

LUIGI DE BERNARDIS

SUCCESSO D'IMPRESA E NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO • 1

Variabili organizzative e criteri di misura del “successo”

Quali sono i criteri adottabili per definire un'azienda “eccellente” o di successo? Su quali basi è possibile discriminare i contesti strategici e le tipologie di imprese che vi operano?

Solo dotandosi di un modello di riferimento utile a dar risposta a tali questioni, sarà possibile trovare una strada per definire in quali circostanze l'adozione del modello organizzativo basato sui *team* possa risultare appropriato e vincente.

Ci sarebbe da chiedersi se un tale percorso di indagine riguardi solo le imprese che si affacciano a mercati altamente competitivi, oppure riguardi anche amministrazioni pubbliche o *no-profit* che, pur non operando in sistemi competitivi, si trovano spesso a dover inseguire la evoluzione delle loro finalità istituzionali e ad operare in contesti molto instabili sul piano politico-sociale-economico.

Ancora più delicata è la considerazione se si possa parlare di **successo** per l'organizzazione nel suo complesso o anche per singole aree di **eccellenza**.

Un'ipotesi del genere è, non solo possibile, ma altamente probabile in quanto ogni organizzazione eccelle in alcuni settori e ha carenze in altri. Nasce senza dubbio la necessità di una coerenza strategica tra le iniziative delle singole aree.

Una prima risposta alle domande sinora emerse viene dall'approccio proposto da Kaplan e Norton, prima come Balanced Scorecard e poi come SFO (*Strategy Focused Organization*).

L'approccio, che propone quattro prospettive posizionate su una mappa strategica (economico-finanziaria, del cliente, dei processi di business, dell'apprendimento e crescita), prevede che il *management* individui obiettivi tra loro connessi da legami causa-effetto.

La mappa potrebbe quindi aiutare ad individuare le aree nelle quali occorre eccellere e quelle non prioritarie per un'organizzazione focalizzata sulla strategia. Possiamo quindi giungere ad una prima affermazione: «il successo può essere definito per un'organizzazione nel suo complesso ma anche per una singola area».

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



Garantire la coerenza delle aree d'eccellenza con la strategia è uno dei compiti del *management*. In entrambi i casi il successo è frutto della capacità di individuare i propri *stakeholders* (interni o esterni), le rispettive attese in termini di fattori chiave di successo e di garantire un livello di soddisfazione adeguato.

Per fare un esempio, un'azienda di trasporto pubblico sarà valutata dai propri utenti (esterni in questo caso) in base ad alcuni fattori chiave come la puntualità, la comodità, la capillarità delle linee, il prezzo, la sicurezza, la velocità.

Il giudizio non potrà essere espresso dalla clientela nel suo complesso ma da singoli segmenti di mercato; i cittadini di un quartiere potrebbero avere un giudizio diverso da quelli di un'altra zona. Così come la valutazione dei singoli utenti potrà divergere da quella dei portatori di interessi collettivi.

Un diverso caso può essere quello di un ufficio acquisti di un'azienda che avrà due categorie di clienti (interni).

La prima è composta dalle altre unità organizzative che presumibilmente valuteranno il servizio in base alla velocità di evasione delle richieste di acquisto e alla rispondenza di quanto ricevuto con quanto richiesto.

La seconda coincide con il *top-management* che valuterà l'ufficio acquisti soprattutto sulla capacità di ottenere prezzi inferiori al mercato.

In entrambi i casi (così diversi) la capacità di soddisfare queste attese determinerà il successo dell'azienda o dell'unità organizzativa.

Quanto le caratteristiche intrinseche di un'organizzazione possono contribuire ad aumentare il successo di un'impresa? Ed in quali condizioni soluzioni micro-organizzative "*team-based*" appaiono più efficaci di altre?

Probabilmente la risposta è da mettere in relazione con l'evoluzione delle esigenze strategiche degli *stakeholders*, in relazione al governo di contesti esterni sempre più segmentabili, alla necessità di elevare la propria capacità competitiva, in relazione a specifici sistemi di relazioni da presidiare, a sistemi di bisogni da soddisfare, a servizi da erogare e, quindi, alla sempre maggiore complessità dei FCS da presidiare.

Ne deriva la conseguenza che per moltissime imprese ed istituzioni, il contesto entro cui si definiscono gli scenari strategici è sempre meno programmabile sul medio-lungo periodo.

La capacità manageriale si sostanzia sempre meno in una mera capacità programmatoria, bensì in una diffusa attitudine visionaria.

Una "*vision*" strategica diffusa deve poter poggiare sulla possibilità di modellare l'organizzazione facendo leva in alcuni requisiti: adattività, flessibilità, tempestività.

Solo a tali condizioni ci si potrà inoltrare nel mare aperto, verso mete sfidanti, governando a vista gli eventi; un approccio sempre più di tipo "*contingency*". Un conseguente assetto organizzativo sempre più centrato su dimensioni "*soft*", e su strutture latenti, come le definisce Butera.

In queste condizioni abbiamo assistito all'evolversi dei modelli micro-strutturali, verso nuove soluzioni di organizzazione del lavoro in grado di consentire alle persone di agire in modo finalistico e non



normativo, al fine di conseguire risultati, di eliminare variazioni, di mantenere il sistema, di innovare. Il *team*, in particolare, emerge come il modello di funzionamento organizzativo sul quale ci è apparso utile soffermare la nostra attenzione.

Esso è da intendere come evoluzione delle soluzioni micro-strutturali più tradizionali, ma anche e soprattutto come il germe di una diversa concezione dell'organizzazione e della divisione del lavoro e delle dinamiche sociali che ne conseguono.

I *team* possono assumere forma e sostanza molto variabile in considerazione dei contesti organizzativi, delle esigenze e degli scopi.

Da una configurazione più formale, come evoluzione della concezione del lavoro e dei compiti individualizzati nella struttura-ufficio, sino ad una dimensione interfunzionale, multidisciplinare, fortemente **latente**, virtuale, con la complicità delle nuove tecnologie della comunicazione.

Tipologie di imprese e caratteristiche dei contesti strategici

Dopo aver individuato il **successo** come la capacità di soddisfare le attese degli *stakeholders* in ordine a specifici fattori chiave e aver supposto che adattività, flessibilità, tempestività e innovatività possono essere supportate dai *team*, si pone una seconda questione: quali tipologie di imprese e quali contesti strategici possono più facilmente avvantaggiarsi della flessibilità e della innovatività come fattori chiave di successo.

Analizziamo due riflessioni utili a questo fine: Butera (1990) per le forme d'impresa e Protasoni (2003) per i contesti strategici.

Una classificazione delle forme di impresa è stata presentata da Butera nel 1997, (Butera 1990). Egli rileva che nel dibattito sulle reti si possono riscontrare tre classi di riferimenti:

1. situazioni in cui «è intenso il processo di decentramento da un'impresa centrale verso le imprese sub-fornitrici» (vengono citati casi estremi nei quali il rapporto tra personale totale e personale in produzione è inferiore all'1% come accade in Benetton, Arquati, Nike Shoes...);
2. situazioni relative alle **filiere** ed alle **costellazioni di imprese**: aziende collegate tra di loro in un ciclo di produzione ma che non presentano collegamenti societari sostituiti da **potenti sistemi di cooperazione operativa**;
3. situazioni annoverabili tra i sistemi di imprese su base territoriale, quali i distretti industriali (Prato, Sassuolo, Carpi...) o anche i cosiddetti **parchi tecnologici** (Silicon Valley, Boston Route 128...)

Dall'analisi dei tratti comuni risultanti da queste tipologie è stato possibile dedurre una definizione di impresa-rete:

Imprese rete sembrano essere quei sistemi imprenditoriali costituiti da imprese giuridicamente autonome ma legate fra loro da forti vincoli associativi e strutture consortili di servizio (confederazione degli artigiani,



cooperative di produzione), oppure anche da strutture consortili di produzione di valore (come le cooperative di consumo che controllano in modo consortile anche alcune fasi della catena del valore del sistema complessivo, mettendo in comune anche il marchio, gli acquisti e talvolta i magazzini)¹.

Le imprese-rete sono sistemi di aziende (o macro-imprese) in cui esistono su tre livelli diversi : le cosiddette agenzie strategiche che mantengono le attività di *finance*, tecnologia e risorse umane, i **poli operativi** (aziende autonome o funzioni e divisioni aziendali col fine di ottenere economie di scala) e le aziende (medie e piccole) che si occupano della manifattura o dei servizi². È anche possibile classificare le tipologie di impresa-rete in base alla presenza di centralizzazione; le strutture proposte da Butera sono raggruppate in quattro tipologie:

- a base gerarchica (in cui è presente in modo significativo la gerarchia accanto a forti relazioni con altre aziende);
- a centro di gravità concentrato (una sola agenzia strategica con relazioni di influenza prevalenti);
- a centri di gravità multipli (con la presenza di diverse agenzie strategiche che ruotano attorno a una impresa maggiore o ad una associazione);
- senza centro (essenzialmente i sistemi a base territoriale come i distretti...)

Per completare il quadro occorre poi indicare gli elementi costitutivi delle imprese-rete, (Butera 1990). Essi sono i nodi, le connessioni, la struttura creata da reti e connessioni e le proprietà operative.

I **nodi** possono essere sia interni che esterni alla struttura aziendale e possono essere costituiti da *business unit*, divisioni, ma anche da gruppi di lavoro, microstrutture, *board of directors*, ecc.

I nodi hanno rapporti tra loro di vario tipo: si tratta delle **connessioni**. Esse possono consistere in collegamenti burocratici, in forme di cooperazione lavorativa, in transazioni economiche, nei flussi comunicativi ed informativi più o meno formalizzati, ecc.

La struttura delle imprese-rete deriva dalla configurazione assunta dai nodi e dalle relative connessioni. La caratteristica delle imprese-rete è la coesistenza di strutture dure (progettabili e pianificabili) e di strutture morbide (mai pienamente derivanti da progettazione organizzativa). Infine, il quarto elemento caratterizzante un'impresa-rete è costituito dalle regole di funzionamento o proprietà operative (cultura, sistemi operativi, sistemi di gestione). Tra le regole di funzionamento Butera include le procedure di progettazione, pianificazione e controllo delle risorse.

La diversa combinazione delle caratteristiche sopra elencate dà luogo a quattro diverse tipologie di impresa che portano, in un regime di crescente complessità, fino all'impresa-rete.

La forma più tradizionale di impresa verticalizzata diventa impresa divisionale prima, impresa transazionale poi, fino appunto, all'impresa-rete.

¹ Butera (1990).

² Butera (1990).



	VERTICALIZ.	DIVISIONALE	TRANSAZIONALE	IMPRESA RETE
NODI	assenza di sistemi aperti	le divisioni sono quasi-imprese	nel sistema vi sono molti subfornitori	di varia natura e dimensione ma tutti "vitali"
CONNESSIONI	gerarchiche e informative top-down	gerarchiche e (tra divisioni) transattive	gerarchiche e transattive informazioni a due vie	transattive, informative, di impegno, di intesa...
STRUTTURE	gerarchiche	gerarchia e mercato	gerarchia e mercato	mercato, clan, rete informativa, struttura...
PROPRIETA'	meccanismi basati su norme	meccanismi basati su obiettivi	meccanismi su incentivi per obiettivi	motivazione, sistemi di supporto alle decisioni
AMBIENTE	tranquillo	disturbato	imprevedibile	turbolento
STRATEGIE	risposte difensive	risposte reattive	risposte creative	risposte proattive
CRITERI ECONOMICI PREVALENTI	economie di scala	produttività e qualità	produttività a qualità flessibilità	economie di scopo
MODELLO ORGANIZ.	organizzazione meccanica	organizzazione meccanico-amministrativa	organizzazione "statu-nascenti"	organizzazione organica
STILE DI MANAGEMENT	manager controllore	manager amministratore	manager innovatore	manager imprenditore

Tab. 1 – Forme di impresa (rielaborato da Butera)

Queste diverse forme di impresa sono, come detto, caratterizzate da nodi, strutture, connessioni e proprietà diverse ma sono anche quelle che meglio si adattano a diverse e corrispondenti forme di mercato, di strategie e di altri parametri. Rielaborando uno schema fra quelli presentati da Butera (1990), si ottiene una rappresentazione riportata nella Fig.1, da cui emergerebbe una prima risposta alla domanda iniziale di questo paragrafo: "in presenza di imprese basate su nodi vitali fortemente interagenti con il contesto esterno, il modello organizzativo *team-based* soddisferebbe gran parte dei requisiti necessari e rappresenterebbe quindi una efficace soluzione".

Protasoni (2003) più recentemente propone una classificazione dei contesti strategici al fine di individuare quali possano essere, di conseguenza, diverse strategie di impresa adottabili in ordine alle risorse umane.

Protasoni, a partire da una *Survey* realizzata su e con un selezionato gruppo di aziende italiane, individua 5 tipologie di contesto strategico che derivano dal posizionamento rispetto ad una matrice le cui dimensioni fondamentali sono situazioni "*push*" o "*pull*" nel senso che andiamo ora a chiarire³.

Per "*push*" "si intendono situazioni di contesto in cui è privilegiata la pressione sul mercato attraverso la spinta sui volumi, la ricerca della massima efficienza, l'aggressività sui prezzi e sui costi di funzionamento". Per "*pull*" invece si individuano situazioni di contesto in cui il risultato è generato dalla capacità di risposta a mercati sempre più segmentati attraverso l'innovazione di prodotto-servizio, il posizionamento e riposizionamento delle competenze e la flessibilità strategica e operativa". In base al

³ Protasoni (2003).



prevalere ed all'intensità delle caratteristiche "push o pull", Protasoni individua cinque tipologie di contesto strategico:

1. stabile/indeterminato;
2. con forte pressione sui risultati;
3. con esigenza di distintività;
4. con esigenza di innovazione;
5. di trasformazione.

La matrice che aiuta ad individuare i cinque contesti strategici è simile a quella riportata di seguito.

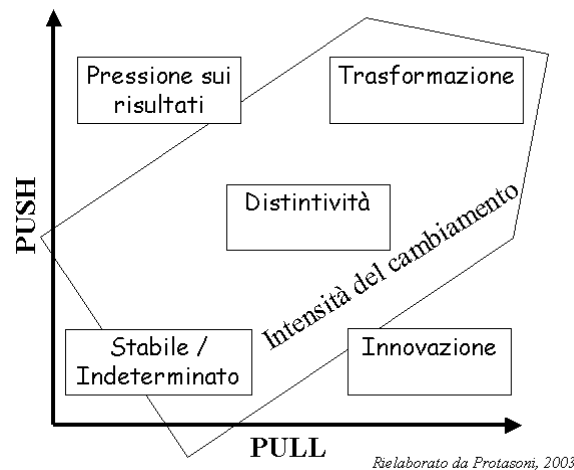


Fig. 1 – I cinque contesti strategici individuati da Protasoni

I contesti descritti da Protasoni hanno caratteristiche diverse:

1. il contesto può essere stabile/indeterminato, ossia risulta abbastanza favorevole ma le opportunità paiono poco determinate. In questo caso, il processo decisionale assicura l'ordinaria amministrazione ma non le decisioni più critiche, che richiedono tempi più lunghi. Per evitare un abbassamento della tensione realizzativa e le conseguenti perdite di *know how*, è necessario sostenere motivazione e impegno (*driver* fondamentale) per mantenere forte il legame con l'azienda;
2. in un contesto fortemente caratterizzato dalla pressione e dall'aspettativa sui risultati, i margini di manovra sono limitati: in questo caso il driver fondamentale è il push stringente a tutti i livelli accompagnato da un ampio utilizzo di *reengineering*;
3. se, in altri casi, l'obiettivo è ricercare e sviluppare situazioni di vantaggio competitivo duraturo attraverso un forte portafoglio prodotti/segmenti di business e il loro efficace posizionamento, le priorità sono necessariamente rivolte ad indirizzare e orientare i comportamenti e le

competenze individuali verso gli specifici fattori di successo di ciascuno dei segmenti individuati. Il *driver* fondamentale è legato al processo di differenziazione e distintività nei confronti del mercato;

4. in un contesto innovativo, la leva del successo corrisponde, da un lato, alla promozione della flessibilità organizzativa in termini di deregulation e “disintermediazione” dei rapporti diretti e, dall’altro, alla massimizzazione del valore delle opportunità innovative che si presentano;
5. diverso ancora è il caso di un contesto di trasformazione, in cui sia stato messo in atto un piano di cambiamento finalizzato a ripensare complessivamente il modo di fare impresa. Qui è richiesto un ampio coinvolgimento dell’impresa. È cruciale la coesistenza della **messa in sicurezza** dei risultati *short term* con il processo di cambiamento, che tanto più è profondo, quanto più è esteso e tocca sia le variabili *hard* che quelle *soft*².

Ai fini del presente lavoro, questo approccio, indirizzato verso le strategie di sviluppo delle risorse umane, sembra essere adatto ad orientarci riguardo la precisazione delle situazioni del mercato e dell’impresa in cui i *team* autoregolati possono rappresentare per l’organizzazione, uno strumento vincente.

In particolare, il modello porta a individuare nei contesti caratterizzati da **pressione sui risultati**, innovazione e trasformazione, quelli in cui questa forma di microstruttura appare la più adatta per la capacità che i *team* dovrebbero esprimere nella innovatività e nell’orientamento ai risultati.

Ipotesi di contesti strategici, tipologia di imprese ed aree organizzative in cui le caratteristiche dei team risultano vincenti.

A conclusione di questo capitolo è possibile proporre uno strumento per l’identificazione delle condizioni nelle quali il *team* è una soluzione vincente. La seguente matrice incrocia una variabile interna (la vitalità dei nodi della rete) ed una esterna (la presenza di spinte *push* o *pull* nel contesto del mercato).

La matrice consta di quattro quadranti in ognuno dei quali una soluzione organizzativa “*team-based*” è più o meno conveniente se non addirittura inopportuna.

² Protasoni (2003).





Tab. 2 – Matrice tipologia di impresa-contesto strategico

Nel quadrante in basso a sinistra la situazione di contesto presenta una scarsa spinta push o pull e, allo stesso tempo, nodi della rete poco vitali (scarsa delega verso le microstrutture). Le aziende che riconoscono la propria situazione in quelle descritte da questo quadrante è probabile che, anche se adottassero un modello “*team-based*”, non avrebbero maggior successo, in quanto i componenti del *team* non avrebbero leve sufficienti per raggiungere livelli elevati di efficacia che, d’altro canto, non appaiono prioritari per l’azienda.

Nel quadrante in alto a sinistra i *team*, pur muovendosi come nodi vitali ed autonomi nella struttura, non vedono riconosciuta come prioritaria la loro azione in quanto il contesto strategico non presenta forte pressione sui risultati.

Il rischio in questi casi è ovviamente l’autoreferenzialità e lo sviluppo di aree di eccellenza non governate strategicamente nè integrate con la macrostruttura.

Situazione ribaltata nel quadrante in basso a destra: il contesto richiede orientamento ai risultati ma la struttura non ammette nodi vitali ed autonomi. Tali microstrutture in una simile situazione non troverebbero probabilmente spazio perché bloccato dalla macrostruttura. Il quadrante in alto a destra è, al contrario, quello in cui la soluzione, una soluzione organizzativa “*team based*” può dare i migliori frutti: il contesto, sia interno che esterno è favorevole, ed anche il livello di autonomia ed autoregolazione dei nodi della rete organizzativa è elevato.

Riferimenti bibliografici

Butera F. (1990), “Il Castello e la Rete”, Franco Angeli, Milano.

Butera F., Donati E. (1997), “Le Microstrutture, in Trattato di Organizzazione”, Costa G., Nacamulli R., UTET, Torino.

Protasoni R. (2003), “People Strategy”, Guerini e Associati, Milano.