al contrario, sembra emergere, ancora oggi, la sostanziale assenza di approfondite argomentazioni teoriche che formalmente spieghino perché il processo co-evolutivo di fatto avvenga.

4. Implicazioni per la ricerca e la pratica manageriale

Come sopra spiegato, i risultati della nostra analisi della letteratura, focalizzata sul nuovo Millennio, rivelano non soltanto l'importante sviluppo, peraltro in costante ascesa, di studi che, a diverso livello, almeno formalmente si dichiarano aderenti all'approccio co-evolutivo. Tali risultati denotano anche crescente eterogeneità in termini di filoni di ricerca, che non includono più soltanto il general management o l'organizzazione (tipici degli studi ante 2000), ma anche – ed in maniera, peraltro, crescente – aree tra cui quelle del marketing, innova-

zione, imprenditorialità o studi di settore. Abbiamo spiegato che i lavori concettuali ed i casi di studio multipli e longitudinali prevalgono largamente nella letteratura esistente. In proposito, nel panorama di studi esistenti abbiamo individuato grande eterogeneità teorica nel definire cosa co-evolve e, dunque, quali siano le unità di analisi legate allo studio della co-evoluzione; in detto panorama, tuttavia, abbiamo – allo stesso tempo – riscontrato una (almeno apparente) esiguità di studi realmente esplicativi dei fenomeni teorici alla base del processo co-evolutivo. In conclusione, sembra chiaro che le evidenze di cui sopra lascino grande spazio ai futuri sforzi di ricerca in argomento, soprattutto se, nei prossimi anni, ci si porrà l'obiettivo di tendere verso un "linguaggio" convergente ed uniforme in questo che, negli studi di management, sembra essere un approccio meta-teorico in costante e continua espansione. Vieppiù che, alle domande di ricerca su cui, attraverso la nostra analisi, abbiamo tentato di fornire un contributo, altre domande sembrano aggiungersi anche alla luce dei nostri risultati. Ad esempio, quali sono le assunzioni ontologiche alla base degli studi emergenti? Correlatamente, a quale livello (di *codice o effetto*) gli studiosi assumono che il *cambiamento evolutivo* avvenga? E quale è la prospettiva di osservazione assunta? Quella del *dualismo statico* o quella della *dualità dinamica*?

Parole chiave: adattamento; co-evoluzione; management; organizzazione; ricerca.

Bibliografia

- ABATECOLA, G. (2014a). "Research in Organizational Evolution. What Comes Next?" *European Management Journal*, 32(3), 434-443.
- ABATECOLA, G. (2014b). "Untangling Self-Reinforcing Processes in Managerial Decision Making. Co-Evolving Heuristics?" *Management Decision*, 52(5), 934-949.
- ABATECOLA, G., BELUSSI, F., BRESLIN, D., & FILATOTCHEV, I. (2016). "Darwinism, Organizational Evolution and Survival. Key Challenges for Future Research". *Journal of Management and Governance*, 20(1), 1-17.
- ABATECOLA, G., CAPUTO, A., & CRISTOFARO, M. (2018). "Reviewing Cognitive Distortions in Managerial Decision Making. Co-Evolving Heuristics?" *Journal of Management Development*, in press.
- BENSON, J.K. (1977). "Organizations: A Dialectical View". *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21.
- BOSCHMA, R., & FRENKEN, K. (2011). "The Emerging Empirics of Evolutionary Economic Geography". *Journal of Economic Geography*, 11, 295-307.
- BRESLIN, D. (2011). "Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-Economic Change". *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 218-235.
- BRESLIN, D. (2014). "Calm in the Storm: Simulating the Management of Organizational Co-Evolution". *Futures*, 57(1), 62-77.
- BRESLIN, D. (2016). "What Evolves in Organizational Co-Evolution?" *Journal of Management and Governance*, 20(1), 45-67.
- CAFFERATA, R. (1984). *Teoria dell'organizzazione. Un approccio non contingente*. F. Angeli, Milano.
- CAFFERATA, R. (1987). "Un'interpretazione dialettica del rapporto tra impresa e ambiente esterno". *Finanza marketing e produzione*, 2, 69-108.
- CAFFERATA, R. (2016). "Darwinist Connections between the System-

- ness of Social Organizations and their Evolution”. *Journal of Management and Governance*, 20(1), 19-44.
- CAFFERATA, R. (2018). *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei Sistemi*. Il Mulino, Bologna (nuova edizione).
- CLARKE, J., HOLT, R., & BLUNDEL, R. (2014). “Re-Imagining the Growth Process: (Co)-Evolving Metaphorical Representations of Entrepreneurial Growth”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 234-256.
- DANTAS, E., & BELL, M. (2011). “The Co-evolution of Firm-Centered Knowledge Networks and Capabilities in Late Industrializing Countries: The Case of Petrobras in the Offshore Oil Innovation System in Brazil”. *World Development*, 39(9), 1570-1591. 5
- DJELIC, M.L., & QUACK, S. (2007). “Overcoming Path Dependency: Path Generation in Open Systems”. *Theory and Society*, 36(2), 161-186.
- GOLINELLI, G.M. (1994). *Struttura e governo dell’impresa*. CEDAM, Padova.
- GOLINELLI, G.M. (2000). *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*. CEDAM, Padova.
- GRODAL, S., GOTSPOULOS, A., & SUAREZ, F.F. (2015). “The Co-Evolution of Technologies and Categories during Industry Emergence”. *Academy of Management Review*, 40(3), 420-445.
- HODGSON, G.M. (2013). “Understanding Organizational Evolution: Toward a Research Agenda Using Generalized Darwinism”. *Organization Studies*, 34(7), 973-992.
- JOHANSSON, T., & KASK, J. (2013). “On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 306-315.
- LEVINTHAL, D.A., & MARINO, A. (2015). “Three Facets of Organizational Adaptation: Selection, Variety, and Plasticity”. *Organization Science*, 26(3), 743-755.
- LEWIN, A.Y., & VOLBERDA, H.K. (1999). “Prolegomena on Co-Evolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms”. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- MCCARTHY, I.P., COLLARD, M., & JOHNSON, M. (2017). “Adaptive Organizational Resilience: An Evolutionary Perspective”. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.
- MURMANN, J.P. (2013). “The Co-Evolution of Industries and Impor-

- tant Features of their Environments”. *Organization Science*, 24(1), 58-78.
- PANICCIA, P.M.A., & LEONI, L. (2017). “Co-Evolution in Tourism: The case of Albergo Diffuso”. *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2017.1367763.
- PANICCIA, P.M.A., LEONI, L., & BAIOTTO, S. (2017), “Interpreting Sustainability through Co-Evolution: Evidence from Religious Accommodations in Rome”. *Sustainability*, 9(12), 2301.
- SPISAK, B.R., O’BRIEN, M.J., NICHOLSON, N., & VAN VUGT, M. (2015). “Niche Construction and the Evolution of Leadership”. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306.
- STOELHORST, J.W., & RICHERSON, P.J. (2013). “A Naturalistic Theory of Economic Organization”. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 90S, S45-S56.
- ULI, V. (2018a), “Co-evolutionary Dynamics in the Music Industry”. *International Journal of Organizational Analysis*, doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1073.
- ULI, V. (2018b). “A Multilevel Co-Evolutionary Perspective on Organizational Adaptation. Evidence from the Service Industry”, *Business Process Management Journal*, 24(3), 652-670.
- VAN DRIEL, H., VOLBERDA, H.W., EIKELBOOM, S., & KAMERBEEK, E. (2015). “A Co-Evolutionary Analysis of Longevity: Pakhoed and its Predecessors”. *Business History*, 57(8), 1277-1305.
- VOLBERDA, H.W., VAN DEN BOSCH, F.A.J., & MIHALACHE, O.R. (2014). “Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents”. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- WEBER, L. (2017). “A Sociocognitive View of Repeated Interfirm Exchanges: How the Co-Evolution of Trust and Learning Impacts Subsequent Contracts”. *Organization Science*, 28(4), 744-759.
- WEICK, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.