

## STORIE DI IMPRESE

QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"

EDITED BY GIOVANNI MASINO AND BRUNO MAGGI

### *Abstract*

How do enterprises change? This volume tells the "stories" of the organizational transformations implemented in the first decade of the new millennium by five enterprises: Fiat Auto, Finmeccanica, Ciba Specialty Chemicals, Zurich, and Poste Italiane. Stories dealing with transformations of organizational configurations, changes in the policies of personnel management, implementation of mergers and acquisitions, reorganization of internal work processes, etc. These stories were collected during the workshops of the Research Program "L'Officina di Organizzazione", in which managers and executives, protagonists of the organizational transformations, discuss about them with colleagues from other enterprises and university scholars. Each story is first told from "the inside", from the point of view of one or more of its protagonists, and then interpreted according to different theoretical perspectives.

### *Keywords*

Organizational change, History of enterprises, Organization theories, Organizational action.

Storie di imprese, Masino Giovanni, Maggi Bruno (Eds.). Bologna: TAO Digital Library, 2013.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2013 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-02-1



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di Dicembre 2013  
da TAO Digital Library – Bologna

## **STORIE DI IMPRESE**

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"**

**A CURA DI GIOVANNI MASINO E BRUNO MAGGI**

### *Indice*

**BRUNO MAGGI, Storie di imprese e storia dell'impresa**

**GIOVANNI MASINO, Come cambiano le imprese?**

**ANGELO SALENTO, Le trasformazioni organizzative di Fiat Auto**

**PAOLO FERRI, Le trasformazioni organizzative di Finmeccanica**

**VALENTINA ALBANO, Le trasformazioni organizzative di Ciba Specialty Chemicals**

**DOMENICO BERDICCHIA, Le trasformazioni organizzative di Zurich**

**FRANCESCO MARIA BARBINI, Le trasformazioni organizzative di Poste Italiane**

## **Storie di imprese e storia dell'impresa**

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

### **Premessa**

I casi di trasformazioni organizzative di imprese presentati in questa raccolta riguardano, ciascuno, un considerevole arco di tempo, uno svolgimento nel corso degli anni Duemila. Di solito i racconti di mutamenti organizzativi sono circoscritti, nello spazio e soprattutto nel tempo: è raccontato un cambiamento che ha un principio e una fine, collocato tra due situazioni di stabilità, tra un prima e un dopo quasi statici. I casi qui raccolti mostrano che tale visione è irrealistica, una visione che opera indebite cesure nella continua trasformazione delle imprese e in particolare della loro organizzazione. Certo, anche questi casi hanno date iniziali e finali, il racconto non se ne affranca, ma l'attenzione è spostata dal singolo evento al mutamento protratto nel tempo. E' sostanzialmente diverso il punto di osservazione, e diversa è la riflessione che può essere sviluppata.

Potremmo dire che si tratta di brevi "storie" di alcune imprese. E ciò stimola varie curiosità, suscita molteplici interrogativi. Ci si può chiedere perché sono raccontate trasformazioni estese, e quali condizioni hanno attivato e reso possibile questo genere di racconto. Ci si può chiedere quale è la "storia" delle imprese mentre si dipanano queste "storie", qual è lo scenario del mondo delle imprese e del lavoro in cui si collocano i particolari mutamenti organizzativi raccontati. E ancora ci si può chiedere - ed è doveroso farlo, per dare migliore chiarezza alle precedenti domande - come è vista la storia delle imprese, in quali diversi modi può esser vista, e quali ne sono, da un lato, i presupposti e, d'altro lato, le conseguenze.

Nelle pagine seguenti, quindi, ricorderemo in primo luogo il contesto in cui sono state raccontate e raccolte queste storie di imprese: il seminario - e le

sue particolari caratteristiche - che fa parte del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione". In secondo luogo, evocheremo i tratti essenziali del cambiamento delle imprese negli ultimi tre decenni. In questo periodo si sono prodotte importanti trasformazioni rispetto ai decenni precedenti del XX secolo: è pertanto doveroso, e al contempo illuminante, leggere in questo quadro le storie di imprese qui presentate. Questo periodo, peraltro, coincide con la storia del Programma di ricerca e del seminario che hanno dato vita ai nostri racconti: una storia minore, certamente, ma che offre un valido aiuto all'interpretazione della storia delle imprese tra la fine del Novecento e gli inizi degli anni Duemila. Infine, proporrò una riflessione sui modi in cui la storia delle imprese è stata rappresentata e si può rappresentare. Infatti, diverse, spesso contrapposte, prospettive di studio danno origine a differenti letture storiche, ognuna delle quali evidenzia alcuni aspetti mentre ne trascura altri. Cercare il modo migliore, la storia "vera", non appare sensato. Occorre invece cercare di capire i presupposti delle varie visioni, per valutare le interpretazioni che sono offerte. Ciò soprattutto quando esse non sono rivolte a una neutrale osservazione, ma si propongono come strumenti per l'azione delle imprese.

### **Come sono nate alcune storie di imprese**

Le brevi storie di imprese qui raccolte sono state raccontate, discusse, e poi volte in forma scritta, nell'ambito del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione". I racconti e le discussioni hanno avuto luogo in un seminario permanente di dirigenti di imprese, attivato dal Programma di ricerca sin dalla sua costituzione, allo scopo di raccogliere casi di trasformazioni organizzative dalla viva voce dei protagonisti, e di permettere loro, insieme a colleghi di altre imprese, una aperta discussione e il confronto di interpretazioni possibili, suggerite dalle varie esperienze professionali di ciascuno. Il Programma di ricerca ha avuto inizio nel 1983; nell'arco di trent'anni ha costruito un osservatorio privilegiato sulle trasformazioni organizzative delle imprese e accumulato centocinquanta casi. Su questa base empirica si sono sviluppate le ricerche del Programma.

Occorre dunque ricordare i caratteri essenziali di questo contesto, per comprendere come si sono prodotte storie di imprese e come si è sviluppata su di esse la riflessione. In realtà "L'Officina di organizzazione" è già stata presentata più volte, sia nelle introduzioni a volumi di raccolte di casi, sia in testi dedicati alla discussione delle sue peculiari caratteristiche o in occasioni di dibattiti seminariali o congressuali internazionali, ove è stata posta in luce la sua capacità di produrre modalità innovative di formazione e di sviluppare specifiche competenze. Ci sia permesso quindi di rinviare a più esaurienti esposizioni (essenzialmente: Maggi, 1998; 2001a; 2003: III, 3; Maggi, Masino, 2004), mentre ci limitiamo a qualche cenno sulla natura del seminario e sulle sue principali regole.

Il "laboratorio" che produce i casi è, dunque, un seminario permanente di dirigenti di varie imprese, per lo più di grandi dimensioni e multinazionali. Essi vi partecipano stabilmente - con ovvi avvicendamenti nel lungo periodo - non per iscrizione ma per esser stati cooptati tra coloro che sono direttamente implicati in cambiamenti organizzativi e che nutrono interessi di riflessione sulle proprie attività. A ogni incontro seminariale è invitato qualche ricercatore che si occupa delle problematiche riguardanti il caso in discussione. Si realizza così un dialogo tra Impresa e Università, un confronto tra pratica e teoria nel dibattito che accomuna operatori d'impresa e ricercatori, ciascuno rispettoso delle competenze degli altri.

Ogni incontro seminariale si apre con l'esposizione, da parte di un dirigente, di un cambiamento organizzativo riguardante l'impresa che rappresenta e in cui, quindi, è a vario titolo coinvolto. Segue la discussione del caso da parte degli altri dirigenti partecipanti al seminario, mentre un ricercatore è incaricato di fornire qualche riferimento teorico che può essere utile alla discussione, astenendosi dal proporre una sua interpretazione del caso concreto. Infine il relatore può reagire alle valutazioni critiche dei colleghi, di solito sottolineando gli stimoli che ne ha tratto per la sua attività futura. Va notato, pertanto, che il cambiamento organizzativo in oggetto è raccontato da chi lo sta vivendo, non è descritto da un ricercatore esterno, e che la discussione

si svolge tra pari, e il suo esito è il confronto di interpretazioni basate su diverse esperienze e conoscenze, necessariamente plurali, non è la convergenza verso una "soluzione" condivisa.

Le "regole del gioco", inalterate sin dall'origine del seminario, ne assicurano il fine primario: una discussione volta a porre in luce la varietà dei punti di vista, di cui i partecipanti possono far tesoro. Tre aspetti sono essenziali a questo fine.

Un primo aspetto riguarda la *simmetria dei rapporti*. Mentre nelle attività di impresa gli operatori sono quotidianamente immersi in rapporti asimmetrici - anzitutto nelle gerarchie di appartenenza, ma anche nelle pratiche della formazione convenzionale e nelle relazioni di consulenza - e benché ricoprano ruoli differenziati nelle imprese in cui lavorano, la discussione seminariale si sviluppa su un piano egualitario per tutti i partecipanti. I ricercatori invitati non sono presenti in veste di formatori, contribuiscono al dibattito. Le differenze di esperienze e di competenze, lungi dall'essere messe da parte, sono poste al servizio della discussione e del confronto.

Un secondo aspetto riguarda il *rispetto delle competenze e dei punti di vista*. Il relatore presenta il caso che lo riguarda per stimolare critiche e commenti dei colleghi, non per chiedere consenso sulle scelte adottate dall'impresa. I ricercatori ricordano ipotesi e concetti delle teorie organizzative che possono aiutare la discussione, ma non la orientano in alcun modo. I coordinatori del seminario non guidano e non commentano la discussione, vegliano al rispetto delle regole e assicurano la memoria del dibattito.

Il terzo aspetto riguarda la regola del *confronto*, che esprime la metodologia del seminario e la sua finalità. Il confronto si sviluppa su diversi piani. E' confronto di alternative d'azione e di decisione implicate dal caso in discussione. E' confronto tra diversi contesti di impresa, rappresentati dai partecipanti, e di diverse esperienze professionali. E' confronto tra prospettive disciplinari, tra pratiche, tra teorie. Ed è anche confronto tra differenti concezioni, visioni del mondo, rappresentazioni della realtà.

Si può aggiungere che una *teoria* è sottesa alla creazione e allo sviluppo de "L'Officina di Organizzazione". E' una teoria dell'organizzazione, intesa come regolazione dell'azione sociale, che esclude sia soluzioni che si pretendono valide per ogni realtà di impresa, sia soluzioni specifiche per specifici problemi, sia l'impossibilità di raffrontare diverse problematiche e diverse realtà. Propone invece la ricerca e la valutazione di molteplici opportunità di scelta, attraverso la discussione e il confronto.

Ecco perché ogni caso di cambiamento organizzativo non è frutto di una osservazione e di una descrizione di un "ricercatore" esterno rispetto a una "realtà" che si presume uguale per tutti, e di cui si pretende di poter fornire un'interpretazione univoca. Ogni caso è invece posto al centro di un ampio dibattito, ove emerge anzitutto l'interpretazione autentica dei suoi protagonisti, cui si aggiungono le interpretazioni di un qualificato gruppo di "pari", protagonisti di analoghi processi d'azione e di scelte più o meno differenziate, così che questo gioco incrociato mette in luce molteplici prospettive, attiva nuove interpretazioni, stimola nuove alternative di scelta.

Questo è il contesto in cui sono state prodotte le cinque storie di imprese qui raccolte. Esse riguardano Fiat Auto, Finmeccanica, Ciba Specialty Chemicals, Zurich e Poste Italiane. E' proprio questo contesto, con le sue singolari caratteristiche, che rende possibile, e stimola, il racconto di storie, nonché un particolare modo di raccontare le storie e di riflettere su di esse.

Il caso di Fiat Auto è emblematico. Questa impresa è sempre stata rappresentata da suoi dirigenti, dall'inizio delle attività de "L'Officina di Organizzazione" negli anni Ottanta. Sono state allora raccontate e discusse le trasformazioni organizzative di quel periodo nella fabbrica e negli uffici; negli anni Novanta il racconto è continuato sulle semplificazioni gerarchiche, la qualità totale, la configurazione della fabbrica integrata, le scelte di *outsourcing* e di reingegnerizzazione dei processi, sino al passaggio alla fabbrica modulare, e ha riguardato inoltre le strategie di globalizzazione e le pratiche di valutazione delle competenze nella gestione delle risorse umane. Il racconto degli anni Duemila, che è compreso in questa pubblicazione, concerne i mutamenti



organizzativi indotti da cruciali mutamenti di direzione dell'impresa: una radicale trasformazione la cui memoria è essenziale per comprendere la storia contemporanea di Fiat Auto.

Le trasformazioni organizzative di Finmeccanica, realtà manifatturiera italiana seconda solo a Fiat, sono state discusse ne "L'Officina di Organizzazione" durante l'ultimo decennio: in particolare il mutamento da *holding* finanziaria a *holding* industriale, e nel contempo la realizzazione di un sistema di gestione delle conoscenze all'interno dell'impresa e di programmi rivolti all'efficienza. Il percorso di Ciba Specialty Chemicals è stato seguito sin da prima della sua costituzione, con il racconto negli anni Novanta della Divisione Additivi del Gruppo Ciba, da cui ha avuto origine, e poi man mano nel corso del decennio successivo, in cui è prevalso un forte accentramento decisionale al livello multi-nazionale e di *corporate*, cui hanno concorso rilevanti modificazioni dei sistemi informatici e di gestione delle risorse umane. Le discussioni riguardanti la Compagnia assicurativa Zurich sono iniziate negli anni Novanta, con accento sulla crescita dimensionale, il ridisegno dei processi, la qualità. Anche per questa impresa il decennio più recente è stato segnato da profonde modificazioni degli assetti organizzativi generali, accompagnate da progetti di sviluppo delle persone. Il racconto della storia di Poste Italiane inizia con la sua costituzione in società per azioni nel 1998, e prosegue con la discussione delle scelte di risanamento, di rilancio e di sviluppo lungo il primo decennio Duemila.

### **In quale storia dell'impresa sono immerse queste storie di imprese?**

La storia trentennale de "L'Officina di Organizzazione" ha coinciso con un periodo di storia dell'impresa che è stato teatro di cambiamenti di grande rilevanza per giudizio pressoché unanime degli studiosi, indipendentemente dalle interpretazioni che di tali cambiamenti sono state date. La rappresentazione più diffusa di questa trasformazione, di cui si sono visti i prodromi negli anni Settanta del Novecento e il consolidamento nei decenni successivi, è stata fondata sull'idea di un passaggio - secondo molti "epocale" -

dall'impresa "fordista" all'impresa "post-fordista". Non sono mancate, tuttavia, numerose critiche a tale rappresentazione, nonché critiche alla stessa natura della trasformazione. Di tutto ciò occorre tener conto per valutare il quadro in cui si sono dipanate le storie di imprese raccontate e discusse ne "L'Officina di Organizzazione". Ma anche per valutare se queste storie, e più ampiamente la storia dei dibattiti che le ha prodotte, possano servire alla comprensione della recente storia dell'impresa.

Sono noti i caratteri tradizionalmente attribuiti al fordismo e al post-fordismo. L'impresa fordista sarebbe stata essenzialmente caratterizzata da complessiva rigidità, standardizzazione dei processi produttivi, controllo gerarchico, taylorizzazione dei compiti di lavoro, automatizzazione spinta, produzione di massa; il post-fordismo sarebbe la manifestazione di un totale sovvertimento di tutti questi caratteri, la realizzazione di complessiva flessibilità nelle soluzioni gestionali e nelle specializzazioni produttive, di riduzione e decentramento del controllo, di superamento delle mansioni tayloristiche e di valorizzazione dell'autonomia decisionale degli operatori. Questa è la rappresentazione convenzionale, riprodotta per lo più acriticamente e senza plausibili fondamenti di ricerca empirica.

Giovanni Masino ha offerto un pregevole contributo di chiarimento dei vari aspetti della questione. Un suo approfondito studio (Masino, 2005) sfata, in primo luogo, la lettura "retorica" del fordismo (ivi: cap. 2). Una ricostruzione storica mostra l'inconsistenza dell'attribuzione stereotipata dei caratteri fordisti alle imprese dei primi decenni del Novecento. Negli anni Venti e Trenta era già presente in modo esplicito la flessibilità produttiva e organizzativa; non c'è stato quindi alcun mutamento epocale da "vecchie" a "nuove" imprese, ma solo manifestazioni diverse delle stesse logiche e degli stessi criteri gestionali, che si sono evoluti nel tempo, insieme all'evoluzione dei contesti socio-economici e delle tecnologie.

In secondo luogo, questo studio (ivi: cap. 3) illustra dettagliatamente le modalità organizzative post-fordiste, mirate alla "flessibilità" delle operazioni di lavoro, della complessiva struttura dell'impresa e dei rapporti tra imprese;

presenta, in seguito, la corrente critica (*critical management studies*) – sin allora ignorata dai ricercatori italiani – che dagli anni Novanta pone in discussione alcuni presunti mutamenti del post-fordismo: decentramento, responsabilizzazione e autonomia degli operatori, flessibilità diffusa. E, distanziandosi da queste due opposte letture del post-fordismo, propone una diversa prospettiva critica, in grado di interpretare la sostanziale continuità delle logiche organizzative delle imprese, secondo pratiche che, lungi dalla pretesa riduzione del controllo, ne incrementano ed estendono la capacità di esercizio.

Infine (ivi: capp. 4, 5, 6), utilizzando casi di trasformazioni organizzative discusse ne “L’Officina di Organizzazione”, rivela le “illusioni” diffuse dalla vulgata post-fordista, riguardanti i cambiamenti dei compiti di lavoro, delle tecnologie, delle configurazioni formali e dei confini organizzativi delle imprese.

In sostanza, come ha ben indicato Masino, non si tratta di criticare i termini usati per indicare il mutamento, “fordismo” e “post-fordismo”: il loro uso non è rilevante, fino a quando non si voglia credere che abbiano in sé carattere esplicativo. Né si tratta di negare il mutamento. La storia dell’impresa – come qualsiasi storia – non può che testimoniare un continuo mutamento. Si tratta di capire in che cosa il mutamento consista.

Occorre allora accettare che ciò conduce a riflettere sugli schemi interpretativi adottati: la questione essenziale è *metodologica*. Abbiamo cercato di attirare l’attenzione sulle scelte interpretative (Maggi, 2001b; 2007), stimolati dalla constatazione di evidenti aporie, incoerenze, falsi percorsi, nelle rappresentazioni correnti. I centocinquanta casi e dibattiti de “L’Officina di Organizzazione”, e le ricerche che se ne sono nutrite, hanno messo in evidenza che, al livello delle situazioni di lavoro, il controllo dei processi d’azione degli operatori da parte delle direzioni di impresa si accresce, all’opposto della raffigurazione diffusa di un indebolimento dei rapporti gerarchici. Al livello della strutturazione dell’impresa, analogamente aumenta la centralizzazione del controllo, al contrario del presunto decentramento del governo

dell'impresa. Al livello dei rapporti tra imprese, il controllo si estende al di là dei confini giuridici (specialmente sui processi d'azione dei fornitori e dei clienti), contro l'idea di legami deboli di rete. Perché le interpretazioni correnti presentano una diversa "realtà"? Quale schema interpretativo è responsabile di tale deformazione?

L'orientamento teorico e metodologico dominante è indubitabilmente funzionalista. E' noto che, secondo questo orientamento, il *sistema sociale*, come un organismo vivente, esprime *bisogni funzionali*, essenzialmente di *integrazione* al suo interno e di *adattamento* verso l'esterno, cioè verso il meta-sistema di cui è parte, così come gli elementi componenti il sistema tendono ad assolverne le *funzioni*. Si tratta di una visione che presuppone la predeterminazione del sistema e l'assicurazione del suo equilibrio tramite l'adattamento dei sottosistemi e dei soggetti agenti.

Numerose sono le conseguenze per l'interpretazione delle trasformazioni delle imprese, e tutte assai rilevanti. I *livelli di analisi*, dei processi d'azione nell'impresa, della struttura complessiva dell'impresa, e dei rapporti tra imprese, sono reificati. Si ritiene così di dover adottare diversi criteri di analisi per i diversi livelli, e non si colgono i loro reciproci rapporti. Le *questioni di ricerca* e le *nozioni* utilizzate sono sempre le stesse, proposte dalla metà del Novecento, assai prima del preteso passaggio dal fordismo al post-fordismo. Nozioni pretese illuminanti e risolutive dall'interpretazione funzionalista sono, di fatto, distorte e impiegate in modo fuorviante: si usa "flessibilità" per indicare adattamento (dell'impresa rispetto al suo ambiente, delle strutture, della tecnologia, dei compiti di lavoro, ecc.), "autonomia" per indicare responsabilità imposte, "processi" per indicare procedure riguardanti concatenazioni di attività, "reti" per indicare rapporti tra azioni di imprese il cui coordinamento rimane inspiegato. Il *cambiamento* non è inesistente in questa visione, ma è visto come mero avvenimento contingente, regolato dalla risposta adattativa degli elementi del sistema ai suoi prerequisiti funzionali.

I comportamenti delle imprese sono chiaramente guidati da questa logica funzionalista. E la stessa logica presiede alla loro dominante

interpretazione. Ma anche molti contributi che si impegnano nella critica di alcuni aspetti di tale interpretazione condividono o accettano le sue eredità, talvolta anche quando propendono per una prospettiva soggettivista, ove il cambiamento è fenomeno locale e transitorio, emergente in modo imprevedibile e inafferrabile.

Si chiariscono allora pienamente anche le prevalenti spiegazioni delle trasformazioni organizzative delle imprese: le risposte alla mal posta domanda concernente le "cause" del (presunto) passaggio dal fordismo al post-fordismo. In un più recente studio, condiviso con Angelo Salento, Giovanni Masino riprende questo argomento (Salento, Masino, 2013: cap. 1) e pone in evidenza la convergenza verso l'ipotesi che l'origine delle trasformazioni sia da attribuire a mutate esigenze espresse dai mercati: la crisi della produzione di massa e la saturazione dei mercati nazionali avrebbero determinato nuove configurazioni delle imprese, e nuovi rapporti tra esse, in concomitanza e con l'ausilio delle innovazioni tecnologiche. Sia le interpretazioni dominanti delle trasformazioni post-fordiste, sia le interpretazioni critiche, hanno proposto spiegazioni in termini di "risposta" a mutate condizioni di mercato e tecnologiche.

La tesi sostenuta dall'encomiabile studio di Salento e Masino con approfondite analisi di dati e ampie documentazioni è che tali spiegazioni abbiano trascurato la crescita esponenziale, nel periodo considerato, delle attività specificamente finanziarie delle imprese: la loro progressiva "finanziarizzazione". Secondo questi autori, "occorre spostare lo sguardo dalla supposta centralità del mercato di beni e servizi alla trasformazione delle modalità di accumulazione" (ivi: 11). Anche la scuola economica detta "della regolazione" (Aglietta, 1976; Boyer, 1986), il cui oggetto è costituito dalle regolarità che caratterizzano l'accumulazione capitalista, avrebbe fatto affidamento sull'idea che le trasformazioni organizzative post-fordiste siano dipese dalla "crisi strutturale" attraversata dal capitalismo dalla fine degli anni Sessanta, crisi della produzione di massa e della regolazione fordista (Salento, Masino, 2013: 23).

Salento e Masino avvertono che non intendono proporre una differente spiegazione causale, ma illuminare un aspetto fondamentale, e sinora singolarmente sottovalutato, del complessivo processo di trasformazione delle imprese. Masino utilizza nuovamente un considerevole numero di casi discussi nei seminari de "L'Officina di Organizzazione", dal 1995 alla crisi del 2008, per mostrare la netta relazione tra le effettive trasformazioni organizzative (dirette alla riduzione dei costi, all'accentramento, alla ridefinizione dei compiti di lavoro e delle responsabilità degli esecutori) e le logiche dell'attività finanziaria (ivi: cap. 1).

Noi riteniamo che l'interpretazione di una storia dell'impresa guidata dalla visione funzionalista non possa essere affidata a spiegazioni causali, di relazioni tra variabili indipendenti (mercato di beni e servizi o mercato finanziario) e variabili dipendenti (pratiche organizzative), come sembrano proporre le letture correnti. Occorre far riferimento alla spiegazione offerta dalla metodologia funzionalista. Dagli inizi della storia dell'impresa, si riproduce l'adattamento di ogni livello sistemico al suo meta-sistema. L'impresa si adatta (si "deve adattare") alle richieste del suo "ambiente", cioè del mercato di cui è parte, prima nazionale, poi sovranazionale, poi globale, poi prettamente finanziario. Così si trasforma, mutando man mano i suoi caratteri originali di attore industriale, e svincolandosi man mano dalle regole statuali, per accedere a regole di un livello sistemico superiore - che possiamo ora chiamare finanziario - di cui non è percepibile il meta-sistema, e che quindi diventa autoreferenziale. Si trasforma progressivamente - non per crisi o rotture, o rivoluzioni - la regolazione dell'azione economica dell'impresa, e conseguentemente la regolazione dei suoi processi d'azione produttiva, di approvvigionamento e di commercializzazione, dei rapporti con altri processi d'azione, di altre imprese, dei mercati del lavoro. Tutte queste regolazioni sono sempre più svincolate dalle regole dei diritti positivi, statuali e internazionali.

Le conseguenze di tali trasformazioni dei processi d'azione delle imprese e delle loro regolazioni, nel quadro di una complessiva e ininterrotta *regolazione funzionalista*, sono ormai del tutto evidenti: conseguenze pesantemente negative

di ordine economico generale, e in particolare per quanto riguarda l'efficacia dei processi di lavoro e il rispetto dei diritti e la tutela del benessere delle persone. La prospettiva funzionalista tuttavia non può emendarsi da sé: essa non poteva non ritenere ineluttabile il corso della storia dell'impresa che ha prodotto e non poteva non adottare percorsi interpretativi che la giustificano. Perciò è irrealistico, ad esempio, credere di modificarne il quadro con politiche economiche neo-liberiste o con ricette sociologiche per la "responsabilità sociale dell'impresa" che presuppongono la stessa visione. Per cambiare è necessario cessare di vedere la "realtà" proposta dal funzionalismo, vedere una realtà differente, con occhi differenti.

Anzitutto è necessaria una riflessione metodologica, come abbiamo suggerito. Masino osserva che il patrimonio della ricerca trentennale de "L'Officina di Organizzazione" può considerarsi per molti aspetti unico, per la numerosità dei casi, l'estensione temporale, l'approfondimento delle analisi, le peculiari modalità della ricerca. Essa presenta una realtà diversa da quella generalmente riconosciuta. Ma un convinto funzionalista saprebbe trovare conferme alla "sua realtà" in ognuno dei centocinquanta casi. Appaiono diverse realtà in quanto si adottano diverse visioni del mondo. E' pur vero che la ricerca de "L'Officina di Organizzazione" e la sua base empirica hanno caratteristiche che è difficile riscontrare altrove, ma occorre capire perché ciò è stato possibile. Così come occorre capire perché la visione funzionalista si è imposta, ed è tenacemente conservata e difesa, anche da chi vorrebbe porre rimedio alle sue sempre più evidenti conseguenze negative.

Può essere pertanto d'aiuto estendere la nostra riflessione ai modi in cui è raccontata, e si può raccontare, la storia dell'impresa.

### **Come è letta la storia dell'impresa?**

La storia dell'impresa tratta solitamente un largo ventaglio di argomenti: racconta il processo di industrializzazione, scandendo fasi e rivoluzioni, illustra i settori industriali, l'impresa privata e pubblica, la grande e la piccola impresa, i rapporti tra il mondo delle imprese e lo stato, i rapporti con il settore bancario,

con i sindacati dei lavoratori, gli impatti delle crisi monetarie, delle guerre e delle ricostruzioni, si spinge ai confini con la teoria dell'impresa per includere tra i suoi temi il ruolo dell'imprenditore, e non trascura le biografie di imprenditori e di dirigenti illustri. Infine descrive le configurazioni organizzative delle imprese e le loro trasformazioni.

Quest'ultimo tema, tra i molti altri che abbiamo enumerato senza pretese di esaustività, appare il più appropriato per accertare se i racconti delle trasformazioni organizzative delle imprese presuppongono la stessa visione che presiede a tali trasformazioni, e alle loro prevalenti interpretazioni, o se adottano visioni diverse. Si potrà poi fare ricorso al pensiero organizzativo, e più in generale al pensiero delle scienze sociali, per ricercare l'origine di tali presupposti.

La proposta più significativa, e giustamente celebrata, di una storia dell'impresa intesa come storia delle trasformazioni organizzative è dovuta a Alfred D. Chandler Jr. Alla metà degli anni Cinquanta del Novecento Chandler (1956; 1962) si dedica a una "storia dell'impresa industriale americana" e a questo scopo conduce una ricerca ampia e approfondita sulle scelte di strategia e di struttura delle maggiori imprese degli Stati Uniti. Egli sostiene che, tra tutte le attività svolte dall'impresa, le più "promettenti" per delineare "una storia comparata dell'impresa industriale" sono appunto le attività "amministrative", cioè riguardanti le scelte strategiche e strutturali (Chandler, 1962, trad.it. 1976: 35).

Una prima ricerca sulle maggiori cinquanta imprese industriali mostra lo sviluppo pionieristico, tra gli anni Venti e Trenta del Novecento, di quattro grandi imprese appartenenti a settori assai diversi e con marcate differenze delle loro organizzazioni originarie, verso la medesima configurazione, divisionale e decentrata, di organizzazione. Quindi Chandler presenta una ricca monografia per ciascuna di queste imprese - du Pont de Nemours, General Motors, Standard Oil, Sears, Roebuck and Company - che in modo indipendente l'una dall'altra convergono verso le medesime scelte di concentrazione e di diversificazione produttiva e di organizzazione multi-



divisionale decentrata, e una rassegna delle settanta maggiori imprese statunitensi, suddivise per settori industriali e secondo l'adesione, completa, parziale o nulla, alla "nuova struttura", argomentando le ragioni dei diversi comportamenti.

Chandler intende per "strategia", "la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa" (Chandler, 1962, ed. it. 1976: 48), e per "struttura", "lo schema di organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata" (ivi: 49). Egli sostiene, in conclusione all'analisi comparativa che ha condotto, che essa "mette in luce come la strategia di un'impresa determini nel corso del tempo anche la sua struttura, e come il comune denominatore di entrambe sia l'adeguamento delle risorse alla domanda proveniente dal mercato" (ivi: 505). Distingue quattro fasi nella storia della maggior parte delle imprese industriali statunitensi: l'espansione iniziale e l'accumulazione delle risorse tra il 1880 e l'inizio del Novecento; la razionalizzazione del loro uso e la costituzione delle prime strutture amministrative, accentrate e multi-funzionali, nei primi due decenni del XX secolo; il processo di espansione e la diversificazione dagli anni Venti, ma per la maggior parte dopo la depressione degli anni Trenta, cui corrisponde la struttura decentrata multi-divisionale; lo sviluppo, negli anni Quaranta e Cinquanta, della "nuova struttura", adatta alla "mobilitazione efficiente e continua delle risorse in vista dell'adeguamento alle fluttuazioni di breve periodo della domanda e alle tendenze a lungo termine del mercato" (ivi: 507-508).

La tesi proposta da Chandler è che "la struttura consegue alla strategia" e che i cambiamenti di strategia, che richiedono a loro volta trasformazioni strutturali, rispondono alla domanda del mercato, in seguito a bisogni creati da mutamenti delle popolazioni servite e da innovazioni tecnologiche.

Un filone di studi si è formato negli anni Sessanta e Settanta sulle orme del classico chandleriano, in particolare presso la Harvard Business School, e riguardante non solo imprese statunitensi ma anche europee. Esso ha consolidato il racconto di storia dell'impresa in termini di sviluppo delle

strategie e delle strutture, secondo precisati "stadi". Questi contributi, ma ancor più la lettura che ne è stata data nelle scuole di gestione d'impresa, hanno diffuso lungo gli anni Settanta una interpretazione prescrittiva dei rapporti tra strategie e strutture, che si è man mano allontanata dalla originale descrizione storica di Chandler, e ha avuto come esito indicazioni di contenuto operativo e normativo. Testi di grande successo (da Ansoff, Brandenburg, 1971, sino a Mintzberg, 1979; 1983) hanno presentato "modelli" di strutture organizzative, intesi dapprima come necessari passaggi di un percorso evolutivo e successivamente come alternative dettate da diversi "fattori situazionali".

L'interesse si è dunque progressivamente spostato dal racconto storico alla definizione di una sequenza (ogni impresa che si sviluppa deve passare attraverso i vari stadi), a una prescrizione contingentista (ogni impresa deve adeguarsi alla forma che meglio si adatta al suo contesto); ma sempre si tratta di un adattamento della configurazione organizzativa alla strategia e di questa alle richieste del mercato, che impongono caratteristiche produttive e tecnologiche. Questa impostazione non muta poi con l'inversione di tendenza che inizia a manifestarsi negli anni Settanta, dall'integrazione verticale al decentramento produttivo, alle scelte di "flessibilità" degli anni Ottanta e Novanta, su cui si sono costruite le retoriche del "post-fordismo" commentate nel paragrafo precedente.

Qual è la visione costantemente presupposta, dall'iniziale ricerca storica alle successive interpretazioni e alle prescrizioni gestionali? Alberto Martinelli (1976), nella sua introduzione all'edizione italiana del saggio storico di Chandler, vede all'origine della concezione espressa da questo autore alcune correnti di pensiero molto influenti nella cultura statunitense dell'epoca: il darwinismo sociale, la psicologia behaviorista, l'approccio economico liberista, la scuola delle relazioni umane. Aggiungiamo che tutte queste correnti presuppongono una visione del mondo organicista, ed essenzialmente funzionalista. Il cardine fondamentale di tale visione è l'"adattamento all'ambiente".

Benché la ricerca delle origini di ogni visione del mondo possa spingersi senza fine a ritroso nei secoli, ci si può riferire ad alcuni grandi autori che più direttamente hanno influenzato le trattazioni di cui ci stiamo occupando. Auguste Comte (1830-1842) fonda una scienza sociale positivista, o "sociologia", rivolta allo studio delle società umane e della loro necessaria evoluzione. La società è considerata simile a un organismo vivente. La "statica sociale" studia l'ordine interno della società, la "dinamica sociale", in base all'interpretazione dell'ordine, studia gli stadi successivi della sua evoluzione. Herbert Spencer (1876-1896/1898) propone una teoria dell'evoluzione riguardante tanto la specie umana quanto la società, servendosi dei concetti di "funzione" e di "struttura" come criteri di spiegazione. La funzione di ogni parte strutturale si specializza, diviene stabile e insostituibile nel corso dell'evoluzione sociale, come nello sviluppo organico.

Con Emile Durkheim (1895) spiegazione causale e spiegazione funzionale sono complementari, e fondano il metodo sociologico. Secondo Carlo Augusto Viano (1963: xxi-xxiii), Durkheim vuole affrancare la spiegazione funzionale dal finalismo che la caratterizza nel pensiero di Comte e di Spencer. Perciò ancora la funzione dei "fatti sociali" alla causa che li produce; in tal modo rischiando, tuttavia, di postulare una visione statica del mondo sociale. Secondo Massimo Mori (1975: 136), poiché nell'interpretazione di Durkheim le cause dei fenomeni sociali risiedono nelle forme associative tipiche della società, e la funzione che essi svolgono è di conservazione di tali forme sociali, è "preclusa la possibilità di intendere ogni specie di trasformazione", e la spiegazione funzionale presenta un quadro essenzialmente statico.

Robert K. Merton, cui si deve la più limpida presentazione dei caratteri dell'analisi funzionale del sistema sociale (Merton, 1949; ed. it., 1959/1966), riconosce nel funzionalismo sociologico la tendenza a "concentrare l'attenzione sulla statica della struttura sociale, e a trascurare lo studio del cambiamento strutturale" (ivi: 88), ma ne tenta una difesa, fondata sul concetto di "disfunzione", che consentirebbe lo "studio della dinamica e del cambiamento" (*ibid.*). L'interpretazione del sistema sociale supera con Merton ogni finalismo,

nella sua versione moderna del funzionalismo la società non ha unità funzionale, gli elementi del sistema non svolgono sempre necessariamente una funzione, non sempre la medesima funzione, né sempre una funzione positiva. Ma la lettura del mutamento rimane ancorata all'ineluttabile adattamento - sia pure per gradi diversi e con qualche possibile scostamento - di ogni elemento e di ogni livello del sistema al suo meta-sistema.

Un racconto storico che adotti questi presupposti non può pertanto vedere altro che un dipanarsi di progressivi adattamenti del sistema in oggetto - ad esempio il sistema di impresa - ai bisogni funzionali espressi dall'ambiente in cui è immerso - nell'esempio, il mercato. E si capisce così anche perché dal racconto storico si può facilmente slittare verso proposte normative, e dall'interpretazione di una evoluzione lineare verso alternative di "modelli" di adattamento a varie "contingenze" ambientali.

E' legittimo chiedersi se questo modo di presentare la storia delle trasformazioni organizzative delle imprese sia stato oggetto di critiche, e se siano state proposte altre modalità, orientate da altre visioni del mondo. La letteratura di teoria dell'organizzazione sembra aver generalmente trascurato questa riflessione. Non a caso: mentre i contributi di *mainstream* danno per scontata la visione funzionalista, l'opposizione che gode di maggiore risonanza segue prospettive soggettiviste (spesso definite "costruttiviste") ove la produzione delle forme organizzative è vista come esito di processi isomorfici, descrivibili esclusivamente *ex post factum*. Il racconto storico sarebbe anche possibile, ma per queste prospettive non riveste alcun interesse; l'accento è spostato sulla "saga aziendale", che esprime un insieme di credenze, un universo di valori riguardante un gruppo di "attori", attraverso il vanto di imprese straordinarie. Un esempio rilevante è offerto da Burton R. Clark (1972).

Fa eccezione, nel generale disinteresse della letteratura riguardante lo studio dell'organizzazione, il commento critico prospettato dalla corrente detta dell'"ecologia organizzativa". Essa sposta l'attenzione dalla "singola organizzazione" alle "popolazioni di organizzazioni", in rapporto con l'ambiente non in modo statico o adattativo, ma secondo processi di "selezione

naturale" che determinano la loro differenziale sopravvivenza. Le interazioni che producono cambiamenti si esprimono in termini di variazioni di comportamenti delle organizzazioni, volute o accidentali, e di reazioni dell'ambiente inteso come spazio di risorse e di vincoli. Si tratta quindi di una visione evolutiva, che induce Michael T. Hannan e John Freeman, principali fondatori della corrente, a sviluppare una critica delle "prospettive sul cambiamento organizzativo" (Hannan, Freeman, 1989; ed. it., 1993: 54-57).

Secondo questi autori la letteratura presenta tre punti di vista sul cambiamento organizzativo. Per le "teorie dell'adattamento", "la variabilità organizzativa riflette cambiamenti nella strategia e nella struttura delle singole organizzazioni, finalizzati a rispondere ai mutamenti, alle minacce, e alle opportunità ambientali" (ivi: 55). Per le "teorie della trasformazione casuale", "le organizzazioni cambiano le loro strutture soprattutto in reazione a processi endogeni e tali cambiamenti sono solo debolmente legati ai propositi dei dirigenti organizzativi e alle domande e minacce provenienti dagli ambienti" (ivi: 56). Per le "teorie ecologiche", la "variabilità nelle strutture centrali delle organizzazioni deriva dalla creazione di nuove organizzazioni e di nuove forme organizzative e dal decesso di quelle vecchie" (ivi: 55). Al fine di studiare "le cause" di tale variabilità, e della "dinamica delle relazioni tra organizzazioni e ambienti", l'analisi considera diversi livelli di complessità: dall'andamento "demografico" dei tassi di natalità, di incorporazione, di mortalità delle popolazioni organizzative, alla interazione tra diverse popolazioni (ivi: 57-59).

Come si delinea allora l'evoluzione delle trasformazioni organizzative secondo la corrente ecologica? Hannan e Freeman dichiarano di sentirsi "vicini a una posizione malthusiano-darwiniana" riguardo alla natura del cambiamento nelle popolazioni organizzative; i processi di cambiamento sono generali, mantengono continuità nel tempo, divengono "astorici", e ciò permette all'analista di avanzare e recedere nel tempo, al fine di comprendere la varietà organizzativa (ivi: 64-69).

Certamente la corrente ecologica è lontana dal funzionalismo, ma la sua interpretazione dei processi evolutivi non si emancipa dalla matrice organicista

di origine spenceriana. Essa rifiuta l'adattamento "consapevole" di attori razionali, ma si avvicina all'adattamento isomorfo delle teorie neo-istituzionali, come apertamente propone Alessandro Lomi (1993) nella introduzione all'edizione italiana dell'opera di Hannan e Freeman. Il tempo rimane pertanto esterno all'analisi, oggettivato, un mero riferimento di sfondo per la comprensione del mutamento organizzativo. E con tale concezione del tempo, ampiamente condivisa dalla corrente ecologica e dalle correnti cui vuole opporsi, non c'è storia.

Soprattutto, i punti di vista sulle trasformazioni organizzative non sono soltanto quelli commentati da Hannan e Freeman. Per ignoranza, o per partito preso, la letteratura riguardante lo studio dell'organizzazione trascura proprio il punto di vista che incorpora il tempo come variabile esplicativa fondamentale, non solo rendendo possibile la lettura storica, ma assumendola come fondamento essenziale di ogni percorso interpretativo.

Il *tempo* è cardine dell'interpretazione dell'*agire umano* quand'esso è inteso, appunto, come "agire", come *processo d'azione*, processo aperto, incessante, non come accumulo di azioni compiute. Max Weber (1922: cap. I, 1) sottolinea la scelta del verbo sostantivato "agire" (*Handeln*) invece del sostantivo "azione" (*Handlung*) per evidenziare, anche sul piano linguistico, la concezione in termini di processo che si svolge nel tempo, di sviluppo storico dell'azione.

Se lo studio delle attività umane segue questa concezione, l'"impresa" non è una "entità" reificata - prodotta da scelte oggettivamente razionali di proprietari e dirigenti oppure emergente dall'interazione tra attori la cui razionalità è riconoscibile *a posteriori* - ma è vista come un complesso di processi d'azione, tra loro interconnessi: processi d'azione economica, di azioni tecniche di varia natura, e ancora d'azione amministrativa, giuridica, ecc. Processi d'azione e decisione guidati da razionalità limitata, cioè da scelte intenzionali di rapporti tra mezzi e fini che non possono essere massimizzanti ma solo tentativamente soddisfacenti, come ha magistralmente insegnato Herbert A. Simon (1947). E tale complesso di processi d'azione non è immerso

in un "ambiente", reificato anch'esso e preesistente, ma in continua e sempre mutevole relazione con altri processi d'azione, d'altre imprese, di fornitori di materiali, manodopera, capitale, attrezzature, luoghi di lavoro, di distributori e utilizzatori, di agenzie governative, sindacati, ecc., come ha ben indicato James D. Thompson (1967: cap. 3).

L'impresa non è, secondo questa concezione, "una organizzazione", né l'organizzazione è una parte (talvolta circoscritta all'"organizzazione del lavoro") dell'impresa intesa come istituzione economica o come "azienda". L'organizzazione è un aspetto costitutivo di ogni processo d'azione. E ciò vale per i processi d'azione che compongono l'attività di impresa come per ogni altra attività umana, cominciando dai processi d'azione di ogni singolo soggetto. Ogni azione implica un modo di prodursi, e di svolgersi nel tempo: una *regolazione*. Si può chiamare *organizzazione* l'aspetto regolativo dell'agire, e la riflessione che lo riguarda può sviluppare una teoria dell'*azione organizzativa* intesa nel suo divenire, o meglio, dell'*agire organizzativo* (Maggi, 1984/1990; 2003; 2011).

Secondo questa concezione non si tratta, quindi, di interpretare rapporti tra entità concrete e separate, l'impresa e il mercato, o l'ambiente; si interpreta lo sviluppo di processi d'azione, e delle loro reciproche relazioni. L'organizzazione non è la configurazione formale dell'entità impresa, una sua manifestazione secondaria conseguente a scelte economiche e finanziarie; è la componente costitutiva e ineludibile dell'attività di impresa: per interpretare l'impresa occorre interpretare l'agire organizzativo che la pone in essere e ne regola lo sviluppo. La storia dell'impresa non è lo sfondo su cui essa si muove, o il resoconto delle sue attività passate; è lo sviluppo dei suoi processi d'azione e della loro regolazione.

### **Per riflettere e per discutere**

Le storie di trasformazioni organizzative di imprese presentate in questa raccolta stimolano alcune curiosità e alcune riflessioni, cui abbiamo cercato, nei paragrafi precedenti, di dare qualche risposta e qualche contributo.

Abbiamo anzitutto ricordato il contesto che ha prodotto queste brevi storie: un seminario permanente che è parte del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione", in cui dirigenti d'impresa, protagonisti delle trasformazioni organizzative, ne discutono con i colleghi di altre imprese e con ricercatori universitari. Una prima riflessione può riguardare i caratteri singolari di tali dibattiti e l'originalità dei racconti che producono.

Abbiamo poi ricordato che la storia trentennale de "L'Officina di Organizzazione" corrisponde in gran parte al periodo recente di storia dell'impresa che, secondo l'interpretazione più diffusa, è stato segnato dall'avvento del "post-fordismo". Numerose sono le critiche rivolte a questa interpretazione, ma le opposte tesi non sembrano sostenute da soddisfacenti basi di indagine empirica. "L'Officina di Organizzazione" - per la numerosità dei casi discussi, l'esteso arco temporale, l'approfondimento delle analisi e, non da ultimo, per la scelta teorica su cui si fonda - offre un rilevante contributo al disvelamento delle "illusioni" e delle "retoriche" del post-fordismo, e anche delle debolezze delle critiche più accreditate. La riflessione che appare più opportuna sulla discussione a favore o contro il post-fordismo è di ordine metodologico: occorre riflettere sugli schemi interpretativi adottati, e sulla visione del mondo che essi presuppongono.

Per aiutare questa riflessione ci siamo rivolti alla storia dell'impresa. Abbiamo evocato la più significativa proposta di storia dell'impresa incentrata sulle trasformazioni organizzative, per accertare la visione che l'ha guidata. La visione del mondo che appare presupposta è organicista, ed essenzialmente funzionalista, espressa sempre più nettamente nelle successive proposte interpretative e dichiaratamente prescrittive, che a quell'intento storico si sono ispirate. La stessa visione, quindi, che presiede ai comportamenti delle imprese - secondo cui esse devono "adattarsi" al loro "ambiente", devono "rispondere" ai vincoli del mercato - e che giunge sino alle pretese giustificazioni delle illusioni post-fordiste. Ci siamo infine interrogati sulla possibile presenza, nella letteratura di teoria dell'organizzazione, di alternative a questa visione dominante e di altre modalità di lettura e di racconto del cambiamento



organizzativo. La letteratura non è priva di prospettive critiche delle interpretazioni funzionaliste, tuttavia tali prospettive appaiono disinteressate all'approccio storico, oppure ancorate a una visione organicista, sostanzialmente astorica, degli andamenti evolutivi delle forme organizzative.

Ma esiste anche una prospettiva teorica - benché spesso trascurata, o rimossa - che assume il tempo come variabile fondamentale di ogni attività umana, e quindi non solo permette ma necessariamente implica la dimensione storica nel racconto delle attività di impresa. E in questa prospettiva l'organizzazione è componente costitutiva dei processi d'azione che formano ogni attività: ogni attività di impresa è storia delle sue trasformazioni organizzative.

Questa prospettiva teorica è alla base dei dibattiti de "L'Officina di Organizzazione". Per ciò in essi, in primo luogo, ogni caso di impresa è visto "dall'interno", raccontato da uno o più dei suoi protagonisti, non da un ricercatore esterno. Per ciò, in secondo luogo, questo racconto è sottoposto alla discussione di un gruppo di pari, dirigenti di altre imprese, che permette agli stessi protagonisti di prendere le distanze da meri vissuti soggettivi, e produce una lettura incrociata, collegiale. Per ciò, in terzo luogo, ogni racconto si collega ai racconti di quell'impresa che sono stati presentati e discussi nel corso di dibattiti precedenti, testimoniando così lo svolgimento della sua storia.

Ogni caso è dunque frutto di discussione, secondo regole consolidate che la tutelano. Ma esso è anche offerto alla discussione, non propone un'univoca interpretazione. La prospettiva teorica su cui si basa "L'Officina di Organizzazione" ammette l'esistenza di varie prospettive, non disconosce dogmaticamente altri modi di vedere. Per questa ragione l'estensore del caso lo correda di alcuni riferimenti a differenti teorie, a divergenti punti di vista, che possono aiutare la discussione. Il lettore è quindi invitato a leggere e reinterpretare il caso secondo ogni diverso punto di vista, per acquisire consapevolezza delle possibili alternative e arricchire la propria competenza sul cambiamento organizzativo. In particolare lo studente, quando il caso è utilizzato in corsi universitari, è aiutato ad apprendere l'utilizzazione di teorie

in competizione, a riconoscere le visioni del mondo che esse presuppongono, e a esercitare il suo spirito critico.

## **Come cambiano le imprese?**

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

### **Premessa**

Come cambiano le imprese? Per chi studia i fenomeni organizzativi, e per chiunque si interessi di impresa, non c'è interrogativo più diretto e più importante. È la questione di fondo attorno alla quale discutono e si confrontano da sempre gli studiosi, attrezzati con teorie e concetti diversi. È una domanda semplice, essenziale. Nonostante ciò, o forse proprio per questo, trovare una risposta condivisa è avventura difficilissima, forse impossibile. Le ragioni sono diverse. Tra queste, fondamentale, vi è il fatto che il problema conoscitivo, nell'ambito degli studi organizzativi, è comunque di tipo interpretativo. In altre parole, la risposta all'interrogativo dipende, inevitabilmente, dal punto di vista di chi risponde: dalla teoria utilizzata, dalle premesse valoriali, dalla concezione dei fenomeni oggetto di studio. E poiché la varietà disponibile di tali elementi è notevole, per conseguenza sono molteplici le risposte possibili.

Ma c'è un'altra ragione, più semplice e forse anche meno fondamentale, ma comunque meritevole di una menzione, che impedisce di dare risposte "definitive" alla questione riguardante il cambiamento organizzativo nelle imprese. E' una ragione che concerne la pratica della ricerca. Tutti gli studi empirici che tentano di contribuire su questo terreno si scontrano con una sorta di dilemma. Da un lato, si può tentare di perseguire un valore generale per i propri risultati. Ma questo implica che i dati raccolti abbiano un carattere di omogeneità e, pertanto, di codificabilità, che inevitabilmente ne riduce la ricchezza, la capacità descrittiva della realtà indagata, e dunque il valore conoscitivo. D'altro lato, se si tenta di raccogliere dati più ricchi, che colgano nel modo più ampio possibile la complessità e l'unicità dei fenomeni reali, allora si

deve rinunciare alla loro omogeneità e quindi alla generalizzabilità dei risultati. Certo, si potrebbero circoscrivere i confini della domanda di ricerca. Ci si potrebbe chiedere, meno ambiziosamente, come cambiano le imprese di un certo settore, in un certo periodo di tempo, in una certa area geografica, ecc. Ma è del tutto evidente che non si tratta di una soluzione al dilemma sopra descritto. Il dilemma, anzi, si ripropone identico, anche se a una scala più ristretta.

Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" non sfugge a queste difficoltà, non può proporre una soluzione definitiva. Ma, al tempo stesso, non rinuncia ad affrontare la questione di fondo: come cambia l'azione organizzativa delle (e nelle) imprese. Anzi, ne fa il principale oggetto delle sue attività e delle sue riflessioni. Tuttavia, vi sono aspetti di questo Programma di ricerca che lo rendono differente, in modo significativo, da gran parte delle ricerche sviluppate sul tema, in ambito nazionale e internazionale. Una di queste differenze è riconducibile al modo in cui i dati sono raccolti, e anche alla ricchezza e alla longevità della storia del Programma. In questo capitolo introduttivo tentiamo di illustrare due punti.

In primo luogo, descriveremo quali sono queste peculiarità, soprattutto per quanto riguarda la tecnica della raccolta dei dati; perché ciò può produrre risultati che, pur se parzialmente, riducono la tensione tra generalizzabilità e ricchezza dei risultati. In secondo luogo, in base a tali dati, offriremo una risposta alla domanda iniziale: come cambiano, e come stanno cambiando le imprese. Vale la pena sottolineare che questa non è la risposta "ufficiale" del Programma di ricerca. È l'interpretazione di chi scrive, la quale dipende inevitabilmente dal suo punto di vista, dalla sua storia personale, dai suoi valori, dal suo modo di concepire la realtà. Chi scrive è solo uno tra i numerosi ricercatori che hanno avuto la fortuna di esserne coinvolti. Altri, in presenza degli stessi dati, potrebbero produrre interpretazioni anche assai differenti.

La riflessione che proporremo prende avvio, per l'appunto, dai dati raccolti in trent'anni di lavoro dal Programma di ricerca. Si tratta di numerosi

studi ricavati dai seminari realizzati con cadenza periodica e sistematica.<sup>1</sup> Riguardano in sostanza tutte le principali imprese italiane o estere con significative attività in Italia, in tutti i settori. Il panorama di realtà e di aree tematiche (dalle trasformazioni degli assetti generali alle politiche di gestione del personale, da casi di fusione e acquisizione a riorganizzazione dei processi interni di lavoro, ecc.) è davvero notevole, per importanza delle imprese coinvolte, per numerosità e per estensione temporale. Tuttavia, ciò che caratterizza questo Programma, e i dati che ha prodotto, sta anche, e soprattutto, nel modo in cui gli stessi dati sono stati raccolti. Per cogliere il senso e la portata delle riflessioni che proporremo, occorre avere ben chiaro proprio questo: non è una collezione di casi aziendali come ve ne sono molte, perché le caratteristiche del Programma, e in particolare dei seminari che ne sono parte, rendono decisamente peculiari i documenti e i dati prodotti. Dunque, prima di addentrarci nella sostanza del cambiamento organizzativo delle imprese che si è potuto osservare, è bene chiarire, sia pure in modo sintetico, in che cosa consiste questa peculiarità.

### **Parlano i protagonisti**

Abbiamo detto che, da sempre, gli studi organizzativi si devono confrontare con le due esigenze, difficilmente conciliabili, di omogeneità e ricchezza di dati e risultati. Con l'ulteriore difficoltà operativa, banale ma per nulla trascurabile, che la raccolta di dati molto "ricchi" preclude una raccolta numericamente estesa, o comunque ne aumenta sensibilmente tempi e costi.

Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione", fin dalla sua nascita trenta anni fa, ha proposto un modo per ridurre, almeno in parte, questo dilemma. Il Programma si serve di documenti che potremmo denominare, non senza qualche reticenza e in mancanza di un termine migliore, come "studi di caso". Dunque, tipicamente, si tratta di dati che sono piuttosto ricchi sul piano

---

<sup>1</sup> Per una descrizione dettagliata del funzionamento dei seminari del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione", e per una riflessione sulla logica su cui sono basati, si veda, in particolare, l'introduzione al volume: Maggi, 1998. Si veda inoltre la prima introduzione a questa raccolta.

dei contenuti, specialmente se confrontati con tecniche di raccolta di dati quali i questionari strutturati e semi-strutturati, vantaggiosi sul piano dell'omogeneità ma svantaggiosi sul piano della ricchezza e della pertinenza nei confronti del fenomeno studiato. Questi casi, tuttavia, hanno alcune specificità che li rendono fonti assai diverse rispetto agli studi di caso "tradizionali", utilizzati nella grande maggioranza delle ricerche. Vediamo perché.

Anzitutto, chi "parla", colui che "racconta", non è un ricercatore, ma un protagonista dell'impresa. Il caso aziendale "tradizionale" è redatto da un ricercatore, in seguito a una indagine condotta in vari modi (con interviste, analisi di documenti ecc.). I casi prodotti dal Programma di ricerca, invece, riflettono in modo piuttosto preciso e fedele la voce dei dirigenti delle imprese. Essi costituiscono, in sostanza, la sintesi di una o più giornate di lavoro nelle quali un dirigente espone, e poi discute con suoi pari, appartenenti ad altre imprese, una situazione riguardante l'impresa di cui fa parte, in cui egli ha avuto un ruolo da protagonista (un progetto, un processo di cambiamento, ecc.). Perciò, persino nel linguaggio, nella scelta delle argomentazioni, nelle informazioni presentate, il documento prodotto rappresenta in modo sostanzialmente fedele il punto di vista del dirigente in questione. Già questo segna una differenza fondamentale rispetto al "caso harvardiano" tradizionale. Ma c'è di più.

Un secondo aspetto da sottolineare è che l'argomento del seminario (e dunque del documento che ne risulta) è liberamente scelto dal dirigente che nel seminario lo espone. Non vi è alcuna influenza da parte dei ricercatori, che agiscono come meri facilitatori del dibattito. I temi sono scelti dai dirigenti, che dunque parlano di ciò che è più rilevante per loro in quel momento, di ciò di cui si stanno occupando, della loro realtà immediata. L'unico vincolo, peraltro molto ampio, è che si tratti di tematiche riconducibili a questioni organizzative. Il che significa che una varietà molto elevata di esperienze, di progetti, di trasformazioni, può essere discussa. Non solo il caso riflette il linguaggio e le riflessioni dei protagonisti, ma la scelta dei temi riflette, a sua volta, gli ambiti, generali e specifici, di interesse per quel dirigente, in quel particolare momento.

In questo senso, anche la semplice lista degli oltre 150 titoli dei seminari può fornire una idea piuttosto chiara di quali sono stati, negli ultimi decenni, i temi organizzativi e le aree di interesse dei responsabili di organizzazione delle principali imprese in Italia.

Un terzo aspetto è la trasparenza delle informazioni raccolte. I seminari del Programma sono eventi non pubblici, in cui sono invitate solo le imprese aderenti, nelle persone dei loro rappresentanti - in gran parte dirigenti di alto livello di area organizzazione e risorse umane. I partecipanti aderiscono perché trovano nei seminari un luogo riservato nel quale confrontarsi e discutere con i propri pari i problemi, le scelte, anche le difficoltà e gli insuccessi, oltre che i successi. In altre parole, non c'è alcun vantaggio nella partecipazione se non adottando un atteggiamento completamente aperto e trasparente. Nel tempo, il "gruppo" dei partecipanti costituisce una piccola "comunità di colleghi", non in competizione ma che, al contrario, collaborano per aiutarsi vicendevolmente attraverso la discussione. Le informazioni raccolte sono trattate in modo riservato e pubblicate con il consenso dell'impresa coinvolta. Tuttavia, nonostante talvolta possa accadere che informazioni scambiate durante le discussioni non siano poi inserite nei resoconti e negli studi di caso per ragioni di riservatezza, si tratta per lo più di dati puntuali che non alterano in alcun modo il senso complessivo delle storie e dei racconti. È bene evidenziare tutto ciò perché si tratta di un ulteriore - e molto importante - elemento distintivo di questa base di dati rispetto agli studi di caso tradizionali o di altre informazioni rese pubbliche dalle imprese, quando spesso capita che l'intento sia di tipo promozionale e commerciale, così da non permettere che emergano con chiarezza i problemi e le difficoltà, o comunque le vere ragioni delle scelte organizzative compiute.

Un quarto aspetto riguarda la numerosità e l'identità delle imprese coinvolte, anch'esso assai significativo e, certamente, distintivo rispetto ad altre basi di dati. Dal 1984, ne "L'Officina di Organizzazione" sono stati discussi oltre 150 casi riguardanti un insieme di imprese che include tutti i nomi e i marchi più importanti nel panorama nazionale - incluse, come già detto, imprese

internazionali con importanti attività in Italia. Quindi la stessa numerosità e la significatività – in termini economici, ma anche sociali e culturali – delle imprese coinvolte, e l'ampiezza del periodo considerato, rende questo patrimonio di informazioni veramente inusuale. Se a ciò si associano le caratteristiche delle documentazioni raccolte, sopra descritte, è facile rendersi conto che questo patrimonio probabilmente non ha eguali, anche a livello internazionale.

In definitiva, ciò che la base di dati del Programma offre è un racconto trentennale della storia organizzativa delle imprese in Italia, una storia raccontata dalla viva voce dei protagonisti, senza filtri né barriere di alcun tipo. E' certo che il dilemma sopra enunciato non è completamente risolto. Per quanto quantitativamente consistente, nemmeno questa base di dati può garantire una generalizzabilità dei risultati. E per quanto ricco e veritiero dal punto di vista qualitativo, non c'è garanzia del fatto che taluni aspetti non siano stati trascurati, né che la profondità dell'informazione non potrebbe essere ancora superiore. Ma certamente si tratta di un patrimonio informativo che consente di azzardare una risposta all'interrogativo "come cambiano le imprese" con un grado insolitamente elevato di ricchezza e, al tempo stesso, di generalità.

### **Come raccontare la storia delle storie?**

Nonostante il punto di partenza vantaggioso fornito dalla base informativa del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione", occorre l'intervento interpretativo di un ricercatore per tentare il racconto di questa storia organizzativa delle imprese in Italia. Il che significa, inevitabilmente, che il risultato di tale processo interpretativo dipende dalla soggettività dell'interprete (dai suoi valori, dalla sua esperienza, dai suoi obiettivi, dalle sue conoscenze, ecc.). E, come si è già detto, essa è solo una tra le tante interpretazioni possibili, né vi è alcuna garanzia che essa sia la più attendibile. Il problema è anche tecnico: come è possibile produrre una sintesi, una "storia delle storie"? In ogni sintesi c'è perdita di informazione, e dunque è necessario



cercare di limitare per quanto possibile tale perdita, al tempo stesso “compattare” i dati disponibili e, ancora, cercare di ridurre l’influenza (mai completamente eliminabile) del punto di vista soggettivo di chi realizza tale sintesi.

Abbiamo scelto di tentare di restare fedeli allo “spirito” del Programma, che è quello di fare parlare i protagonisti. In questo senso, abbiamo tentato di scovare nel linguaggio dei protagonisti e nel loro discorso delle linee comuni, delle tendenze, delle convergenze attorno alle quali ricucire questa storia complessiva. Abbiamo dunque scelto di includere nello studio tutti i 57 casi discussi tra il 1995, quando ha avuto inizio la nostra partecipazione attiva a tutte le attività seminariali del Programma, e il 2008, anno segnato dall’avvio della crisi economico-finanziaria. Pertanto la conoscenza diretta delle discussioni avvenute, dei protagonisti e delle imprese coinvolte è di particolare aiuto, non solo nella prima fase dell’analisi (quella in cui i testi sono esaminati, sulla base del metodo che verrà descritto fra breve), ma ancor più nella seconda, nella quale i risultati vengono riletti e “cuciti” assieme per ricavarne una storia complessiva attendibile.

Il metodo utilizzato per l’analisi dei testi è riconducibile alla tecnica nota in letteratura come *Thematic Analysis* (Guest *et al.*, 2012). Si tratta di un metodo di identificazione di *pattern* (regolarità) ricorrenti in un testo, attraverso la attribuzione a segmenti di testo (singole frasi o anche interi paragrafi) di specifici “codici”, cioè etichette, che sintetizzano un certo concetto o una certa idea. Per esempio, al brano “*Il team di progetto decise di sviluppare un sistema unificato e centralizzato (Global HR System) allo scopo di ottenere una gestione condivisa dei dati, e inoltre per consentire alla casa madre di controllare ciò che stava accadendo in periferia e di standardizzare alcuni dei più importanti processi di lavoro*” sono stati attribuiti due codici: uno è “Accentramento”, che viene applicato in tutte le situazioni in cui le prerogative decisionali vengono redistribuite a favore del vertice dell’impresa e a sfavore delle unità periferiche, e l’altro è “Standardizzazione”, che riguarda tutte le situazioni in cui, al livello organizzativo “micro”, vengono realizzati percorsi di proceduralizzazione dei

processi lavorativi e riduzione della discrezionalità degli operatori. Con ogni evidenza, è un esercizio arbitrario. Esistono peraltro tecniche che tentano di ridurre l'arbitrarietà attraverso una lettura incrociata da parte di due o più ricercatori, ma si tratta comunque di espedienti che non eliminano la componente puramente soggettiva dell'operazione. Come detto sopra, l'influenza della soggettività del ricercatore è ineliminabile. Abbiamo comunque cercato di restare il più possibile fedeli al testo, anche grazie al fatto di non aver definito la griglia di codici *ex ante*, ma di averla invece costruita man mano che il testo veniva esaminato. In altre parole, abbiamo cercato di fare in modo che la griglia di codici emergesse grazie alla lettura del testo, e non fosse invece il frutto di una impostazione predeterminata dal ricercatore. Questo procedimento rende il lavoro più lungo e laborioso, perché richiede molte riletture, ma riduce una possibile fonte di arbitrarietà.

Una volta "codificati" in questo modo tutti i testi, si ottiene per l'appunto una griglia di codici, e per ogni codice si ottengono serie di informazioni: la numerosità (quante volte esso appare nell'insieme dei testi), in quali testi appare, in quanti testi non appare del tutto e in quanti appare almeno una volta, e così via. È una rappresentazione pseudo-quantitativa del "discorso" che emerge da questi testi. Non è una misurazione vera e propria, è bene chiarirlo: è solo un modo per tentare una sintesi "gestibile", cioè traducibile in una rappresentazione facilmente comprensibile (per esempio, grafica), delle idee e dei concetti espressi in base a testi, nel tentativo di restare il più possibile fedeli alle affermazioni di coloro che hanno generato i testi - i dirigenti delle imprese, nel nostro caso.

Un ulteriore chiarimento è necessario. Se da un lato l'arbitrarietà della lettura dei testi da parte del ricercatore costituisce un problema, d'altra parte l'utilizzo del giudizio nell'attribuzione dei codici permette di evitare errori e distorte rappresentazioni. Per esempio, uno stesso concetto che appaia più volte in un testo (per un semplice problema di ripetizione o di altro artefatto linguistico) viene codificato una volta sola. Ogni codice viene applicato soltanto a temi o questioni che non si erano presentati in precedenza. Questo permette

di generare un quadro più accurato rispetto ad attribuzioni “cieche” o automatiche, che non tengano conto del “senso” complessivo del testo.

Nel complesso, la griglia finale è costituita da 53 codici, distribuiti tra temi più ampi, riferiti agli assetti organizzativi complessivi, a obiettivi generali cui si riferiscono le scelte organizzative, o a politiche di gestione del personale, e temi più specifici, riferiti a specifiche pratiche di organizzazione del lavoro, di progettazione delle modalità di coordinamento, ecc. Sono stati codificati 790 segmenti di testo, a cui sono stati attribuiti 1231 codici, con una media di 1,5 codici per ogni segmento, e 21,5 codici per ogni caso esaminato. Nei prossimi paragrafi sintetizzeremo i risultati, e ne proporremo una lettura. È bene precisare che i numeri e i grafici, laddove utilizzati, non costituiscono in alcun modo una “misurazione” o una rappresentazione “statistica” dei fenomeni, ma semplicemente una scelta di descrizione conveniente e di immediata comprensione. È una precisazione banale ma di grande importanza e che va ribadita, perché aiuta a cogliere il senso del lavoro di analisi svolto: non stiamo misurando alcunché, stiamo proponendo un modo semplice per rappresentare, sinteticamente, un racconto, una “storia delle storie” appunto, utilizzando il linguaggio dei protagonisti come “veicolo” del racconto; una narrazione che, diversamente, sarebbe molto complicato racchiudere in poche pagine.<sup>2</sup>

### **Obiettivi e assetti organizzativi generali**

L’interrogativo probabilmente più immediato è il seguente: quali sono i codici che appaiono più frequentemente nel campione di casi analizzato? La figura 1 risponde appunto a questo interrogativo, riportando la frequenza relativa di ogni codice (in termini percentuali sul totale dei codici applicati).

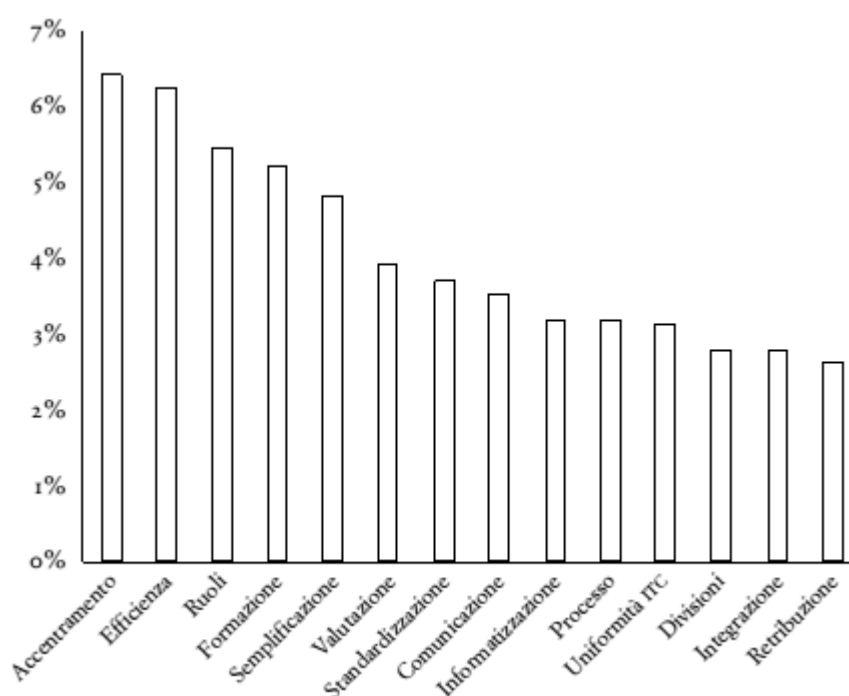
Notiamo anzitutto che i temi più frequenti presentano percentuali molto elevate. Il fatto che i primi due temi superino il 6% e i primi cinque superino il 5% ciascuno significa che sono temi veramente molto diffusi. Ricordiamo infatti che abbiamo ben 53 temi in totale, e dunque osserviamo una situazione in cui i

---

<sup>2</sup> I risultati di questa analisi sono stati precedentemente pubblicati, in altra forma e con altri obiettivi, in: Salento, Masino, 2013.

primi cinque temi coprono ben il 28% delle occorrenze, e i primi dieci ben il 46% delle occorrenze. In altre parole, siamo di fronte a storie molto simili fra loro. O, se si vuole, a una storia complessiva piuttosto omogenea. Cosa che può apparire sorprendente, specialmente se si considera che si tratta di imprese distribuite tra settori industriali molto diversi (aspetto che approfondiremo tra breve).

Figura 1: i temi più frequenti



Osserviamo ora, tra i temi più frequenti, quelli riferibili a obiettivi generali cui i protagonisti hanno fatto riferimento nei loro racconti. Ci riferiamo, in particolare, al tema della “Efficienza” (riduzione dei costi). Questo è l’unico obiettivo generale che compare tra i primi dieci temi più ricorrenti. Non solo, ma è il secondo tema in assoluto per frequenza. Altri temi appartenenti alla stessa categoria (per esempio: qualità, crescita, flessibilità, innovazione, orientamento al cliente, ecc.) sono presenti in modo decisamente minore. Il tema “Efficienza” non solo è molto frequente nel complesso dei casi, ma è anche

molto diffuso, cioè è presente, almeno una volta, in molti casi. Questo è un indice in parte diverso dalla frequenza. La frequenza indica il totale delle occorrenze (in termini percentuali), il che significa che un tema, in linea di principio, potrebbe avere una elevata frequenza complessiva ma concentrata in un numero ristretto di casi, nei quali rappresenta il tema dominante. Una elevata diffusione, al contrario, indica che il tema è presente, in almeno una occorrenza, in un numero elevato di casi. “Efficienza” è presente nel 72% dei casi esaminati ed è, fra tutti, il tema più diffuso, anche più dell’ “Accentramento”.

Crediamo che una breve riflessione su questo risultato possa già proporsi: la principale preoccupazione di livello generale che sembra muovere i responsabili dell’organizzazione e delle risorse umane, nel contesto esaminato, è la riduzione dei costi. Ed è la preoccupazione non solo principale, ma dominante. È il “mandato”, in un certo senso, che i vertici dell’impresa attribuiscono ai loro responsabili organizzativi. Altri obiettivi, che ci si potrebbe attendere di trovare prioritari per un responsabile organizzativo di una grande impresa, quali per esempio il miglioramento della qualità dei processi, l’innovazione (intesa come obiettivo di realizzazione di assetti organizzativi che la favoriscano), la flessibilità (intesa come predisposizione di assetti organizzativi in grado di promuovere la capacità di adattamento e di risposta rapida a stimoli mutevoli), la produzione di conoscenza (intesa come obiettivo di valorizzazione del capitale umano dell’azienda), non sono assenti, ma sono presenti in modo sostanzialmente residuale rispetto alla riduzione dei costi.

L’altro tema di maggiore rilevanza è “Accentramento”. Non si tratta, in questo caso, di un tema riferibile agli obiettivi dell’impresa, ma ai principi fondamentali di progettazione organizzativa al livello più generale. Altri temi di analogo livello sono, per esempio, “Decentramento” (tema di segno opposto all’accentramento), “Semplificazione” (tema riguardante tutti quei casi in cui la direzione del cambiamento organizzativo è rivolta alla riduzione della complessità della configurazione formale, per esempio in termini di numero o articolazione dei riporti gerarchici, in senso orizzontale o verticale), “Funzioni”

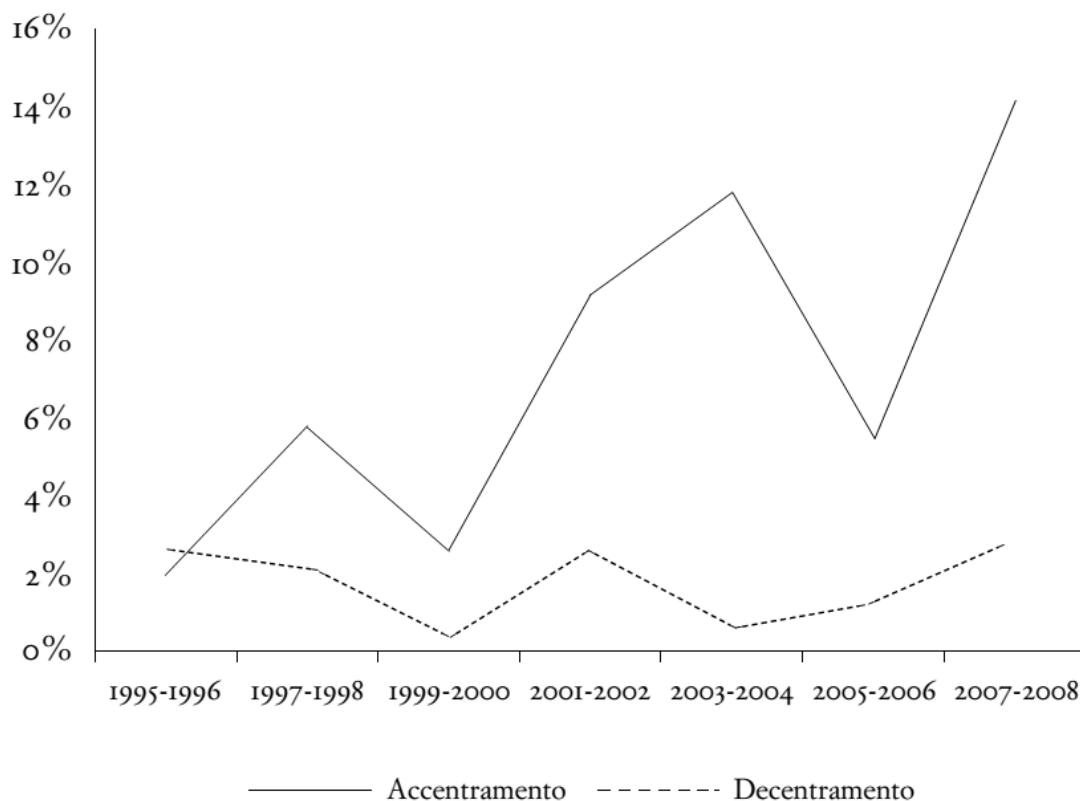
(tema concernente situazioni in cui la rilevanza e il potere delle classiche funzioni aziendali vengono aumentati), "Divisioni" (tema concernente situazioni in cui le divisioni, le *business unit*, o altre unità analoghe, assumono maggiore rilevanza), ecc.

Anche rispetto a questo gruppo di temi, il messaggio che emerge dal nostro studio è piuttosto netto. La direzione prevalente di riprogettazione organizzativa generale è, per l'appunto, quella dell'accentramento. Questo tema non solo è il più frequente tra tutti i temi analizzati (con il 6,4% di frequenza), ma anche molto diffuso: è infatti presente in oltre la metà dei casi analizzati. Quest'ultimo dato potrebbe non sembrare consistente, ma è bene considerare che solo una parte dei casi analizzati (meno della metà) riguarda processi di cambiamento macro-strutturale; molti riguardano processi di altro tipo, per esempio la riorganizzazione al livello micro, l'adozione di politiche e pratiche di gestione delle risorse umane, l'informatizzazione, e così via. L'accentramento è quindi una preoccupazione assai diffusa tra i dirigenti d'impresa.

È interessante anche cogliere la distanza tra il tema "Accentramento" e il suo opposto, cioè il tema "Decentramento". La frequenza assoluta di quest'ultimo tema è approssimativamente di 1,9%, dunque circa tre volte meno del tema "Accentramento". Ma la differenza si può apprezzare ancora più chiaramente se si considera la sequenza temporale dei dati. Si vede, grazie alla figura 2, che l'attenzione per l'accentramento è aumentata progressivamente e sensibilmente nel corso degli anni, mentre l'attenzione per il decentramento è rimasta sostanzialmente immutata.

È anche importante notare che l'unico altro tema appartenente al gruppo riguardante i principi organizzativi generali e che è presente tra i primi dieci temi più frequenti, il tema della "Semplificazione" (che ha una frequenza del 4,8% e una diffusione del 54%) appare particolarmente coerente con l'enfasi sull'accentramento. L'immagine complessiva che sembra emergere, infatti, è quella di imprese il cui intento di progettazione organizzativa è finalizzato da un lato a concentrare le prerogative decisionali ai livelli di vertice, e dall'altro a semplificare le configurazioni.

Figura 2: I temi "Accentramento" e "Decentramento"



Le due tendenze appaiono coerenti, anche se non sempre e non necessariamente si sviluppano in parallelo. Se, infatti, si può certamente immaginare una configurazione molto complessa e articolata e comunque accentrata - il caso Zurich in questa raccolta costituisce un esempio particolarmente chiaro di questo tipo - è tuttavia più comune trovare situazioni in cui l'accentramento è accompagnato da una riduzione della complessità formale: se il potere è fortemente concentrato, la moltiplicazione di riporti, di livelli e, soprattutto, di unità prive di una sostanziale discrezionalità, appare per lo più come ridondante e inutile. Come detto, si trovano eccezioni, come appunto il caso Zurich. In tali casi, emerge il tentativo di coniugare i vantaggi dell'accentramento (la capacità di indirizzo e controllo) su ambiti decisionali di ordine strategico o comunque di elevata rilevanza, e di lasciare margini di discrezionalità a una molteplicità di livelli periferici o intermedi nel tentativo di rispondere a problemi di livello operativo che richiedono una capacità di

risposta locale e immediata. Dunque, la riflessione sulla coerenza tra accentramento e semplificazione va valutata e verificata nei singoli casi, ma, in generale, sembra affermata un'associazione tra la tendenza all'accentramento e la tendenza alla semplificazione.

### **Persone e lavoro**

Se spostiamo l'analisi sul livello intermedio e operativo, cioè le politiche e le pratiche di gestione del personale e di organizzazione del lavoro, troviamo risultati altrettanto interessanti. Osservando la lista dei temi più frequenti, si nota che molti temi riconducibili all'organizzazione del lavoro e alle politiche di risorse umane occupano le prime posizioni. Per esempio, il tema "Ruoli" (riguardante situazioni in cui l'attenzione è posta sulla ridefinizione dei ruoli manageriali o direttivi intermedi o sulla creazione di nuovi ruoli) è al terzo posto con una frequenza del 5,5% (secondo per diffusione, con il 65%); il tema "Formazione" (riguardante iniziative e politiche di sviluppo e formazione del personale) si colloca al quarto posto, con una frequenza del 5,2% (terzo per diffusione, con il 58%); il tema della "Valutazione" (riguardante pratiche e politiche di valutazione del personale) è al sesto posto, con una frequenza del 3,9% (decimo per diffusione, con il 39%); il tema della "Standardizzazione" (riguardante iniziative volte a riprogettare il lavoro nel segno della proceduralizzazione e codificazione dei processi e delle mansioni) si colloca al settimo posto, con una frequenza del 3,7% (sesto per diffusione, con il 51%). Oltre a ciò, è interessante notare alcuni temi che, pur essendo tra i più citati nei discorsi pubblici sul cambiamento organizzativo, invece non mostrano frequenze elevate, come ad esempio il tema "Empowerment" (che riguarda le situazioni di allargamento o arricchimento delle mansioni e delle prerogative decisionali dei lavoratori), con solo l'1,1% della frequenza e solo il 19% di diffusione - e questo nonostante vi sia stato, nel periodo considerato, un caso dedicato pressoché esclusivamente a questo tema specifico. Analogamente per il tema "Partecipazione" (riguardante le situazioni di coinvolgimento dei



lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione del lavoro), con una frequenza dello 0,9% e una diffusione del 18%.

Che cosa emerge da questo quadro? A parere di scrive, si può cogliere sia una certa coerenza con quanto emerso al livello degli assetti generali, sia alcune contraddizioni interne che però, a ben vedere, sono solo apparenti. Evidenziamo prima le coerenze.

In una impresa che orienta la propria azione organizzativa verso l'accentramento delle prerogative decisionali, la semplificazione dell'architettura formale e la riduzione dei costi, e che - specularmente - non punta se non residualmente sul decentramento e sulla valorizzazione delle unità periferiche, appare del tutto coerente una logica di progettazione al livello micro centrata sulla standardizzazione del lavoro e sulla formalizzazione e codificazione dei ruoli manageriali e intermedi. L'accentramento formale ha senso quando vi è capacità di controllo. L'accentramento formale è, per l'appunto, strumento in sé per l'aumento della capacità di controllo, ma quest'ultima non può trovare pieno compimento nel disegno delle prerogative decisionali formali. Il controllo aumenta la sua pervasività e la sua efficacia se all'accentramento si associa una regolazione del lavoro, sia al livello manageriale e intermedio, sia al livello operativo, che codifichi in modo rigoroso le aspettative, che definisca il perimetro dei margini d'azione e della discrezionalità, che chiarisca il sistema di sanzioni e incentivi in relazione, appunto, al rispetto delle aspettative e che, in generale, riduca al minimo l'incertezza comportamentale. Se questo è vero, allora si spiega l'enfasi sulla definizione dei ruoli, sulla proceduralizzazione del lavoro, e sui processi di valutazione delle persone. Sono queste le scelte di regolazione che, al livello intermedio e operativo, consentono a chi esercita prerogative decisionali ampie e accentrate (dal vertice), di aumentare ed estendere la propria capacità di controllo effettiva. A poco varrebbe, in effetti, un forte accentramento delle decisioni di più elevato livello se poi queste non si trasformano in cambiamenti effettivi a causa di comportamenti non prevedibili, non controllabili, o

addirittura resistenti alle direttive ricevute dal centro. Nella nostra lettura, la coerenza è evidente, e l'immagine organizzativa che ne risulta è molto chiara.

Resta tuttavia un aspetto che sembra, a prima vista, contraddittorio con quanto finora affermato: la rilevanza della formazione. Questo tema, in effetti, è il quarto in assoluto per frequenza (con un valore molto elevato, del 5,2%) e addirittura il terzo per diffusione. Se l'enfasi manageriale sulla formazione si traducesse, nella pratica, in iniziative finalizzate a sviluppare il capitale umano nella direzione di incrementare la capacità di azione autonoma da parte delle persone, a tutti i livelli, allora avremmo un tassello dissonante rispetto al quadro che sta emergendo - perché inutile o palesemente contraddittorio in una impresa orientata ad aumentare la capacità di controllo centrale e ad accrescere la docilità delle persone attraverso la riduzione della capacità di regolazione autonoma dei livelli intermedi e operativi. A nostro modo di vedere, tuttavia, si tratta di una contraddizione solo apparente: al contrario, questo elemento aggiunge ulteriore coerenza al quadro complessivo. Per illustrare meglio questa tesi, occorre approfondire l'analisi confrontando le imprese appartenenti a diversi settori.

### **Così differenti, così simili**

Tra gli elementi di contesto da considerare, il comparto economico-industriale di appartenenza è certamente tra i più rilevanti. Ci si può ragionevolmente attendere che imprese la cui produzione, di beni e servizi, abbia natura e destinatari molto diversi, possano evidenziare scelte organizzative altrettanto diverse. È questa peraltro la tesi di diversi approcci teorici classici alla progettazione organizzativa. Dunque, appare sensato segmentare il campione dei casi analizzati in comparti sufficientemente ampi da consentire comunque una discreta numerosità e, al tempo stesso, abbastanza omogenei al loro interno, e diversi tra di loro. La tabella 1 riporta i quattro temi più frequenti per ciascuno dei quattro comparti identificati. Questi sono: il comparto finanziario, che comprende istituti bancari, compagnie di assicurazione e società di servizi finanziari; il comparto manifatturiero, che

comprende imprese nel settore meccanico e di produzione di beni a tecnologia non elevata; il settore dei servizi, che comprende principalmente imprese della grande distribuzione; il comparto *hi-tech*, che comprende imprese che realizzano beni e servizi concernenti la comunicazione e le tecnologie dell'informazione.

Tabella 1: I temi più frequenti divisi per comparti

<b>FINANZIARIO</b>	<b>%</b>	<b>MANIFATTURA</b>	<b>%</b>	<b>SERVIZI</b>	<b>%</b>	<b>ICT</b>	<b>%</b>
Formazione	9.1%	Accentramento	6.6%	Efficienza	9.9%	Ruoli	7.4%
Omogeneità ICT	7.5%	Formazione	5.6%	Semplificazione	7.0%	Valutazione	7.4%
Valutazione	6.4%	Semplificazione	5.2%	Ruoli	6.1%	Accentramento	5.9%
Standardizzazione	5.9%	Efficienza	5.0%	Accentramento	5.8%	Efficienza	4.4%

Il risultato certamente più evidente è l'elevata omogeneità tra i comparti. Con poche eccezioni, che analizzeremo nel dettaglio, in sostanza i temi più frequenti sono tali praticamente in quasi tutti i comparti. L'accentramento compare tra i primi 4 temi in tre comparti su quattro (e, nel comparto nel quale non compare, è comunque poco sotto la quarta posizione). Lo stesso vale per il tema dell'efficienza e, in misura minore, per altri temi. Questa omogeneità colpisce particolarmente, se si pensa alla grande diversità di contesto esistente, per esempio, tra una impresa di servizi e una di *hi-tech*, o tra una banca e una impresa manifatturiera tradizionale. Quanto meno sulle due questioni di maggiore rilevanza - accentramento e riduzione dei costi - l'immagine organizzativa emergente dalla nostra analisi, e che abbiamo illustrato nel paragrafo precedente, sembra in gran parte "trasversale" ai comparti. In termini puramente metodologici, questa caratteristica del risultato ne irrobustisce il valore.

Altrettanto interessante è ragionare sulle differenze. Vediamo il comparto finanziario. Apparentemente, esso sembra il meno simile agli altri tre. Osserviamo infatti molta enfasi sulla formazione, sulla esigenza di uniformare sistemi informativi e procedure di lavoro, e di porre attenzione ai processi di valutazione delle persone. In particolare la grande importanza della formazione

in questo comparto appare interessante, specie se confrontata, per esempio, con l'attenzione decisamente minore che ad essa viene dedicata nel settore *hi-tech*. Se si accetta l'idea diffusa che le imprese in cui innovazione e produzione di conoscenza sono quelle che maggiormente devono investire in sviluppo del personale, ci si aspetterebbe un risultato precisamente opposto a quello che osserviamo. Tuttavia, è proprio l'enfasi su informatizzazione e standardizzazione del lavoro nel comparto finanziario che ci fa capire che gli obiettivi degli investimenti in formazione possono essere non solo orientati allo sviluppo delle persone (inteso come processo di crescita della capacità di azione autonoma e di responsabilizzazione delle persone), ma possono essere finalizzati, invece, all'apprendimento, omogeneo e uniforme, di pratiche e modalità operative, riguardanti procedure e strumenti, da applicarsi su processi di lavoro standardizzati, e poco o per nulla lasciati alla discrezionalità degli individui e alla mobilitazione della loro capacità di intervento. In altre parole, se lo scopo è di standardizzare i processi di lavoro, in particolare tramite l'utilizzo sempre più esteso di tecnologie informatiche (come appunto sembra dirci la tabella 1 nel caso del comparto finanziario) allora è perfettamente coerente la necessità di forti investimenti in formazione destinata ad addestrare il personale circa lo svolgimento di mansioni ridisegnate sulla base di nuove procedure e nuovi strumenti. La formazione, in questa direzione, è strumento più per l'omogeneizzazione e la riduzione della discrezionalità, e meno per lo sviluppo della persona e della sua professionalità.

Tutto questo è coerente anche con l'enfasi sulla valutazione, che diventa, inevitabilmente, verifica del rispetto delle procedure più che politica per la crescita personale. Il comparto finanziario, che negli ultimi vent'anni ha visto crescere vertiginosamente l'utilizzo di procedure informatiche (sia nel *back-office* e, più recentemente, anche nel *front-office*) è il contesto ideale per questo tipo di trasformazione organizzativa. La necessità di controllo da parte del vertice è realizzata non solo e non tanto con l'accentramento formale delle prerogative decisionali ma, ancora di più, con la riduzione di discrezionalità, per via

tecnologica, dei livelli intermedi e operativi, e con la omologazione delle conoscenze e, quindi, dei comportamenti.

Solo parzialmente diverso è il caso della manifattura. In questo caso, la possibilità di proceduralizzazione del lavoro è meno diffusa o, più probabilmente, è avvenuta in decenni antecedenti quelli qui considerati, in quanto riguardante principalmente l'automazione industriale e in misura minore, per lo meno rispetto a quanto accaduto recentemente nel settore bancario, la informatizzazione. In questo caso la necessità di controllo trova nell'accentramento formale il suo strumento fondamentale. La formazione, anche in questo caso, ha una rilevanza significativa. Non è forse così esplicito, come nel settore finanziario, quale può essere la sua finalità, ma se inserita in un quadro in cui prevalgono accentramento, riduzione dei costi e semplificazione organizzativa, non è azzardato ipotizzare che, anche qui, si tratti dello strumento che serve a "completare", nel senso della omogeneizzazione culturale, l'obiettivo dell'accentramento della capacità di controllo. Questa ipotesi, peraltro, sembra confermata dalla frequenza del tema "Omologazione culturale", che ha una rilevanza particolarmente significativa nei casi più recenti del periodo analizzato.

I comparti dei servizi e di *high-tech* mostrano similitudini interessanti. In entrambi i casi, ancora una volta, la riduzione dei costi (efficienza) rappresenta l'obiettivo generale più citato, elemento particolarmente sorprendente nel caso del comparto *high-tech*. In entrambi i comparti, inoltre, la logica dell'accentramento prevale, così come l'attenzione al disegno e alla trasformazione dei ruoli formali. Quest'ultimo aspetto merita di essere sottolineato, perché la particolare attenzione alla progettazione dei ruoli può essere interpretata come una alternativa alla formazione per quanto riguarda la necessità di controllo al livello dei comportamenti operativi. In altre parole, se nei primi due comparti pare che la necessità di controllo dei comportamenti si realizzi per via "culturale" (in senso lato) tramite l'addestramento, in questi ultimi si punta maggiormente su una via più tradizionale e "formale", riguardante appunto la progettazione delle responsabilità di ruolo.

## **Il quadro complessivo e i casi di questa raccolta**

Torniamo all'interrogativo di partenza: come cambiano le imprese? La nostra tesi è che le imprese (in particolare le grandi imprese multinazionali) sono cambiate, negli ultimi 15 anni, in una direzione che contraddice apertamente la lettura ancor oggi più diffusa, che enfatizza il ricorso al decentramento delle decisioni, a una progettazione del lavoro orientata alla discrezionalità e alla de-burocratizzazione delle mansioni, e a politiche di gestione delle risorse umane finalizzate allo sviluppo delle persone e alla loro valorizzazione. Al contrario, il quadro qui offerto tratteggia imprese caratterizzate da una tendenza all'accentramento, alla proceduralizzazione delle mansioni e alla marginalizzazione del lavoro. Non è certo la prima volta che in letteratura una tesi del genere è proposta. Vi sono numerosi contributi in letteratura che, opponendosi alle tesi convenzionali, producono risultati di ricerca del tutto simili. Non è frequente, tuttavia, imbattersi in un programma di ricerca in grado di documentare un'ampia mole di casi riguardanti imprese di grande rilevanza internazionale, costruiti partendo dalle testimonianze dirette dei loro responsabili di area organizzazione e risorse umane. Per questo motivo, può trattarsi di un risultato che contribuisce a consolidare la perplessità che la più diffusa immagine delle imprese contemporanee suscita in un numero ancora minoritario ma crescente di studiosi.

I contributi in questa raccolta ripercorrono la storia organizzativa recente di alcune tra le imprese incluse nell'analisi presentata nei paragrafi precedenti. Alcuni di essi (per esempio, quello riguardante Fiat Auto) contengono il racconto di trasformazioni di grande rilievo avvenute in un periodo molto esteso. Altri riguardano periodi meno prolungati ma comunque segnati da trasformazioni importanti. Le imprese sono assai differenti tra di loro per molti aspetti, non ultimo il settore di appartenenza. In ciascun caso, tuttavia, il lettore troverà elementi che renderanno tangibili le osservazioni generali proposte in questo capitolo introduttivo.

Nel caso Zurich, ad esempio, viene ripercorsa la progressiva trasformazione, attraverso fasi intermedie, da una architettura generale più

decentrata (di natura “federale”, secondo il linguaggio dell’impresa) a una decisamente accentrata, con una certa enfasi sulla ricerca di efficienza grazie alla diffusione di standard operativi e di competenze uniformi. Tra i cinque casi illustrati, Zurich è forse quello che rappresenta più chiaramente, e in modo più completo, il quadro complessivo emerso dall’analisi riportata in questa introduzione. Ma ciascuno degli altri casi presenta comunque punti di contatto altrettanto significativi.

Il caso Fiat Auto è il più articolato sia per l’ampiezza del periodo considerato, sia per l’intreccio tra cambiamenti organizzativi e cambiamenti nella *governance* dell’impresa. Tuttavia, nell’ultima trasformazione in ordine temporale, quella che probabilmente ha segnato una svolta “epocale” per l’impresa, è possibile evidenziare l’esplicita adozione di un principio organizzativo secondo cui il vertice dell’impresa si appropria di un ampio ventaglio di prerogative decisionali: per esempio, attraverso il ritorno a un assetto funzionale anziché divisionale, la creazione di un elevato numero di riporti diretti al vertice e, di conseguenza, un generale “appiattimento” della configurazione formale. Al tempo stesso, azioni molto significative vengono indirizzate alla creazione di una nuova “cultura organizzativa” omogenea, progettata e realizzata attraverso iniziative formative e di comunicazione interna, con l’obiettivo esplicito di “creare le condizioni migliori affinché gli indirizzi di vertice (che spesso prescrivono mutamenti molto veloci) siano condivisi e trovino rapidamente esecuzione” (dal capitolo incluso in questa raccolta).

Anche il caso Ciba Specialty Chemicals evidenzia una situazione in cui la *corporate* riconfigura l’assetto generale dell’impresa, avocando a sé gran parte delle decisioni di rilievo e lasciando alle unità periferiche compiti di adattamento alle realtà locali. Questo caso è particolarmente interessante anche perché illustra, dal punto di vista dell’unità locale, le difficoltà incontrate e le soluzioni praticate per cercare di realizzare tale processo di adattamento in un contesto nel quale le persone (inclusi i dirigenti locali) vivono in modo negativo e demotivante le trasformazioni richieste, in quanto percepite, correttamente,

come imposte dal vertice. In questo senso, la soluzione adottata è stata, da un lato, di aumentare la partecipazione diffusa alle decisioni di livello locale (o quanto meno la loro condivisione) e, dall'altro lato, di attivare una serie di azioni orientate a cambiare lo stato d'animo delle persone e facilitarne la accettazione dei cambiamenti.

Il capitolo dedicato a Finmeccanica offre un'altra interessante sfaccettatura, pur in un ambito nel quale, ancora una volta, il principio organizzativo generale resta l'accentramento. In questo caso si osserva una trasformazione organizzativa associata a un cambiamento radicale di "ruolo" della *corporate*, che da *holding* finanziaria diventa vera e propria *holding* industriale. Un passaggio di questo tipo è realizzato, da un lato, attraverso una iniziativa ad ampio raggio di omogeneizzazione delle società del Gruppo, che per storia e tradizione erano molto eterogenee e, d'altro lato, attraverso l'accentramento delle decisioni strategiche di natura industriale. È interessante notare, tra altri aspetti, che anche in quelle iniziative in cui l'impresa tenta di facilitare l'incontro e la collaborazione tra realtà locali di elevata professionalità al fine di valorizzarne le competenze - per esempio attraverso la creazione di comunità di pratica tecnologiche - l'impostazione è fortemente *top-down*, per esempio in termini di progettazione dell'architettura generale, dei campi d'azione, e persino delle modalità di funzionamento operativo delle comunità di pratica.

Infine, il caso Poste Italiane descrive una molteplicità di azioni di cambiamento in una situazione di difficoltà, nella quale l'impresa si trovava all'inizio del percorso trasformativo. Da un lato, la forte spinta verso la riduzione dei costi è stata la ragione che ha indotto i dirigenti di Poste Italiane verso una riprogettazione dei compiti operativi, nella direzione della standardizzazione e della proceduralizzazione, anche grazie all'uso massiccio di tecnologie dell'informazione. D'altro lato, la scelta di estendere il campo d'azione, in un contesto nel quale il campo d'azione tradizionale dell'impresa presentava possibilità di sviluppo ridotte o persino negative, ha portato a una scelta di divisionalizzazione dell'assetto generale. Infine, il passaggio da un



contesto di controllo “pubblico” a una *governance* di tipo “privato” propria di un mercato concorrenziale, configura, anche in questo caso, un processo di accentramento delle prerogative decisionali.

## **Conclusioni**

L’interrogativo “come cambiano le imprese” è destinato a restare senza una risposta definitiva. Possiamo proporre risposte parziali, che dipendono dalle premesse concettuali adottate, dalla realtà osservata e dal metodo utilizzato per ricavarne informazioni. Pur nella consapevolezza della unicità di ogni storia d’impresa, la nostra risposta è che si possono trovare interessanti elementi comuni o quanto meno simili in un numero sorprendentemente elevato di imprese, in particolare nelle grandi imprese multinazionali di cui ci siamo occupati in questo lavoro. Naturalmente anche queste similitudini, che hanno a che fare con i principi organizzativi generali, sono poi realizzate, nella pratica, con azioni e iniziative più o meno diverse. Nondimeno, crediamo che il quadro proposto riesca a tratteggiare una “immagine organizzativa” oggi piuttosto diffusa. Resta da chiedersi, ovviamente, perché. Che cosa spiega queste similitudini e, per converso, che cosa spiega le differenze. Non rientra tra gli scopi di questo lavoro dare una risposta a questa domanda, che richiede approfondimenti di grande complessità. È chiaro, in ogni caso, che anche questa risposta dipende in gran parte dalle premesse concettuali.

In linea generale, crediamo che una spiegazione puramente contestuale, riguardante il modo il cui le dinamiche di mercato e industriali “richiedano” azioni organizzative ad esse coerenti sia, nel migliore dei casi, solo parzialmente soddisfacente, e spesso manchi del tutto il bersaglio. Una delle evidenze forse più sorprendenti (per chi aderisce a tale approccio concettuale) che abbiamo portato in questo contributo è appunto la assonanza tra i principi organizzativi che, di fatto, sono adottati da imprese appartenenti a mercati e settori completamente diversi. In altro lavoro (Salento, Masino, 2013) è stato sostenuto che occorre invece riflettere sugli obiettivi che guidano le scelte manageriali, e in particolare sul modo in cui gli obiettivi finanziari, da parte di imprese che

tradizionalmente sono considerate “industriali”, abbiano orientato sempre di più, negli ultimi decenni, le scelte organizzative delle grandi imprese, dagli assetti generali fino all’organizzazione del lavoro e alla gestione delle persone. Pur non costituendo una spiegazione esaustiva, ci pare che questo sia un “tassello” rilevante, e mancante in molte letture attuali. Se è vero che la riflessione organizzativa riguarda le azioni e le decisioni di cambiamento da parte degli attori che hanno più estesa capacità di regolazione all’interno dell’impresa, allora puntare l’attenzione sui loro obiettivi, su come essi si formano, e su come si formano le loro valutazioni circa i mezzi attraverso i quali perseguirli, può aiutare a comprendere meglio la realtà organizzativa delle imprese.

## **Le trasformazioni organizzative di Fiat Auto**

*Angelo Salento, Università del Salento*

### **Introduzione**

Il settore automobilistico ha rappresentato per molti decenni un riferimento di primaria importanza per lo studio dell'organizzazione. Da Ford a Toyota, i costruttori di automobili hanno contribuito in modo decisivo ad alimentarne la discussione, le ricerche e le concettualizzazioni. La loro capacità di sperimentare e innovare le soluzioni organizzative è stata talmente influente da generare e diffondere l'uso di termini quali "fordismo" e "toyotismo", diventati sinonimi (pur con molte approssimazioni e semplificazioni, talvolta grossolane) di un "certo modo" di organizzare le attività d'impresa. In Italia la storia del settore automobilistico è strettamente connessa alla storia di Fiat, e anche in questo caso la riflessione organizzativa se ne è ampiamente nutrita in termini di spunti di riflessione e materiali di ricerca.

Non è dunque un caso che il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" abbia seguito in modo pressoché costante, negli ultimi trent'anni e fin dalla propria nascita, le trasformazioni organizzative di Fiat, e in particolare di Fiat Auto. Ripercorrendo gli studi sviluppati dai ricercatori del Programma su questa impresa, se ne coglie chiaramente il percorso di cambiamento, un percorso che ben rappresenta, e spesso anticipa, le grandi "ondate" di trasformazioni che poi hanno riguardato pressoché tutte le grandi imprese. Lo si può constatare già nei primi anni Ottanta del Novecento, quando nell'ambito del Programma si discute su come Fiat iniziasse a ragionare sulle nuove opportunità tecniche fornite dagli elaboratori elettronici e su come queste potessero trasformare l'organizzazione del lavoro amministrativo. Lo si osserva ancora più estesamente alla fine degli anni Ottanta e poi negli anni Novanta, quando si sviluppano temi poi divenuti "epocali", e rispetto ai quali

Fiat è protagonista: si parla di qualità, e della sua relazione con le scelte organizzative; di semplificazione e “appiattimento” delle configurazioni formali; di trasformazione dell’organizzazione del lavoro in fabbrica e del progressivo allontanamento dal cosiddetto “modello fordista”, con tappe intermedie che vanno dalla “fabbrica integrata” alla “fabbrica modulare” (Salento, Melloni, 2001); di esternalizzazione e dunque di *outsourcing* delle attività e di gestione della rete di fornitura secondo logiche collaborative (Baroncelli, Maiocchi, 1998); di reingegnerizzazione dei processi, secondo i dettami del *business process reengineering* (Lipparini, Melloni, 1998); di lavoro in squadra, e quindi di un ulteriore allontanamento dai principi tayloristici classici di progettazione e organizzazione del lavoro (Bergami, Melloni, 1998); di globalizzazione dei mercati e di corrispondente adeguamento delle scelte organizzative e commerciali (Masino, Melloni, 2001). Come si vede, la storia del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione” si dipana negli ultimi due decenni del secolo scorso raccontando, grazie anche alla storia di Fiat, tutte le più importanti questioni organizzative di tale periodo. E sono decenni di grandi trasformazioni, certamente non solo in Fiat e non solo nel settore automobilistico, ma che in tale settore trovano un riferimento fondamentale.

Negli anni Duemila il percorso continua. E’ affrontato un tema che per certi versi è antico quanto il ragionamento organizzativo in sé, ma che negli ultimi dieci anni trova nuova linfa e interesse. Proprio nel 2000, infatti, Fiat Auto discute nell’ambito del Programma il tema della valutazione delle competenze (Masino, Sibille, De Nard, 2004). Esso si inserisce nella più ampia questione della valorizzazione del cosiddetto “capitale umano”, o delle “risorse umane”, di cui si parla in ogni luogo, anche ben al di fuori dei confini della disciplina organizzativa. Questa attenzione (non solo da parte di Fiat, ma di tutta la letteratura manageriale e organizzativa di *mainstream*) rappresenta ancor oggi il tentativo di riaffermare il successo di un “nuovo” modo di pensare all’organizzazione e al rapporto tra uomo e impresa. Mettere al centro l’uomo significa, quanto meno in termini simbolici, rimarcare una distanza che si vorrebbe netta e inequivocabile tra la “nuova” organizzazione d’impresa e il

fordismo-taylorismo. Dopo due decenni in cui la percezione di tale distanza è stata via via alimentata da iniziative principalmente rivolte alle configurazioni formali, sia al livello macro (il *business process reengineering*, l'appiattimento delle gerarchie, l'impresa-rete e l'*outsourcing* diffuso), sia al livello micro (il *total quality management*), l'attenzione si sposta, almeno in parte, sul rapporto tra uomo e impresa.

Se sia un percorso più o meno compiutamente realizzato, o si tratti invece di trasformazioni ricche di contraddizioni e operazioni di natura più retorica che operativa, è tutt'ora oggetto di dibattito, e non è questo il luogo per approfondire le linee della controversia. Nel caso specifico, in Fiat il tema della gestione delle competenze esemplifica piuttosto bene questo spostamento di attenzione. Ed esemplifica anche la complessità e la difficoltà del tema, forse ancor più nella sua realizzazione pratica che nella sua concettualizzazione. Principi relativamente semplici sul piano astratto (quali la valorizzazione del merito, la partecipazione diffusa, l'auto-valutazione, il dialogo e l'orientamento verso l'apprendimento e verso l'adeguatezza al futuro) diventano di difficile applicazione concreta poiché portano con sé questioni riguardanti le dinamiche politiche interne, la difesa di interessi e di posizioni consolidate, la necessità di omogeneizzazione e di "gestibilità" di processi la cui complessità genera costi, certi e immediati, di gran lunga superiori a benefici meno certi e meno immediati. Dunque, gli anni Duemila in Fiat si aprono, nel percorso comune con il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione", non per caso su un tema che diverrà una sorta di "mantra" per tutte le grandi imprese occidentali, rivelandone non solo l'interesse, ma anche le difficoltà e le incertezze.

Il cammino condiviso di Fiat Auto e del Programma di ricerca continua nel 2003, con un caso riguardante la "produzione snella" e la "fabbrica modulare" (Barbini *et al.*, 2004) che costituisce la sintesi di quel processo di "post-fordizzazione" dell'organizzazione di fabbrica iniziato molti anni prima. Abbiamo quindi, all'inizio degli anni Duemila, due casi di studio importanti anche in termini simbolici: uno, quest'ultimo, che sancisce una sorta di "punto di arrivo" di un percorso organizzativo, riferito all'organizzazione di fabbrica,

di portata storica per Fiat. L'altro, riguardante il tentativo di imprimere una svolta radicale al sistema di gestione delle persone, rappresenta per certi versi un punto di partenza, o comunque un caso che apre, non solo nel settore automobilistico, una stagione in cui l'attenzione manageriale sulla cosiddetta "gestione delle risorse umane" aumenta di intensità in modo molto repentino e diffuso.

In questi anni, tuttavia, Fiat vive al proprio interno trasformazioni ulteriori, di carattere ancor più generale, su cui ci soffermeremo in questo capitolo. Sono trasformazioni che riguardano il rapporto tra la *governance* dell'impresa e l'assetto organizzativo generale. Un tema che riguarda direttamente, e inevitabilmente, l'ambito strategico (le scelte generali di medio-lungo periodo) e l'ambito culturale interno, inteso nel senso generico di "cultura organizzativa", ossia valori, atteggiamenti, obiettivi. Si tratta quindi di un periodo di particolare delicatezza, anche perché si inserisce in un contesto, il settore automobilistico, caratterizzato da trasformazioni tumultuose. Nello stesso periodo, infatti, vi sono state concentrazioni consistenti, crescita rapida di nuovi mercati internazionali, crisi molto gravi da parte di imprese storiche, saturazione dei mercati tradizionali. L'espressione spesso abusata di "ambiente turbolento" sembra essere, nel caso di questo settore in quegli anni, davvero appropriata.

L'ambito temporale di riferimento di questa analisi è dunque il periodo compreso fra il 2001 e il 2006. Più specificamente, si potranno distinguere tre fondamentali mutamenti dell'assetto del Settore Auto di Fiat, peraltro in una successione temporale assai ravvicinata: il primo (2001) ispirato alla centralità del marchio come principio regolativo orientato a un criterio generale di "orientamento al cliente"; il secondo (2002) segnato da un nuovo assetto generale incardinato su *business unit*; il terzo (2004) concepito come campagna di accentramento del coordinamento e del controllo in una stagione dichiaratamente critica per l'impresa torinese. La scelta di circoscrivere il racconto a questo lasso di tempo, in questo capitolo, si spiega con la volontà di focalizzare l'attenzione sulla fase che potremmo definire di "transizione" tra

due periodi molto diversi tra loro nella storia dell'impresa, una vera e propria svolta che evidenzia un passaggio veramente significativo sul piano organizzativo, culturale e strategico: la transizione da un periodo precedente a questi anni, del quale il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" ha documentato tutti i passaggi fondamentali, a un periodo successivo, che nasce appunto dalle trasformazioni della prima metà degli anni Duemila, e che oggi, ad alcuni anni di distanza, va maturando e consolidandosi in tutti i suoi aspetti.

### **Una panoramica sul settore automobilistico del Gruppo Fiat**

Il gruppo Fiat occupa 160 mila persone in 160 Paesi del mondo; il suo titolo azionario è quotato nelle borse di Milano e di New York.<sup>1</sup> Oltre a Fiat Auto, altre società per azioni del Gruppo operano nel settore automobilistico; alcune di esse sono imprese "di supporto" alla produzione.

Dalla sua fondazione, risalente al 1899, Fiat ha prodotto circa 87 milioni di vetture. Il suo mercato è esteso in 90 Paesi, con circa 4.800 concessionari e 150 importatori; numerosi *partner* (PSA, Koç, Nan Jing Automobile Co., Suzuki, PIDEF, Zastava, Severstal, Tata, Ford, GM, Crédit Agricole) e *joint venture* (Sevel, Tofas, Nan Jing Fiat Auto, Fiat Auto Financial Services). Sono 18 nel mondo, complessivamente, gli stabilimenti nei quali si producono vetture Fiat. La maggior parte della produzione italiana è concentrata nel Mezzogiorno.

Fiat Auto opera da *full liner* per quanto riguarda la gamma dei prodotti, tende cioè, secondo una vocazione generalista, a coprire tutti i segmenti di mercato, attraverso quattro marchi: Fiat, Lancia, Alfa Romeo e Fiat Veicoli Commerciali. Un'altra attività essenziale, in ragione della sua alta redditività, è quella di post-vendita, che comprende la commercializzazione di ricambi e accessori, e l'assistenza tecnica.

Per completare l'offerta di prodotti e servizi, Fiat Auto ha integrato nel proprio perimetro di attività il finanziamento alle vendite, e ha sviluppato una

---

<sup>1</sup> Tutti i dati qui riportati si riferiscono all'anno 2006.

serie di servizi a supporto dei clienti e della rete di vendita. Da gennaio 2007, le attività di finanziamento ai clienti e alla rete, di noleggio e di gestione delle flotte, sono confluite nella *joint venture* paritetica con Crédit Agricole denominata Fiat Auto Financial Services.

### **La svolta del 2001: la matrice piattaforme / marchi / Paesi**

Per comprendere il quadro delle trasformazioni intraprese da Fiat Auto all'inizio del nuovo secolo, occorre considerare alcune condizioni che si erano delineate a partire dalla seconda metà degli anni Novanta: un periodo nel quale le imprese avevano prodotto un grande impegno in termini di flessibilità e di innovazione nell'intento di far fronte alla competizione, e in seguito avevano deciso un ulteriore sforzo di riduzione dei prezzi. Anche a causa dei massicci interventi di esternalizzazione – che avevano riguardato non solo le attività di servizio, ma anche le attività di supporto e di *core business* – l'attenzione si è quindi spostata verso il controllo della catena del valore.

Nello stesso periodo, Fiat Auto ha iniziato un percorso finalizzato a consolidare una presenza significativa su scala globale: ha investito nei Paesi in via di sviluppo, ha iniziato a produrre una *world car* (il modello 178), ha messo in atto processi di *world material flow* e di *global sourcing*. Si è trattato, tuttavia, di una sfida improba, nella quale le dimensioni stesse di Fiat Auto hanno costituito un limite insormontabile. Da qui, nel 2000, la scelta dell'alleanza con General Motors: una scelta che ha ridefinito il posizionamento competitivo dell'azienda torinese e ha avviato una fase di profonda revisione di alcuni processi (l'approvvigionamento, la produzione di motori e cambi, la logistica, la convergenza delle piattaforme). Pur mantenendo una completa separazione delle attività commerciali, le due imprese, Fiat e General Motors, hanno costruito un'alleanza industriale nel segno della riduzione dei costi di produzione, sfruttando economie di scala e competenze presenti in ambito ingegneristico: un esperimento inedito, poi replicato da altre imprese (come nel caso dell'accordo fra Renault e Nissan).



In particolare, sul piano societario l'accordo ha comportato l'acquisizione del 5,6% delle azioni di General Motors da parte di Fiat e la cessione a General Motors del 20% di partecipazione in Fiat Auto. Sul piano industriale l'alleanza ha portato: all'istituzione di due *joint venture* paritetiche (*Purchasing* e *Powertrain*), rispettivamente per le attività di acquisto, e di progettazione e produzione di motori e cambi; allo sviluppo della piattaforma di prodotto comune ai modelli Grande Punto e Opel Corsa; alla promozione di progetti di collaborazione per esplorare opportunità di miglioramento dell'efficienza della logistica e dei servizi finanziari. L'accordo, com'è noto, contemplava la possibilità di una cessione di Fiat Auto a General Motors dal 2006.

Per certi versi, l'accordo con General Motors aveva aggiunto ulteriori elementi di incertezza: la gestione del rapporto di collaborazione era affidata a un dispositivo organizzativo piuttosto complesso, con un Comitato di Indirizzo (*Steering Committee*) incaricato dell'elaborazione delle linee strategiche, due comitati paritetici per il coordinamento operativo delle *joint venture*, alcuni *team* misti per l'analisi delle ulteriori opportunità di sinergia, e con un terzo livello intermedio, di sostanziale interfaccia fra i precedenti, in cui si collocava un Comitato per la realizzazione (*Implementation Committee*).

In questo contesto di elevata complessità - aggravato da un panorama di profonda incertezza sul futuro del settore automobilistico - nel 2001 è stata ridefinita la configurazione formale del Settore Auto, perseguendo alcuni obiettivi essenziali, così sintetizzabili:

- promuovere il valore dei marchi, nel presupposto che questi potessero rappresentare lo strumento decisivo di acquisizione e fidelizzazione dei clienti, consentendo anche un riposizionamento dei prezzi entro un quadro di accesa competizione;
- sviluppare la presenza in mercati in via di sviluppo, nei quali Fiat Auto già operava attraverso alcune alleanze (India, Russia, Cina);
- migliorare la competitività dei prodotti integrando sotto un'unica "regia" il processo produttivo, dall'ideazione alla commercializzazione;

- sfruttare le sinergie industriali con General Motors, ampliandole attraverso la condivisione di piattaforme e sistemi;
- trarre maggiori utili dai servizi finanziari e dai servizi di mobilità, grazie ai margini di profitto significativi ancora presenti in quei comparti;
- migliorare il governo della catena di fornitura, molto complessa a causa del gran numero di attori coinvolti.

Si può notare, incidentalmente, come la produzione restasse solo indirettamente coinvolta in questo quadro di interventi.

Il perseguimento di questi obiettivi è stato affidato a un disegno organizzativo a matrice tripla (piattaforme/marchi/Paesi), finalizzato a portare in primo piano:

- la centralità del marchio come principio regolativo orientato a un criterio di “orientamento al cliente”;
- la titolarità, in capo alle piattaforme, della responsabilità sui livelli di redditività dei prodotti, riconfigurando le piattaforme stesse come unità stabili, dotate della disponibilità di tutte le leve decisionali e, per la prima volta, a diretto contatto con la direzione commerciale;
- un’attribuzione di responsabilità sui *business* locali al livello di Paese.

È un disegno che, per facilitare la lettura, può essere scomposto in due sotto-matrici: Marchi/Piattaforme e Piattaforme/Paesi. La prima matrice può essere letta come un dispositivo orientato alla ricerca di equilibrio fra la differenziazione (finalizzata alla soddisfazione del cliente e affidata ai marchi) e l’aumento delle sinergie tecniche (affidata alle piattaforme). La seconda matrice si può interpretare come dispositivo di coordinamento al livello mondiale, per allocare razionalmente costi e competenze, riducendo i primi e incrementando le seconde. Al livello di Paese è situata la responsabilità riguardante il *business* locale, incluse le scelte organizzative e la gestione dei processi e la definizione degli obiettivi, anche questi locali, in coerenza con gli obiettivi delle piattaforme. Al livello di quest’ultime è situata la responsabilità relativa alla gestione della famiglia di prodotti, in ottica globale.

Occorre rilevare che il termine “piattaforma” è utilizzato – nel gergo specifico della dirigenza di Fiat Auto – in una duplice accezione. In senso tecnico-produttivo, piattaforma è il pianale della vettura. In senso organizzativo, identifica un ente che si occupa dello sviluppo del prodotto. Per piattaforma si intende, in questa seconda accezione, l’ambito nel quale rientrano tutti coloro che seguono lo sviluppo del prodotto, dalla concezione dell’idea fino al lancio commerciale, e le attività di miglioramento durante il suo ciclo di vita. L’organizzazione delle famiglie di vetture è definita sulla base dei segmenti (in generale, si distingue tra vetture piccole, medie, *premium* e veicoli commerciali), all’interno di ciascuno dei quali possono essere impiegati anche pianali differenti.

In questa configurazione sono iscritti già alcuni principi che saranno sviluppati nelle trasformazioni successive; primo fra tutti, quello dell’orientamento al cliente, in un certo senso antagonista della tradizionale cultura industriale dell’impresa. Ma si riscontrano anche rilevanti profili critici, che suggeriranno i cambiamenti futuri: anzitutto, la tendenza alla generazione di conflitti, pienamente rintracciabile negli assetti a matrice; in secondo luogo, la persistenza del tradizionale approccio industriale, incarnato dalla direzione delle piattaforme; infine, una certa difficoltà nella gestione delle diversità, sia al livello dei servizi sia al livello dei Paesi.

### **Il giro di boa del 2002: le unità di *business***

Alla fine del 2001, un rinnovamento del vertice dell’impresa è stato all’origine di un’ulteriore svolta. Il nuovo vertice ha sostanzialmente prescritto una riformulazione del disegno organizzativo sulla base di *business unit*. Il nuovo piano è stato presentato a metà febbraio 2002.

L’obiettivo di fondo era ancora il perseguimento di una differenziazione dei marchi e delle aree di *business*. Ma con l’intento di focalizzare l’attenzione sulla “relazione prodotto/cliente”, concentrando su di essa persone, competenze e risorse. Restava, naturalmente, l’esigenza di coltivare sinergie ed economie di scala. Mentre il quadro strategico di fondo risultava immutato,

l'elemento di novità riguardava l'adozione – in quanto modulo organizzativo essenziale – della *business unit*: un'unità organizzativa responsabile di un certo mercato, orientata a una sfera di clienti ben individuata, operante sulla base di un principio di differenziazione, e dotata di un'ampia varietà di leve gestionali.

Accanto alle *business unit* – concepite come dispositivi di differenziazione – avrebbero operato le funzioni, con l'obiettivo, complementare, di realizzare sinergie ed economie di scala, perseguendo una migliore allocazione delle risorse e la condivisione delle competenze. Sono create cinque *business unit*: due dedicate ai marchi (Fiat-Lancia-Light Commercial Vehicles e Alfa Romeo), una di Sviluppo Internazionale, una di Postvendita e una dedicata ai Servizi al Consumatore. Al di fuori delle *business unit* sono mantenute alcune unità di staff di livello *corporate* (per la pianificazione di medio-lungo termine, le politiche e la fornitura di servizi professionali) e alcune direzioni di *business* (Purchasing, Powertrain, Ingegneria, Logistica) che, operando trasversalmente alle *business unit*, dovevano garantire la disponibilità di innovazione, metodologie, competenze e prodotti/servizi. La forza centrifuga delle *business unit*, come subito si dirà, ha poi prevalso sulla centralità delle funzioni.

### **La svolta decisiva del 2004: il recupero della competitività**

All'inizio del 2004 – anno che non è azzardato definire decisivo per le sorti del Settore Auto del Gruppo torinese – l'assetto organizzativo per *business unit* era seriamente posto in discussione. Esso aveva presentato, ben presto, una serie di criticità:

- carenza di responsabilità e controllo sui processi trasversali (Qualità, *Engineering*, *Manufacturing*, Pianificazione Prodotto, ICT, Finanza, ecc.);
- difficoltà di funzionamento nella gestione delle risorse condivise (*dealer multi-brand*, enti di staff di mercato);
- limitata spinta verso la convergenza di prodotti e componenti, e scarsa valorizzazione delle sinergie fra i marchi;
- duplicazione di posizioni manageriali, soprattutto nelle funzioni di staff, e proliferazione dei ruoli di interfaccia;

- diluizione di competenze chiave (Marketing, Innovazione, Ingegneria, Qualità);
- eccessiva complessità del disegno organizzativo rispetto a competenze, processi e strumenti disponibili.

Si trattava per lo più di problemi connessi a un'eccessiva discrezionalità delle *business unit* e, correlativamente, alla debolezza delle funzioni, nel presidiare le sinergie e gli indirizzi trasversali alle *business unit* stesse. Di fatto, l'impresa si andava frammentando in segmenti che tendevano a essere gestiti in maniera relativamente autonoma senza avere sufficiente disponibilità di risorse e di competenze.

Il problema poteva essere affrontato, astrattamente, perseguendo due orientamenti: una "delusione forzata" delle pretese di autogoverno delle *business unit* e un recupero di centralità della Direzione nel governo dei processi; oppure un rafforzamento delle capacità di "autogestione" delle *business unit*, con una corrispondente riduzione dei compiti delle funzioni alla mera fornitura di servizi e al governo delle variabili economiche. Queste ipotesi dovevano misurarsi, però, con esigenze stringenti di breve e medio termine, ossia con alcuni irrinunciabili obiettivi di *business*: nel breve termine, occorreva presidiare il lancio di nuovi modelli, ripensare la presenza dell'impresa nei Paesi in via di sviluppo e il livello delle terziarizzazioni, ridurre i costi attraverso convergenze tecniche con il *partner* General Motors; nel medio termine, occorreva sviluppare nuovi prodotti per completare le gamme, ricostituire aree di competenza deboli, rafforzare la rete di vendita, migliorare la qualità. E tutto ciò, soprattutto, in una condizione di scarsa disponibilità di risorse.

A fronte di questo quadro di esigenze, pur confermando alcuni degli elementi chiave e dei principi associabili alla logica che aveva portato alla creazione delle *business unit*, la scelta del vertice è stata volta a semplificare la configurazione generale (con la soppressione, fra l'altro, della *business unit* International Development), centralizzare attività e risorse sottraendole al governo diretto delle *business unit*, revocare alcune esternalizzazioni, rafforzare

le competenze chiave per il *business*. In sintesi, i cambiamenti portavano ad accettare un minor livello di focalizzazione sul prodotto e sui *business* a favore di maggiori sinergie e, soprattutto, a realizzare la rinnovata intenzione del vertice di riprendere il governo diretto dei processi fondamentali.

A giugno del 2004, dopo la scomparsa di Umberto Agnelli, sono nuovamente cambiati i vertici del Gruppo, con la nomina di Luca Cordero di Montezemolo alla presidenza di Fiat e di Sergio Marchionne al ruolo di Amministratore delegato del Gruppo.

A quella data, la situazione economico-finanziaria dell'intero Gruppo presentava un passivo pesante, cui il Settore Auto contribuiva per una quota significativa. Nel primo semestre del 2004 era registrata una perdita di 384 miliardi di euro (822 miliardi nell'intero anno). L'immagine del marchio era in declino, la *leadership* dell'azienda era incerta e il valore del titolo azionario era sceso sino a un minimo di 4,7 euro. Anche l'assetto proprietario era incerto, con l'ingombrante presenza di General Motors da un lato e, dall'altro lato, con un pesante indebitamento con istituti di credito. Si trattava, dunque, di un contesto decisamente critico, in cui si prefigurava, fra le altre ipotesi, la possibilità di una cessione di Fiat Auto; una possibilità che - a fronte del comprensibile allarme generatosi nell'opinione pubblica italiana - non sarebbe stata certo eccezionale né particolarmente sconcertante nel quadro della produzione automobilistica mondiale, se si considera che, dal 1964 al 2006, il numero di produttori di automobili si è progressivamente ridotto di oltre due terzi (passando da 51 a 16, con esclusione delle imprese cinesi e dell'Europa orientale).

L'analisi del mercato internazionale dell'automobile indicava che la possibilità di generare profitto dipendeva dalla capacità di aumentare la varietà dei prodotti offerti incrementando al tempo stesso le economie di scala (in definitiva, si trattava di riuscire a produrre un maggior numero di modelli e di versioni su un minor numero di pianali), nonché dalla capacità di migliorare l'immagine complessiva dei prodotti presso il pubblico (con la connessa possibilità di stabilire un *premium price*). Occorreva quindi: sviluppare nuovi prodotti in tutti i segmenti di interesse (non solo nei "tradizionali" segmenti);

accelerare i tempi di risposta agli andamenti della domanda evitando di perdere opportunità (come era più volte accaduto nel passato, ad esempio nel caso del segmento degli *Sport Utility Vehicle*); gestire in modo più efficace il ciclo di vita delle piattaforme sfruttando gli investimenti (cioè utilizzando le stesse piattaforme per più modelli); migliorare la rete di vendita e di assistenza (investendo sullo sviluppo delle capacità dei rivenditori e sostituendo i rivenditori non adeguati); sfruttare le alleanze industriali per conseguire maggiori economie di scala e miglior efficienza.

A fine luglio era comunicata una ricomposizione della configurazione formale generale, connotata da alcuni caratteri molto evidenti:

- l'eliminazione delle *business unit* e la ricostituzione delle funzioni;
- un numero molto elevato (28) di riporti diretti al CEO;
- una matrice volta a creare una tensione costruttiva tra orientamento al mercato e orientamento all'efficienza e alla riduzione dei costi;
- più ampia delega e responsabilità sul conto economico, che veniva letto per marchio e per prodotto;
- maggiore velocità decisionale, conseguente all'appiattimento della configurazione formale.

L'obbligo di riporto diretto era imputato ai marchi (incluso il Postvendita, che è un'area di *business* molto redditizia), ai direttori delle iniziative di prodotto (segmentate in un'ottica tecnica), alle funzioni chiave trasversali, alle *staff*. Insieme alla nuova configurazione venivano annunciati nuovi indirizzi di gestione:

- una maggiore enfasi sul lavoro di *team*, focalizzato su obiettivi;
- una maggiore concentrazione su marketing e vendite;
- un maggiore "orientamento al cliente" e una maggiore "apertura al mercato".

Dal settembre 2004, quindi, sono state perseguite iniziative conformi a questo programma. In primo luogo, l'impresa ha posto termine all'alleanza con General Motors, che aveva espresso tutte le sinergie possibili e - a meno di non dare luogo a una fusione - restava soltanto una fonte di vincoli per le decisioni. Si è trattato certamente di un'esperienza che ha offerto a Fiat Auto importanti

occasioni di apprendimento, ad esempio per quel che riguarda il processo di acquisto; ma non c'è dubbio che gli entusiasmi con i quali la *joint venture* era stata accolta si sono rivelati eccessivi e la scelta stessa di un accordo di lungo termine si è rivelata azzardata. In secondo luogo, la dirigenza ha deciso di concentrarsi sul miglioramento della qualità dei prodotti, rafforzando la struttura centrale con maggiori risorse e una più ampia possibilità di influenza sulle decisioni di ambito industriale, con risultati apprezzabili già dai primi lanci di nuovi prodotti (quello della Punto innanzitutto). In terzo luogo, è stato rivisto il piano generale di produzione, con attenzione al ritorno degli investimenti e alle possibili sinergie per l'utilizzo di pianali, architetture e componenti, senza rilevanti penalizzazioni dei marchi.

Ancora, sono state adottate nuove logiche di sviluppo delle *partnership*, orientate, nella selezione dei *partner* e nella loro definizione, a privilegiare accordi locali rispetto ad accordi di grande portata e, soprattutto, a incrementare le capacità e il radicamento di ciascun *partner* sul proprio territorio. Le piattaforme - che all'inizio del 2004 erano rimaste legate ai marchi - sono progressivamente tornate trasversali rispetto ai marchi stessi, passando attraverso una fase di individuazione di alcuni *program manager* con responsabilità di conto economico su famiglie di prodotti.

Inoltre, è stato avviato un piano di internalizzazione delle attività più direttamente collegate al *core business*, soprattutto nell'ambito della produzione, per migliorare i risultati industriali e la qualità di prodotti e processi (per esempio, stampaggi e montaggio sospensioni). Complessivamente, mentre nel periodo della *joint venture* con General Motors, il 70-80% del valore della vettura era prodotto all'esterno, questo valore è stato ridotto fino al 50%. I criteri guida della re-internalizzazione sono stati il governo delle competenze e la riduzione della complessità: si era rivelato più complicato gestire i rapporti esterni che procedere direttamente alle operazioni produttive. Ad esempio, era apparso praticamente impossibile controllare i dipendenti di altre imprese, saturare i tempi di lavoro di imprese terze, ecc. Infine, è stata semplificata la



gestione, de-burocratizzando e riducendo le attività di *back-office*, prevalentemente nelle aree di staff, conseguendo importanti risparmi sui costi.

Nel corso del 2005 l'assetto ha subito una nuova trasformazione, diretta a rendere ancora più incisiva l'azione dell'impresa sul prodotto, sul mercato e sui costi. E' stata semplificata la generale configurazione formale, riallocando le responsabilità sul prodotto per garantire la redditività della gamma e il rispetto degli obiettivi definiti nelle iniziative di prodotto. La configurazione formale e il processo di sviluppo della rete commerciale sono stati ridisegnati per favorire un maggior coordinamento tra i marchi nella gestione dei piani di sviluppo della rete stessa e un migliore sfruttamento delle competenze specialistiche in materia. Le azioni di miglioramento della qualità sono state estese dal prodotto all'assistenza post-vendita, sia per migliorare la soddisfazione dei clienti, sia per ridurre i costi in garanzia che valgono, nel settore auto, dal 2% al 4% del fatturato. Infine, è stato lanciato un piano per migliorare l'esperienza di acquisto e di fruizione del prodotto da parte dei clienti (la *customer experience*, secondo il linguaggio aziendale), vista come importante leva di attrazione e di fidelizzazione dei clienti stessi.

Il risultato di questi indirizzi è una configurazione che si articola come una matrice marchi/funzioni. In questo contesto, il Product Portfolio Management ha un compito di mediazione fra marchi e funzioni, quasi come una sorta di "arbitro" fra il mondo commerciale e il mondo industriale. Le decisioni strategiche sul prodotto sono state infatti centralizzate in tale ente, che controlla il processo di pianificazione e definizione delle iniziative, mentre lo sviluppo e la gestione del prodotto sono state organizzate per segmento (*vehicle lines*) all'interno dell'Ingegneria.

I Centri Stile sono stati portati al primo livello, sia per motivi gestionali, sia perché lo stile organizzato per marchio rappresenta uno degli elementi della differenziazione in ottica cliente.

È stata istituita la funzione Customer Care, con riporto diretto al CEO, responsabile di "gettare un ponte tra l'impresa e il cliente" e di sviluppare, trasversalmente ai marchi e alle funzioni, un maggior orientamento alla

costruzione di una *customer experience* positiva. È stata rafforzata la funzione Supply Chain Management, responsabile dell'ottimizzazione dell'intero processo logistico, con maggiori capacità decisionali sulla programmazione industriale. L'assistenza tecnica è stata trasferita nella funzione Quality.

Quanto alle unità "Paese", alcune hanno solo una dimensione commerciale, altre hanno una dimensione produttiva e addirittura ingegneristica. C'è un responsabile per ogni Paese, che risponde all'Amministratore Delegato. In realtà, i margini di discrezionalità attribuiti ai responsabili dei Paesi variano in ragione della situazione economica e produttiva di ciascun Paese (in quest'ottica, un Paese può anche essere mantenuto sotto il controllo del responsabile del marchio in Italia). Le esigenze di coordinamento sono soddisfatte attraverso riunioni, che si svolgono sulla base delle necessità rilevate. Molti comitati ufficialmente istituiti sono stati soppressi, nell'intento di procedere in modo più rapido e snello, rinunciando a sedi decisionali ritenute "ingombranti" e "superflue". La comunicazione e il coordinamento fra i vari enti sono affidati alla *leadership* dei responsabili, e al Management Committee, che riunisce tutti i responsabili.

### **Le priorità gestionali del nuovo corso: persone, cultura, *leadership***

Dal secondo semestre del 2004, l'attenzione del nuovo Amministratore Delegato è stata particolarmente rivolta ai comportamenti, oltre che al disegno organizzativo formale. Lo "stato di emergenza" che caratterizzava la condizione di Fiat Auto in quel momento ha indotto (o comunque ha contribuito a legittimare) un notevole rafforzamento della *leadership*, con la pretesa di orientare complessivamente i comportamenti a un'ispirazione di "concretezza" e di "buon senso". E' prevalsa, nel nuovo vertice, la convinzione che non si potesse più cercare unicamente negli strumenti organizzativi formali la via d'uscita dalla crisi; e si alimentava anzi il sospetto che il cospicuo lavoro sull'organizzazione formale si risolvesse in un'inutile o dannosa perdita di tempo. La finalità principale delle attività sull'organizzazione è diventata "lubrificare gli ingranaggi", facilitare la presa delle decisioni da parte dei

dirigenti, e creare le condizioni migliori affinché gli indirizzi di vertice (che spesso prescrivono mutamenti molto veloci) siano condivisi e trovino rapidamente esecuzione.

Il mutamento più profondo segnato dal cambio del vertice dell'impresa riguarda la dimensione "culturale": il nuovo approccio è "anteporre la cultura all'organizzazione", intendendo con ciò la prevalenza dell'attenzione ai comportamenti effettivi rispetto alle regole formali di coordinamento. Molti strumenti di gestione del personale sono stati messi in campo per facilitare questo cambiamento. Alcuni sono strumenti tradizionali, come il *performance management*, rivisitato per diventare non solo il veicolo per la realizzazione e la condivisione degli obiettivi, ma anche e soprattutto uno strumento per lo sviluppo professionale dei collaboratori e la gestione del cambiamento. Si aggiungono percorsi formativi specializzati, riguardanti discipline e "valori" trasversali. Il nuovo Amministratore Delegato ha promosso un lavoro di *workshop* e di analisi interna, per rilevare e promuovere i valori comuni: equità, trasparenza, meritocrazia, senso di appartenenza, rivitalizzazione dei caratteri che in passato hanno sostenuto il prestigio dell'impresa. È stato avviato un programma di sviluppo della *leadership* ed è stato istituito un portale di comunicazione interna per fornire strumenti di supporto (libri, riviste, forum, eventi, ecc.) e valorizzare gli aspetti ritenuti positivi. Sono stati attivati interventi di miglioramento dei luoghi di lavoro.

Per concludere, la svolta operata in Fiat, e l'indirizzo per il suo sviluppo, sono basati prevalentemente su elementi cosiddetti *soft* dell'organizzazione e, in particolare, sull'affermazione di una cultura ispirata a cinque principi fondamentali, che riportiamo per intero, nella loro originale formulazione: 1) *We are a meritocracy*; 2) *Leadership is a function of leading change and leading people*; 3) *We embrace and cherish competition*; 4) *We aim to achieve best in class performance*; 5) *We deliver what we promise*.

## Discussione

La letteratura organizzativa offre una notevole varietà di proposte teoriche, con cui si può tentare di interpretare le trasformazioni organizzative di Fiat Auto dal 2001 al 2006: una vicenda caratterizzata da numerosi e repentini cambiamenti, spesso di notevole rilevanza, che evidenzia una complessità tale da rendere complicata una ricostruzione esaustiva. In questo paragrafo offriamo alcuni spunti finalizzati a stimolare un articolato esercizio interpretativo.

In una prospettiva determinista, la razionalità dell'azione organizzativa è letta alla luce della sua coerenza con vincoli esogeni, concernenti le dinamiche ambientali e di mercato (Lawrence, Lorsch, 1967), l'efficienza delle transazioni interne ed esterne (Williamson, 1981), l'evoluzione tecnologica (Perrow, 1967), o una combinazione di questi (e altri) elementi.

In primo luogo, sembra potersi escludere che sia stato il cambiamento tecnologico ad aver avuto un ruolo centrale nell'innescare i cambiamenti organizzativi in Fiat Auto e, più in generale, nel settore automobilistico. È pur vero che vi sono state, anche negli ultimi anni, trasformazioni tecniche di un certo rilievo (sia per quanto riguarda il prodotto, sia per quanto riguarda i processi produttivi), tuttavia non sembra possibile l'individuazione di una corrispondenza diretta tra esse e gli specifici cambiamenti organizzativi in atto. L'osservazione di diverse scelte organizzative generali così frequenti, anche profondamente diverse, ne rende difficile il collegamento a un percorso tecnico che non è stato puntuato da eventi altrettanto significativi e frequenti.

In secondo luogo, non v'è dubbio che si siano osservati, nel settore, cambiamenti nei mercati di grande portata, e ci riferiamo anche a quei cambiamenti che hanno variato la struttura dei costi di produzione e commercializzazione delle automobili. In particolare, l'emergenza di nuovi mercati dal grande potenziale di crescita (in Asia e in America Latina soprattutto), così come la concentrazione del settore in un numero ristretto di grandi protagonisti, sono alcuni tra gli elementi che rendono l'ambiente di una impresa automobilistica, a metà degli anni Duemila, assai diverso da quello che

la stessa impresa affrontava solo pochi anni prima. Tuttavia, anche in questo caso, non è semplice l'individuazione di relazioni causali dirette tra la dinamica ambientale e la dinamica organizzativa interna. In termini del tutto generali, l'approccio classico del contingentismo ambientale suggerisce che al crescere della complessità ambientale dovrebbero crescere gli sforzi di differenziazione interna e di integrazione. In altre parole, scelte organizzative efficienti dovrebbero tentare di far corrispondere la varietà esogena alla varietà endogena, e di compensare il rischio di conflitto, o comunque di disomogeneità, con uno sforzo aggiuntivo di aumento della coesione interna, attraverso vie formali e/o informali.

Se applichiamo questo schema al caso Fiat, una elevata spinta verso la differenziazione interna è già osservabile nel primo periodo qui illustrato, quando l'azienda si configura secondo una triplice articolazione, per marchi, piattaforme e Paesi - in altre parole, secondo i più importanti criteri di natura commerciale (marchi), produttivi e tecnologici (piattaforme) e concorrenziali (Paesi). Una ulteriore spinta verso la differenziazione appare nella seconda fase, in cui assumono rilevanza le *business unit*, ossia unità decentrate che, appunto in virtù di una elevata discrezionalità, dovrebbero essere in grado di aumentare ulteriormente la capacità dell'impresa di agire in modo differenziato. Nel 2004, tuttavia, vi è un cambiamento radicale; come si è visto, la spinta alla differenziazione genera i problemi tipici ad essa associati: conflitti interni, difficoltà di condivisione su attività trasversali (sia in senso tecnico, sia in senso commerciale), duplicazioni e ridondanze, eccesso di complessità.

A fronte di ciò, e a fronte di un quadro ambientale che appare sempre più complesso, la soluzione adottata sembra essere parzialmente diversa da quella suggerita dalla teoria contingentista. Da un lato, si osserva un chiaro riorientamento verso una gestione accentrata, semplificata e internalizzata. D'altro lato, si nota la rinnovata attenzione, da parte del nuovo vertice aziendale, per i temi della cultura condivisa, del comportamento, degli incentivi, del merito. In altre parole, per quelle variabili organizzative che sono orientate a migliorare l'integrazione interna, la coesione, o comunque la

coerenza dei comportamenti. Questa attenzione si manifesta proprio quando, secondo la teoria contingentista, ce ne sarebbe meno bisogno, cioè quando un deciso cambiamento di direzione verso l'accentramento, e la conseguente riduzione della articolazione interna, dovrebbe richiedere un minore sforzo di integrazione.

In una prospettiva istituzionalista, la chiave di lettura principale riguarda la tendenza all'isomorfismo, da un lato, e la capacità di mantenere efficienza grazie al cosiddetto *decoupling* (disaccoppiamento) tra la regolazione formale e quella informale (Meyer, Rowan, 1977). L'isomorfismo degli elementi formali e "visibili" all'esterno garantisce legittimazione rispetto alle attese dell'ambiente istituzionale e del cosiddetto "campo organizzativo" (DiMaggio, Powell, 1983), mentre la regolazione informale, sostanzialmente indipendente (disaccoppiata, per l'appunto) da quella formale, consente di compensare all'interno dell'organizzazione, cioè nei processi di lavoro e nello svolgimento delle attività, il difetto di razionalità "tecnica", conseguenza della ricerca di legittimazione tramite isomorfismo.

Non vi sono dubbi che un certo grado di isomorfismo è riscontrabile nel caso di Fiat Auto. In particolare l'isomorfismo di tipo "mimetico" (distinguibile, secondo la teoria istituzionalista, dai tipi competitivo, coercitivo e normativo) sembra poter spiegare alcuni dei cambiamenti osservati: per esempio, il ricorso a matrici a molte entrate, l'enfasi sul ritorno al *core business*, e per certi aspetti anche l'accento sulla *leadership* "forte" e sull'accentramento. Va anche detto che una spiegazione analoga potrebbe riguardare la grande maggioranza di imprese di primo piano, in tutti i settori, per le quali la tendenza a seguire vere e proprie "mode" manageriali, tanto forti nell'affermarsi quanto veloci nell'affievolirsi ed essere rimpiazzate da nuove parole d'ordine, sembra caratterizzarne già da decenni le storie organizzative. Il sospetto che, in coerenza con quanto ipotizzato dalla teoria istituzionalista, a tali "ondate" di presunte *best practice* corrisponda solo debolmente, o per nulla, una qualche forma di razionalità, è legittimo, anche se si tratta di una tesi difficilmente dimostrabile.

Va inoltre rilevato che la letteratura più recente offre interpretazioni che tentano di coniugare la prospettiva determinista e quella istituzionalista. In questa prospettiva, la varietà organizzativa delle grandi multinazionali è da un lato ridotta dai suddetti fenomeni di isomorfismo, e dall'altro aumentata dalla necessità di adattarsi a condizioni ambientali che, contemporaneamente, agiscono su più livelli: per esempio, il livello locale e il livello globale (Brewster *et al.*, 2008).

Altre prospettive concettuali pongono l'accento su altri aspetti. Per esempio, si può sottolineare la dimensione politica, intesa in senso lato, delle scelte organizzative. Tra le proposte teoriche che focalizzano questi aspetti si collocano le letture critiche di matrice marxiana, in cui si pone l'accento sulla dimensione conflittuale (Wilmott, Alvesson, 1992). E' probabile che una chiave di lettura centrata sul conflitto, sia esterno (conflitto industriale), sia fra dirigenti, abbia di volta in volta influito nel mutamento degli indirizzi organizzativi (così come, in stagioni trascorse, il conflitto Romiti-Ghidella ha dato occasione a cambiamenti decisamente rilevanti).

Altre teorie vedono le scelte organizzative come un continuo processo di regolazione e, di conseguenza, pongono l'attenzione sulla produzione di regole e sul suo esercizio (Maggi, 1984/1990; 2003). Seguendo questa prospettiva, il ritmo frenetico dei cambiamenti osservati non deriva da risposte a macrocambiamenti di scenario o da processi isomorfici di larga portata, ma da scelte alternative di regolazione dei processi d'azione, scelte intenzionali, guidate da razionalità limitata. Thompson (1967) evidenzia l'importanza delle "coalizioni dominanti", e dunque dei rapporti di dipendenza reciproca tra i processi d'azione che caratterizzano l'impresa. Così, il tema classico dell'accentramento/decentramento delle configurazioni non è visto in termini di comparazione tra modelli più o meno efficienti (o legittimi) in relazione a condizioni di contesto, ma in termini di modalità diverse di regolazione dei rapporti, interni ed esterni.

Nel caso Fiat Auto appare inizialmente un percorso che va nella direzione di un decentramento, cioè di una regolazione che favorisce l'esercizio

della discrezionalità da parte delle unità periferiche, prima attraverso la creazione di una matrice molto complessa (per marchi, piattaforme e Paesi) per portare alla luce, per l'appunto, la necessità di valorizzare razionalità assai differenti tra di loro, e poi, ancora di più, attraverso il ricorso a *business unit*, responsabilizzate su un ampio spettro di risultati. Nella seconda fase troviamo invece un'inversione di tendenza, incarnata anche in senso "personale" dal nuovo vertice manageriale, verso un forte accentramento, ossia una regolazione che privilegia il controllo, la capacità di intervento rapido, l'unità di comando.

Come teorizzato da Simon (1947), in Fiat Auto si pone, in quest'ultima fase, molta attenzione alle "premesse alla decisione", nonché agli aspetti motivazionali e comportamentali, agli incentivi per le persone; è una attenzione che ben illustra l'intenzione di fondo di una regolazione orientata al controllo, che tuttavia non riesce a esaurire la necessità di controllo tramite mezzi diretti e formali, e che dunque si completa attraverso azioni finalizzate a creare un quadro di condivisione e di omogeneizzazione puntando sulla costruzione di una "cultura" organizzativa omogenea. La somma di azioni di controllo formale e "informale" costituisce il quadro regolativo complessivo.

Se si guarda alle scelte organizzative come scelte di regolazione, il quadro interpretativo non riguarda la dialettica tra variabili "interne" ed "esterne" e i loro nessi causali, conduce invece a concettualizzare le trasformazioni organizzative come un processo decisionale complesso, che coinvolge numerosi protagonisti, obiettivi, interessi e intenzioni, e di cui è possibile valutare la coerenza interna. Un percorso dove conta anche il contesto, naturalmente, ma dove conta soprattutto la storia e la unicità dei suoi protagonisti.

Chiudiamo con alcune osservazioni che riguardano le possibili direzioni future del percorso organizzativo di Fiat Auto, in relazione alle logiche che ne hanno guidato le scelte. Si tratta di aspetti presentati in forma di questioni problematiche, come spunti per un esercizio di discussione e riflessione.

Ci si può chiedere, in primo luogo, se gli attuali livelli di accentramento si possano configurare come un assetto proponibile a medio-lungo termine, o se si



tratti di una soluzione di transizione, connessa a uno “stato di emergenza” economico-patrimoniale. In secondo luogo, può essere interessante discutere la riduzione dei compiti del personale di organizzazione a pura e semplice attività di adeguamento dei comportamenti alle decisioni di vertice. Infine, ci si può chiedere se l’indirizzo adottato riguardante l’architettura organizzativa formale, di tipo funzionale, sia compatibile con i messaggi orientati a stimolare l’imprenditorialità nei dirigenti. Sembra presentarsi, in altre parole, una situazione distonica, tra una regolazione connotata da controllo accentrato, e la ricerca di uno spirito “imprenditoriale” diffuso. Due tendenze non facilmente conciliabili.

## **Le trasformazioni organizzative di Finmeccanica**

*Paolo Ferri, Università di Bologna*

### **Introduzione: tra innovazione ed efficienza**

Ogni riflessione sul cambiamento organizzativo delle imprese deve saper porre attenzione al contesto industriale nel quale l'attività economica si svolge. Ciò è vero non soltanto se si utilizzano schemi teorici nei quali il rapporto tra l'ambiente socio-economico e l'azione organizzativa è visto in modo deterministico, ma anche se si utilizzano prospettive diverse, che rifiutano nessi deterministici. Il contesto industriale di riferimento, infatti, assume rilevanza in quanto è in continua relazione con il modo in cui le persone immaginano obiettivi, ragionano sui mezzi, percepiscono vincoli, individuano opportunità. In qualunque modo tale relazione sia interpretata, in base alla teoria che si sceglie di utilizzare, si tratta comunque di un aspetto che non può essere trascurato, per non perdere una parte importante del "dato" di realtà cui si riferisce la riflessione organizzativa.

In questo capitolo ci occuperemo di Finmeccanica, un'impresa tra le più importanti in Italia non solo per dimensione e notorietà, ma anche per la peculiarità del comparto industriale nel quale essa opera, ossia la produzione di apparecchiature complesse e a elevata tecnologia per la difesa (tra cui sistemi elettronici, elicotteri e veicoli di varia natura), l'aerospazio e la sicurezza. Tale peculiarità può essere individuata in molti aspetti. Qui ne citiamo un paio, i più significativi.

Anzitutto, si tratta di un settore nel quale l'impegno cospicuo in attività di ricerca e sviluppo, cioè in produzione di conoscenza, è imprescindibile, in quanto alimenta la principale modalità di acquisizione di vantaggio competitivo, ossia l'innovazione (e, in particolare, l'innovazione di prodotto). In un settore ad alta tecnologia, l'azione organizzativa deve quindi confrontarsi

con una serie di obiettivi e opportunità che, in molti altri settori, possono apparire meno decisivi: gli investimenti in capitale umano di elevata qualificazione; l'attenzione alla cosiddetta "gestione della conoscenza", quindi alla comunicazione, alla rete di relazioni, alla condivisione e alla perpetuazione di idee, pratiche e informazioni; l'ascolto e la sensibilità a ciò che accade anche al di fuori dalle "mura", per quanto riguarda gli avanzamenti scientifici e tecnologici nella comunità internazionale (industriale e accademica); la promozione di forme di lavoro collaborative, relativamente destrutturate, in cui l'incontro tra competenze ed esperienze diverse venga favorito e possa innescare la generazione di nuove idee; la necessità di difendere con rigore la proprietà intellettuale e controllare affinché non vi siano fughe di informazioni sensibili. È evidente che questi tratti, tipici dell'impresa ad alto tasso di innovazione e di ricerca, generano un contesto che pone problemi almeno in parte diversi, rispetto a quanto avviene in altri settori, ai dirigenti dell'area preposta all'organizzazione e alle risorse umane.

Una seconda ragione rende il contesto industriale di Finmeccanica molto particolare: essa opera in un settore in cui le dinamiche politiche esterne, riguardanti il rapporto con e tra i governi nazionali e le più importanti agenzie governative, le relazioni diplomatiche e i mutevoli scenari geo-politici, hanno un riflesso diretto e di grande rilievo sulle scelte strategiche e organizzative dell'impresa.

Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" ha iniziato a studiare le trasformazioni organizzative di Finmeccanica in anni relativamente recenti. Non è una coincidenza, tuttavia, che il primo studio (risalente al 2005) abbia riguardato un'iniziativa organizzativa di particolare significato, anche strategico, ossia la progettazione e realizzazione di un articolato sistema di comunità di pratica, il progetto *MindSh@re*, finalizzato a migliorare l'efficacia della gestione della conoscenza nell'ambito del Gruppo. Vedremo alcuni dettagli di questo progetto nel corso del capitolo, ma è bene evidenziare già ora che, in questa impresa, le scelte organizzative devono prestare particolare attenzione non solo alle questioni di grande attualità e diffusione nelle imprese

multinazionali – quali la razionalizzazione, la riduzione dei costi, l'efficienza, la standardizzazione delle attività – ma anche a temi il cui orizzonte di riferimento è maggiormente proiettato verso logiche di efficacia, anziché strettamente di efficienza, e di lungo periodo, anziché di breve.

Nondimeno, l'ampia serie di studi condotti dal Programma di ricerca evidenzia che il "mantra" della razionalizzazione e della riduzione dei costi è sempre più al centro dell'attenzione manageriale, persino in un settore ad alta tecnologia. L'esempio è dato appunto dal più recente studio su Finmeccanica, realizzato nel 2010, il cui titolo "*Streamlining the business: le sfide dell'efficienza organizzativa*" non potrebbe essere più esplicito. Anche di questo studio si dirà più avanti in dettaglio: vedremo che la tensione verso l'efficienza orienta, anche in Finmeccanica, molte scelte organizzative di grande rilievo.

In questo capitolo ricostruiremo dunque la storia organizzativa recente dell'impresa, riprendendo sia i due studi già citati, sia un terzo studio realizzato nel 2008, nel quale l'attenzione è stata posta soprattutto sul percorso di trasformazione organizzativa dell'impresa dai primi anni Duemila. Anni decisivi, in cui l'azione manageriale è stata finalizzata a supportare una serie di cambiamenti fondamentali per l'impresa, riguardanti il passaggio da una configurazione comunemente denominata *holding* finanziaria, in cui la Capogruppo gestisce l'insieme delle società e delle unità decentrate in una logica di portafoglio, a una *holding* industriale, nella quale l'impresa definisce le strategie e coordina in modo integrato le attività di tutta la "costellazione" di società e di unità appartenenti al Gruppo.

### **Finmeccanica: origini e caratteri**

Costituita nel 1948 in seno all'IRI, Finmeccanica affonda le sue radici nella storia industriale italiana. Nata per gestire le partecipazioni nei settori della meccanica e della cantieristica, e per coordinare la riconversione dell'industria bellica nazionale, festeggia nel 2008 i suoi primi 60 anni, presentandosi come una *holding* raggruppante oltre 300 realtà produttive distribuite in più di 20 Paesi.

Finmeccanica rappresenta la seconda realtà manifatturiera italiana dopo FIAT. E' attiva nel settore dell'elettronica per la difesa e la sicurezza, nel quale detiene la seconda posizione in Europa; nel settore dell'elicotteristica, dove è tra i *leader* mondiali grazie alla controllata AgustaWestland; nell'aeronautica, ove ha conquistato un ruolo chiave nei più recenti programmi internazionali attraverso Alenia Aeronautica, Alenia Aermacchi e Alenia Aeronavali; nel settore dello spazio, con le due *joint venture* "a maggioranza alternata" con la francese Thales, nel quadro della cosiddetta Space Alliance; nel settore dei sistemi di difesa, in quello dei trasporti e nel settore dell'energia.

I ricavi nel 2007 hanno superato i 13 miliardi di euro (+8% rispetto al 2006). E' interessante notare che più dell'80% dei profitti è generato da attività svolte in settori considerati parte del *core business* del Gruppo (aerospazio, difesa e sicurezza); tale dato risulta ancora più significativo se raffrontato con il 43% del 1997. Grande attenzione è posta sugli investimenti in Ricerca e Sviluppo, area in cui è stato impegnato nel 2007 circa il 14% dei ricavi. Il personale del Gruppo è in costante aumento (+2.689 dipendenti nei 12 mesi tra fine 2006 e fine 2007), con una crescita correlata allo sviluppo del *business* (il costo del lavoro consolidato è arrivato a circa 3,6 miliardi di euro nel 2007). Per la crescente proiezione internazionale delle attività del Gruppo, a fine 2007 circa il 30% dei quasi 61.000 addetti è di nazionalità straniera.

Il contesto competitivo in cui opera Finmeccanica è molto dinamico. Sono frequenti le situazioni in cui il Gruppo gestisce relazioni di collaborazione e di competizione con lo stesso soggetto (*coopetition*). Ad esempio, il rapporto tra Finmeccanica e il consorzio europeo (franco-tedesco-spagnolo) EADS è caratterizzato da una concorrenza molto accesa nel settore elicotteristico (per esempio, Eurocopter) ma al contempo da una partnership consolidata nel segmento dei velivoli regionali con la *joint venture* paritetica ATR (50% Alenia Aeronautica). Un altro aspetto peculiare è costituito dal nesso con la politica estera nazionale: le relazioni che il Gruppo sviluppa con i suoi clienti sono talvolta del tipo *government-to-government*, caratterizzate cioè da interlocuzioni con esponenti del mondo militare ovvero con rappresentanti governativi. In

altre parole, le dinamiche di *business* in questi settori sono in alcuni casi intrecciate con relazioni internazionali d'ordine diplomatico. La localizzazione degli uffici esteri di Finmeccanica può aiutare a comprendere meglio la portata internazionale delle sue attività: un ufficio si trova infatti a Bruxelles, quale rappresentanza presso la UE e presso la NATO, un secondo negli Stati Uniti, a Washington, D.C., altre sedi a Londra, Mosca, Bucarest, New Delhi, Kuala Lumpur, Singapore, Abu Dhabi, ecc., nell'ambito di una rete in continua evoluzione.

### **L'espansione nel periodo 2002-2007**

Analizzare la recente storia di Finmeccanica significa ripercorrere una serie di operazioni di acquisizione, fusione, negoziazione e definizione di *partnership* internazionali che hanno visto il Gruppo in un ruolo molto attivo sullo scenario nazionale e globale. I dati illustrati nel paragrafo precedente sono collegati, da un lato, a una "campagna acquisti" efficace e, dall'altro lato, a uno sviluppo intenso delle piattaforme e dei sistemi per l'aerospazio e la difesa, settori in cui si assiste peraltro alla progressiva applicazione di criteri e parametri di funzionamento precedentemente riservati ad ambiti di tipo militare (ad esempio, per la protezione di porti, aeroporti, stazioni, infrastrutture, ecc.).

La quotazione di Finmeccanica Spa alla Borsa Valori di Milano risale al 1992, anno in cui si attua la fusione della Società Finanziaria Meccanica con la controllata SIFA. Otto anni più tardi, nel 2000, è ridotta la presenza pubblica nel capitale sociale di Finmeccanica, mediante un'offerta pubblica di vendita che colloca sul mercato buona parte della partecipazione statale. Ora il Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano detiene circa un terzo del capitale sociale della *holding*; la parte rimanente è sul mercato (flottante).

Negli anni dal 2000 al 2002 è realizzata la progressiva societizzazione delle attività di impresa, precedentemente configurate in forma divisionale: nascono Alenia Spazio, Agusta, Galileo Avionica, OTO Melara, Alenia Aeronautica. Tra il 2002 e il 2005 appare una forte crescita del perimetro del

Gruppo “per linee esterne”. Sono questi gli anni di numerose fusioni e acquisizioni, realizzate attraverso operazioni straordinarie e *partnership* internazionali. Ripercorriamo rapidamente le varie tappe di questo sviluppo. Nel 2002 sono acquisite Marconi Mobile (oggi SELEX Communications) e Telespazio, nel 2003 Aermacchi. A fine 2004 è rilevata la quota di AgustaWestland posseduta da GKN. Attraverso questa operazione Finmeccanica assume il pieno controllo della società italo-inglese, *leader* mondiale nell’elicotteristica. Nel 2005 è costituita SELEX Sensors and Airborne Systems e nasce SELEX Sistemi Integrati (gestione del traffico aereo, sorveglianza costiera, sistemi per la *Homeland Security*, ecc.), una *joint venture* paritetica con BAE Systems. Da luglio 2005 prendono avvio operativo le attività delle *joint venture* con Alcatel nel settore dello Spazio (Alcatel Alenia Space, dal 2007 Thales Alenia Space, e Telespazio). A fine 2005 è acquisita Datamat. Tra la fine del 2007 e l’inizio del 2008 è perfezionato l’acquisto della società inglese VEGA, attiva nei servizi di consulenza, progettazione e sviluppo e nei sistemi integrati per la difesa e la sicurezza. Un’ulteriore acquisizione risale all’aprile del 2008: Telespazio (*joint venture* con Thales per i servizi satellitari, a maggioranza Finmeccanica) acquisisce il 100% della società spagnola Aurensis, specializzata in tecnologie applicate al territorio e nei servizi di osservazione della terra, satellitare e aerea.

Emergono tre questioni particolarmente rilevanti collegate a questo percorso di sviluppo. La prima riguarda l’espansione geografica di Finmeccanica. Il Gruppo si presenta oggi come una realtà multi-nazionale, o meglio “multi-domestica” (con Italia, UK e - in termini di aspirazione - USA, considerati, appunto, mercati “domestici”), sebbene fortemente caratterizzata rispetto al contesto italiano e radicata a livello regionale. Questo duplice profilo è tale per cui Finmeccanica, da un lato, affronta sfide competitive di portata globale e, d’altro lato, è chiamata a gestire dinamiche e interessi di natura locale, con una connotazione dunque comunemente denominata *glocal*. La seconda questione riguarda l’elevata complessità raggiunta a livello di architettura societaria, e quindi in termini di *governance*, a seguito degli

articolati processi di fusione e acquisizione. La terza questione concerne la necessità di integrazione operativa di società con storie, culture, modelli, sistemi e strumenti diversi, eredità di decenni di partecipazioni statali oppure risultato di complesse operazioni e di processi di acquisizione.

### **L'espansione globale**

La crescita delle partecipazioni societarie è andata in questi anni di pari passo con l'espansione su scala geografica. Attualmente Finmeccanica è presente in maniera significativa in UK, Francia, USA, Germania. Insediamenti del Gruppo sono inoltre presenti in Australia, India, Belgio, Olanda e Turchia. Finmeccanica si presenta quindi come una multinazionale, ma conserva nonostante ciò un "codice genetico" fortemente italiano (l'azionista di riferimento è il Ministero dell'Economia e delle Finanze). In Italia Finmeccanica è radicata soprattutto in regioni quali il Lazio, la Campania, la Lombardia, la Liguria, il Piemonte e la Toscana. Il Gruppo vanta inoltre veri e propri "centri di eccellenza" mondiali, nei rispettivi segmenti produttivi, situati nella provincia italiana presso centri abitati di piccole dimensioni. Ad esempio a Grottaglie-Monteiasi, in provincia di Taranto, circa 800 dipendenti di Alenia Composite lavorano in uno stabilimento di nuovissima concezione e a elevata automazione, utilizzando tecnologie e processi industriali innovativi, nell'ambito del Programma Boeing del *Dreamliner 787*.

Nel contesto italiano Finmeccanica è chiamata a sviluppare e valorizzare anche i rapporti con gli enti e le comunità locali, impegnandosi a gestire in modo efficace le istanze dei vari portatori di interesse. Inoltre, il perimetro del Gruppo comprende attività e società (quali, ad esempio, AnsaldoBreda nel settore ferroviario) che, seppure non incluse tra le aree del *core business*, in ragione della natura pubblica dell'azionista di riferimento, sono sviluppate e supportate anche in un'ottica di contributo e sostegno al sistema economico nazionale nonché al tessuto industriale locale. Pertanto, la dirigenza di Finmeccanica deve conciliare, giorno per giorno, strategie di espansione sui mercati internazionali e valorizzazione di medie e piccole realtà locali.



Va tuttavia sottolineato che la presenza su scala globale non è del tutto esente da vincoli. Ad esempio, negli Stati Uniti - il principale mercato mondiale nel settore della difesa - vige dal 1933 il cosiddetto *Buy American Act* (BAA) che richiede, quale condizione per poter essere annoverati tra i fornitori del Pentagono, l'approvvigionamento presso società statunitensi per almeno il 50% del valore dei prodotti forniti. Per ottenere importanti commesse militari, in pratica, è anche necessario realizzare impianti e stabilimenti - creando quindi occupazione locale - direttamente negli Stati Uniti.

Il *business* internazionale, soprattutto nel settore della difesa, è reso complesso dall'evoluzione degli equilibri geopolitici mondiali: ad esempio, la fornitura di elicotteri AgustaWestland alle forze di polizia cinesi deve sottostare a specifici vincoli legati alle politiche di garanzia adottate in ambito NATO. Sono impegnative anche le condizioni poste dai Paesi in via di sviluppo per collaborazioni e forniture: ad esempio, l'India, quarto mercato al mondo nel settore della difesa, richiede compensazioni industriali (*offset*) per almeno il 33% del valore dei contratti; ciò significa che New Dehli richiede di partecipare alla realizzazione dei prodotti e sistemi acquistati fornendo materie prime, semilavorati e, soprattutto, manodopera locale. Infine, il "prezzo" forse più importante per poter sviluppare la capacità di esportare i prodotti riguarda il trasferimento tecnologico a vantaggio dei produttori locali.

La *partnership* strategica con il produttore aeronautico russo Sukhoi (Finmeccanica è entrata con il 25% + 1 azione in SCAC, la società di Sukhoi per le attività aeronautiche commerciali) o l'acquisto della società inglese Vega vanno lette anche in quest'ottica. Per mettere ancora una volta in evidenza le complessità legate alla presenza sui mercati internazionali in questi settori, va sottolineato come l'operazione Sukhoi appena descritta sia stata possibile solo grazie ad interventi e modifiche, avvenuti negli anni, nella legislazione russa.

Emerge quindi chiaramente la tensione verso la ricerca di un delicato equilibrio complessivo, in grado di combinare una visione e un conseguente sviluppo strategico "iperglobale", con una costante attenzione a livello locale.

### **La trasformazione da *holding* finanziaria a *holding* industriale**

Tra il 2002 e il 2007 si produce una progressiva trasformazione del ruolo della *holding* (in seguito alla nuova *mission* assegnata dall'azionista di riferimento) e, conseguentemente, una significativa evoluzione della *governance* del Gruppo.

Il punto di partenza per l'analisi del cambiamento è la configurazione di Finmeccanica nel 2001: la Capogruppo sino ad allora aveva operato quale *holding* economico-finanziaria "pura", o quasi, nell'ambito di un raggruppamento "conglomerato" attivo in diversi settori. Al vertice si trovavano due figure (un Presidente e Amministratore Delegato, e un Amministratore Delegato e Direttore Generale) dotate di poteri equivalenti. Ciò costituiva un primo aspetto critico in quanto, in virtù di tale "diarchia" di comando, i processi decisionali potevano risultare talvolta laboriosi e rallentati.

L'assetto del Gruppo prevedeva cinque aree di *business* (aerospazio, microelettronica, energia e trasporti, sistemi integrati, difesa), a ognuna delle quali facevano capo diverse società (ad esempio nel settore aerospazio operavano Alenia Aeronautica, Alenia Spazio, Elsacom e Augusta Westland). Alla guida di ogni area di *business* vi era una figura di Governance Director, quale "elemento di raccordo" tra la *holding* ed i Consigli di Amministrazione delle controllate, concepito come "strumento esecutivo" degli orientamenti e delle indicazioni dell'azionista. Il ruolo di Governance Director era stato disegnato principalmente per promuovere la definizione e la formalizzazione degli obiettivi strategici, industriali ed economico-finanziari che rappresentavano gli interessi dell'azionista nei diversi settori di attività e per assicurare la tempestiva ed efficace attuazione delle decisioni di Finmeccanica. Tuttavia, la figura del Governance Director rappresentava una seconda "area di debolezza" della configurazione organizzativa, trovandosi ad agire in un'evidente situazione di "conflitto di interessi": contestualmente ai vertici (con profilo talvolta operativo) delle stesse Società, i Governance Director non erano nelle condizioni ideali per poter assicurare l'efficace rappresentanza degli interessi dell'azionista nei rispettivi *business* di pertinenza.

Il 2002 rappresenta un punto di svolta. E' anzitutto attuato un avvicendamento dei vertici aziendali. La nuova dirigenza avvia una strategia di progressiva trasformazione del ruolo della Capogruppo: da *holding* finanziaria a *holding* di indirizzo e controllo strategico, fino a *holding* industriale integrata. In altre parole, il nuovo mandato del vertice è far evolvere il Gruppo verso una configurazione nella quale le società operative condividano con la Capogruppo le principali scelte di *business*, decidano congiuntamente gli investimenti tecnologici, operino in modo coordinato e integrato nell'area commerciale, ferma restando la loro autonomia operativa e la piena responsabilità per quanto riguarda la realizzazione di programmi e progetti e i risultati commerciali. In particolare, nella configurazione del 2002 è superata la figura del Governance Director, menzionata in precedenza. Sono inoltre costituite, nell'ambito della struttura della *Corporate*, nuove unità organizzative al fine di accrescere progressivamente l'integrazione operativa e le sinergie tra le società del Gruppo. Alle funzioni di staff già esistenti si aggiungono, infatti, in particolare, le unità organizzative:

- Product Policy, destinata a occuparsi principalmente di indirizzo e coordinamento degli investimenti di prodotto del Gruppo;
- Logistic Services, il cui compito è l'indirizzo e il coordinamento delle iniziative e dei programmi di supporto logistico per la difesa nei sistemi d'arma delle società del Gruppo;
- Marketing & Commercial Affairs, attiva nel coordinamento e nel supporto alle società del Gruppo riguardo a opportunità e iniziative commerciali su clienti e/o mercati sia nuovi sia consolidati.

Solo con l'assetto dell'ottobre 2004 è realizzato il superamento delle due preesistenti figure apicali. Nel 2004 sono, infatti, definiti due ruoli di vertice differenziati, con competenze e responsabilità distinte: un solo CEO (Presidente e Amministratore Delegato) ed un Chief Operating Officer (Direttore Generale) al quale è demandato il coordinamento della gestione operativa del *business*. E' inoltre istituita una figura di Condirettore Generale, a riporto del Direttore Generale, focalizzata sulla filiera dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza,

settore di rilevanza cruciale per lo sviluppo attuale e prospettico del Gruppo (genera circa un terzo dei ricavi consolidati, con quasi 20.000 addetti).

Nel periodo dal 2005 al 2007 si assiste allo sviluppo e ulteriore articolazione della nuova configurazione della Capogruppo, insieme a un costante aumento del personale - da 201 unità nel 2002 a 269 nel 2007; la percentuale dei dipendenti di Finmeccanica Spa rispetto ai dipendenti complessivi del Gruppo rimane tuttavia costante negli anni considerati (attorno allo 0,46%, valore leggermente inferiore rispetto allo 0,5%, parametro di riferimento relativo a Gruppi comparabili). Tra le nuove unità via via costituite nella *holding* possono essere menzionate la funzione Pianificazione Fiscale (gennaio 2004), il Group Security Office (maggio 2004), le due Condirezioni Generali (ottobre 2004), la Direzione Coordinamento Attività Spaziali (marzo 2005), il Servizio Ufficio Studi (marzo 2006) e la Direzione Centrale Sviluppo Tecnico, Industriale e Commerciale (ottobre 2007). Nel giugno 2006 è inoltre istituito il Master FHINK in *International Business Engineering*, un'importante iniziativa anche in chiave geopolitica, finalizzato ad attirare giovani talenti da tutto il mondo.

In sintesi, tra il 2002 e il 2007 è realizzato un rafforzamento importante del "centro" del Gruppo, finalizzato a supportare la trasformazione della *Corporate* da società finanziaria a *holding* di indirizzo e controllo strategico e industriale. Come vedremo più avanti, alcune iniziative di tipo "trasversale" si aggiungono al rafforzamento della struttura centrale della Capogruppo, al fine di raccordare e integrare le varie società.

### **Iniziative trasversali**

Le acquisizioni e le *partnership* realizzate negli anni hanno portato all'interno del Gruppo Finmeccanica realtà nazionali e internazionali caratterizzate da storie e culture diverse, unitamente a persone di diversa nazionalità, lingua e tradizione. Se la diversità è indubbiamente fonte di arricchimento, non sono tuttavia da sottovalutare le difficoltà gestionali da essa generate. Il passaggio da *holding* finanziaria a *holding* industriale e la

conseguente necessità di un'integrazione culturale e operativa del Gruppo hanno condotto a ricercare possibilità di conseguimento degli obiettivi di trasformazione attesi senza incidere in maniera troppo diretta e invasiva sull'autonomia gestionale delle società operative. Le principali iniziative trasversali finalizzate a supportare e agevolare il cambiamento, culturale e operativo, sono:

- il Programma Acquisti di Gruppo;
- il Progetto *MindSh@re*;
- il Sistema delle Famiglie Professionali;
- il *Project Management Programme*.

L'attivazione di diversi programmi trasversali è finalizzata a conseguire risultati di integrazione sia nell'ambito dello sviluppo tecnologico e della condivisione di conoscenza (Progetto *MindSh@re*), sia per quanto riguarda la gestione e la cultura organizzativa del Gruppo (Sistema delle Famiglie Professionali).

Tra i progetti strategici più rilevanti, il *Programma Acquisti di Gruppo*, che ha avuto un respiro pluriennale (2002-2005), è quello a maggiore impatto economico-finanziario. In sintesi, alla base del progetto vi è l'idea che, nonostante la sostanziale eterogeneità dei sistemi e dei servizi del Gruppo, alcuni materiali e componenti possano essere accomunati e gestiti in modo aggregato per quanto riguarda l'approvvigionamento. Se le società del Gruppo acquistano congiuntamente prodotti e servizi/prestazioni, con approccio e specifiche standard, possono accrescere e far valere un potere negoziale e contrattuale superiore nei confronti dei fornitori, generando rilevanti opportunità di risparmio.

Avviato a fine 2002, a conclusione di una fase di studio e preparazione, il programma ha portato al conseguimento di importanti benefici in termini di minori costi d'acquisto attraverso azioni trasversali che hanno coinvolto tutte le società del Gruppo, realizzate secondo specifiche modalità e riguardanti numerose categorie merceologiche. L'approccio modulare utilizzato prevede una serie di fasi successive (*wave*) nel corso delle quali è progressivamente

affrontato un numero crescente di categorie merceologiche selezionate, per arrivare a individuare e realizzare concrete opportunità di risparmio. Ad esempio, nella prima *wave* sono prese in considerazione 6 categorie merceologiche: viaggi e trasferte, acciaio e alluminio, trasporti e spedizioni, lavorazioni meccaniche, materiale da ufficio, materiali di produzione. Ciascuna categoria merceologica è analizzata da uno specifico “*team* di modulo” (composto da 8-12 esperti), con il compito di sviluppare una serie di attività entro un periodo di 16 settimane. Tra i risultati del progetto vanno menzionati sia lo sviluppo di una piattaforma tecnologica interna per gestire le transazioni (aste *on-line*), sia il trasferimento di conoscenza attuato nell’ambito dei diversi *team*, all’interno dei quali gli approvvigionatori esperti e i consulenti sono affiancati da giovani (neo-assunti o con qualche anno di esperienza) ad elevato potenziale.

Il Progetto *MindSh@re* è invece un’iniziativa sul versante, altrettanto cruciale, della *governance* tecnologica del Gruppo. Gli obiettivi principali del progetto sono la patrimonializzazione del *know-how* strategico e delle prassi tecnologiche eccellenti, anche per evitare che le conoscenze specialistiche accumulate nel corso di decenni di carriera si disperdano nel momento in cui le persone lasciano l’azienda o vanno in pensione. Nell’ambito del progetto sono attivate 7 “Comunità di Pratica”, ognuna riguardante una specifica area tecnologica. Vi è, ad esempio, la comunità dedicata alle tecnologie concernenti l’area *Homeland Security*, che raggruppa gli esperti delle società del Gruppo in materia di problematiche relative alla sicurezza dei porti, degli aeroporti, dei confini, delle infrastrutture, ecc. Nel corso del 2007 i partecipanti alle varie attività di *MindSh@re* sono 540, in rappresentanza di 30 società e centri di ricerca, nazionali e internazionali. Le comunità attraverso le quali opera *MindSh@re* offrono l’occasione per condividere *know-how* e competenze da utilizzare per lo sviluppo del *business*, sfruttando in modo sinergico le risorse disponibili e sviluppando in modo congiunto nuove opportunità, anche in ottica di marketing verso clienti attuali e/o potenziali, fornitori, università e altri *stakeholder*. Attraverso *MindSh@re*, quindi, le competenze presenti in modo

separato e peculiare nelle diverse società del Gruppo sono condivise e integrate nell'ambito di progetti comuni trasversali. La predetta comunità dedicata alla *Homeland Security* è impegnata in un progetto riguardante la sicurezza delle coste, nel corso del quale sono integrate tra loro tecnologie e competenze relative all'aeronautica, ai sistemi radar, alle comunicazioni protette, ecc. Anche in questo caso si tratta di una metodologia di progettazione e realizzazione delle comunità codificata e standardizzata (si parla, in questo senso, di *sponsored community*, per sottolineare la differenza rispetto alle comunità di pratica che nascono in modo spontaneo e informale). Il percorso di realizzazione delle comunità ha seguito fasi successive attraverso la descrizione, nel dettaglio, di attività da realizzare e risultati da ottenere attraverso vari livelli di coordinamento dei partecipanti, che possono avvalersi anche di diverse modalità di collaborazione a distanza.

Il terzo programma finalizzato all'integrazione e alla creazione di una cultura di Gruppo riguarda il *Sistema delle famiglie professionali*, all'interno delle quali operano tutte le persone che lavorano in ambiti funzionali omogenei, ai diversi livelli organizzativi, nelle varie società del Gruppo. Il sistema delle famiglie professionali comprende le seguenti aree: Acquisti; Amministrazione, Finanza e Controllo; ICT; Internal Auditing; Legale e Societario; Marketing e Vendite; Relazioni Esterne; Risorse Umane; Strategie. Le principali finalità delle attività coordinate secondo le logiche della famiglia professionale sono, da un lato, l'armonizzazione e l'allineamento della visione, della cultura e del "linguaggio" tipici delle diverse comunità professionali delle società, dall'altro lato, l'integrazione operativa attraverso la condivisione di obiettivi, procedure e strumenti comuni. Questi obiettivi sono perseguiti con tempi, modalità e "intensità" peculiari per ogni famiglia professionale, attraverso seminari e incontri di approfondimento e aggiornamento professionale, programmi di formazione mirati, processi di valutazione delle risorse e delle competenze in ottica di sviluppo, ecc. Nell'area Legale, ad esempio, gli incontri della famiglia professionale prendono sovente la forma di seminari di aggiornamento e confronto su temi giuridici di attualità o di particolare interesse per il Gruppo,

mentre nell'area Risorse Umane sono attivati gruppi di lavoro misti *ad hoc* (con rappresentanti delle diverse società coordinati dalla Capogruppo) per approfondire, dibattere ed elaborare proposte operative che poi prendono la forma di politiche di Gruppo. Attraverso queste iniziative si perseguono in definitiva gli obiettivi menzionati grazie al coinvolgimento e alla valorizzazione delle migliaia di persone che animano le diverse reti professionali nell'ambito del Gruppo.

Infine, il *Project Managment Programme* punta a elaborare e codificare in modo univoco attribuzioni e competenze dei *project manager* al livello di Gruppo. Per l'impresa è infatti sempre più importante essere in grado di gestire, con approccio omogeneo, tutte le fasi del ciclo di vita della commessa, dalla fase di offerta fino alle attività di post-vendita. Molta attenzione è posta alla preliminare definizione di un linguaggio comune, ovvero alla creazione del "vocabolario di base" del *project management* in Finmeccanica. Sono quindi definiti i principali ruoli (*job*), con i relativi gradi di maturità professionale.

### **La sfida dell'efficienza**

Il percorso descritto evidenzia come, nel 2009, l'impresa fosse nella parte conclusiva di una fase di grande espansione, dovuta a un'aggressiva strategia di acquisizioni in diverse parti del mondo (dagli Stati Uniti alla Polonia) che l'aveva portata a posizionarsi tra le prime dieci imprese al mondo nel comparto Aerospazio, Difesa e Sicurezza (AD&S), e a conseguire nell'anno un bilancio di 18,2 miliardi di ricavi consolidati.

La nuova sfida per il vertice dell'impresa diviene a quel punto la razionalizzazione del modello di *business* del Gruppo e il consolidamento della posizione raggiunta, gestendo in modo integrato e profittevole una realtà così complessa ed eterogenea (oltre 370 società tra controllate e partecipate dirette e indirette), e fronteggiando l'incertezza connessa a un ciclo economico recessivo. Per la caratterizzazione del *business* di Finmeccanica su commesse a medio-lungo termine, gli effetti più significativi della crisi finanziaria del biennio precedente erano infatti attesi negli anni a venire.



In questo scenario è lanciata una politica di “guerra agli sprechi”, basata sulla promozione dell’efficienza e della standardizzazione delle attività a bassa complessità, al fine di liberare risorse da poter investire nelle attività critiche, quali la ricerca e l’innovazione, e di cogliere con efficacia e disponibilità di risorse le eventuali nuove opportunità. In dettaglio la politica si articola in diverse attività:

- iniziative di formazione, sensibilizzazione, condivisione di buone pratiche e *networking* che coinvolgono l’intera famiglia professionale HR (circa 1.000 persone in tutto il Gruppo) al fine di promuovere la semplificazione organizzativa, l’armonizzazione di procedure e tassonomie, evitare le ridondanze e al contempo creare uno spirito di squadra;
- razionalizzazione e riorganizzazione dei settori, quali la trasformazione di alcune società in *business unit* (de-societarizzazione); riorganizzazione dei rami di *business* all’interno delle diverse società; dismissioni di alcuni stabilimenti e apertura di nuovi insediamenti destinati allo sviluppo di progetti innovativi;
- creazione di una società in cui concentrare la proprietà, la gestione del patrimonio immobiliare dell’intero Gruppo, e il personale addetto alla gestione degli immobili;
- dimensionamento degli organici, soprattutto nelle aree di staff, basati sul contenimento del flusso di assunzioni e sulla valorizzazione delle professionalità interne attraverso l’attivazione di “bacini di compensazione”, su base territoriale, finalizzati a privilegiare la mobilità inter-aziendale delle persone operanti nella stessa area geografica piuttosto che il ricorso al mercato esterno del lavoro;
- definizione di indicatori “virtuosi” (KPI, *key performance indicator*) riguardanti la gestione caratteristica di ciascuna area professionale, da utilizzare come parametri di riferimento (*benchmark*) interni per la valutazione dei costi e dei parametri di funzionamento, con conseguente riallineamento, in termini di efficacia e di efficienza, di tutte le aziende del Gruppo. L’attuazione di questa azione immediatamente a ridosso di una fase di crescita, senza l’urgenza di dover fronteggiare una crisi in atto, ha consentito scelte di contenimento dei

costi e di dimensionamento degli organici tali da limitare le conseguenze negative sull'occupazione.

## Discussione

Il caso Finmeccanica è molto articolato; la riflessione può vertere su numerosi temi. Il tema più inclusivo, tuttavia, sembra riguardare il passaggio da *holding* finanziaria a *holding* industriale. Sul piano organizzativo, questo passaggio costituisce una trasformazione importante delle prerogative decisionali della Capogruppo. Nella prima configurazione, tali prerogative riguardavano essenzialmente la gestione di un insieme di attività imprenditoriali in una logica di portafoglio, e quindi non entravano nel merito strategico e organizzativo delle singole aree d'affari, condotte in grande autonomia, strategica e organizzativa, dalle varie società operative. La seconda configurazione, invece, va verso la costruzione di un'identità di impresa omogenea, in chiave strategica, organizzativa e culturale, e quindi l'ambito decisionale del vertice si estende significativamente, spostando, nel senso di un maggiore accentramento, l'equilibrio tra le prerogative periferiche e quelle centrali. Il percorso è abbastanza consueto, specie per imprese che si trovano in una situazione di elevata frammentazione ed eterogeneità, come appunto era Finmeccanica alla fine degli anni Duemila, a conclusione di una lunga stagione "espansiva" tramite acquisizioni. Si trattava, in altre parole, di contrapporre alle forze "centrifughe" rappresentate dalle varie società, una forza "centripeta" in grado di conseguire quei vantaggi industriali e organizzativi che avevano motivato la rapida crescita dell'impresa.

Usando termini cari alla prospettiva teorica situazionale, Finmeccanica si trovava con un'articolazione interna molto differenziata, con un livello di integrazione molto basso, in un mercato caratterizzato da elevata instabilità e varietà (Duncan, 1972). In tale contesto ambientale, la prospettiva citata suggerisce una "ricetta" per l'efficacia organizzativa sintetizzabile nei punti seguenti: i) il ricorso a una configurazione "organica" (basso livello di formalizzazione e di controllo gerarchico, estensione e rilevanza delle linee di

comunicazione orizzontali); ii) il ricorso al lavoro di gruppo, decentrato e partecipativo; iii) una configurazione altamente differenziata, con molte unità di confine; iv) l'uso esteso di ruoli di integrazione; v) l'uso esteso della pianificazione (Daft, 2001). Dunque, si potrebbe affermare che Finmeccanica già si trovasse in presenza di alcune di queste caratteristiche, in particolare l'elevato grado di differenziazione interna. Ciò che mancava, rispetto a questo schema convenzionale, era un maggiore ricorso a organi e iniziative di integrazione, a forme collaborative e orizzontali di coordinamento e di organizzazione del lavoro, e una capacità di pianificazione omogenea. La lettura del caso sembra infatti suggerire, a prima vista, che l'impresa si sia mossa proprio in tale direzione.

Da un lato, il ripensamento della *governance*, con la ridefinizione dei ruoli apicali, sembra appunto andare nella direzione di dare capacità di pianificazione strategica di tipo industriale alla Capogruppo. Addirittura, la trasformazione di alcune società in *business unit* sembra sottolineare questo percorso di "divisionalizzazione" dell'impresa, in cui, come in ogni configurazione divisionale tradizionale, la Capogruppo ha il compito della pianificazione strategica e industriale di alto livello.

D'altro lato, molta enfasi è data alle cosiddette iniziative trasversali, quelle per l'appunto finalizzate a creare una serie di "basi" condivise (di varia natura) per l'azione delle numerose società e unità periferiche. Così, la creazione del sistema delle famiglie professionali sembra generare un quadro condiviso per la gestione delle competenze, dei percorsi di carriera e, più in generale, per tutto il personale. Ancora, il programma per gli acquisti di Gruppo è finalizzato al conseguimento di economie di scala condivise. E, soprattutto, il progetto *MindSh@re* va a toccare l'aspetto forse più importante in chiave competitiva, ossia la gestione della conoscenza, e dunque la capacità di innovazione. Questo, attraverso le comunità tecnologiche, rappresenta il tentativo più evidente di favorire non solo opportunità di collaborazioni orizzontali per finalità tecniche, ma anche il "terreno" e gli strumenti più adatti per la creazione di una cultura comune tra professionisti che, per molti anni,

manifestavano un forte senso di identità e appartenenza alle singole società e non al Gruppo. Anche il processo di riduzione delle inefficienze e di diffusione delle *best practice* aziendali, avvenuto nell'ultimo periodo qui considerato, può essere visto come il tentativo che ha ragioni "tecnico-economiche" da un lato, ma anche "culturali" - di integrazione e omogeneizzazione - dall'altro lato.

In un modo non diverso, per lo meno nei suoi tratti fondamentali, l'approccio teorico noto come "economia organizzativa" punta l'attenzione appunto sugli *economics* delle scelte organizzative, ossia sull'efficienza comparata delle diverse configurazioni (Williamson, 1981). Più diffusamente utilizzata per interpretare il disegno dei confini organizzativi, questa teoria può essere proficuamente applicata a qualsiasi problematica organizzativa di tipo progettuale. Ad esempio, il passaggio dalle configurazioni funzionali classiche alla cosiddetta *M-Form* (la forma divisionale) è spiegato in termini di aumento eccessivo dei costi di opportunismo e delle transazioni interne, nella forma funzionale, al crescere della dimensione e della complessità dell'impresa. Il decentramento, realizzato tramite la creazione di unità divisionali, consente appunto di ridurre tali costi e di garantire dunque una maggiore efficienza. Vi è pertanto una certa assonanza tra la spiegazione situazionale, nella quale l'aumento di differenziazione interna è visto come risposta efficiente e necessaria alla complessità ambientale, e l'approccio williamsoniano, secondo cui la necessità di differenziazione si spiega in termini di superiore "efficienza organizzativa" a fronte di ambienti più complessi. In questa logica, tuttavia, il caso Finmeccanica sembra proporre un percorso inverso, in cui è la crescita dimensionale - dunque le scelte dell'impresa - ad aver generato costi di transazione e costi di opportunismo eccessivi, dovuti alla diversità delle tante "anime" del Gruppo, mentre il riaccentramento delle prerogative decisionali nelle mani del vertice rappresenta un mezzo per la loro riduzione. Se a questo si uniscono le opportunità fornite dall'accorpamento delle attività e pertanto dalle economie di scala conseguibili tramite centralizzazione, il percorso appare molto coerente.

Restano comunque dubbi interpretativi. Ci si può chiedere, per esempio, se l'accentramento delle decisioni industriali di un Gruppo tanto variegato garantisca efficacia in un ambiente a elevata complessità. Si potrebbe azzardare l'ipotesi che, in realtà, la crescita rapida e consistente di Finmeccanica sia servita (anche o, forse, principalmente) a creare un ambiente "controllato", in cui la mera dimensione, e dunque la forza "politica" e il potere di mercato che da essa discende, consente di ridurre la portata e la rilevanza di dinamiche ambientali che, fino a pochi anni prima, obbligavano invece ad accettare un elevato grado di decentramento. Se così è, allora appare meno problematico il ricorso a un approccio di forte omogeneizzazione e controllo dal centro. L'ambiente così "creato" viene, di fatto, sottoposto a una regolazione, implicita o meno, da parte dell'impresa, e dunque genera una quantità d'incertezza assai minore, gestibile attraverso un'aumentata capacità di controllo da parte del vertice.

L'idea di un ambiente almeno in parte "creato" anziché completamente "subito" è proprio di altre prospettive teoriche, che pongono in evidenza la dimensione del potere (Giddens, 1984) o la regolazione dei processi d'azione e decisione (Maggi, 1984/1990; 2003). In questo caso, la lettura non è mirata all'individuazione di corrispondenze tra configurazioni ambientali e organizzative che garantiscono il migliore adattamento (Lawrence, Lorsch, 1967) oppure a una superiore efficienza misurata in termini di costi di coordinamento (Williamson, 1981); si tratta, invece, di descrivere il processo organizzativo e in particolare le regole, continuamente variabili, che lo ordinano. Anche secondo questa lettura il percorso di Finmeccanica sembra dotato di un elevato grado di coerenza.

Seguendo lo schema giddensiano si può sostenere che l'impresa abbia intrapreso azioni interpretabili secondo diversi piani analitici: il piano analitico che Giddens chiama di "significazione", riguardante le iniziative di tipo "trasversale" sopra citate, a forte valenza simbolica e cognitiva; il piano analitico della "dominazione", riguardante il cambiamento delle relazioni di potere sia all'interno, nel rapporto tra Capogruppo e società operative, sia all'esterno, in termini di acquisizione di una posizione dominante sul mercato;

il piano analitico della “legittimazione”, riguardante l’acquisizione di capacità di influenza sul sistema normativo e nelle relazioni istituzionali e politiche, che abbiamo visto essere di grande rilevanza nel settore.

Se si ragiona sull’azione organizzativa secondo lo schema concettuale proposto da Maggi, la storia recente di Finmeccanica sembra improntata alla riduzione delle opportunità di regolazione autonoma per le società operative, per lo più costrette entro ambiti di discrezionalità, e una forte affermazione della capacità di controllo da parte della Capogruppo. Le iniziative illustrate, in effetti, rivelano modalità di regolazione diverse ma tutte orientate verso tale direzione. In tal senso si può interpretare la costruzione del sistema delle famiglie professionali, leggibile in termini di controllo e omogeneizzazione delle regole interne riguardanti la selezione, lo sviluppo e le carriere delle persone. Analogamente per quanto riguarda il progetto *MindSh@re*, con particolare riferimento alla costruzione di comunità di pratica secondo un formato predeterminato e imposto dal centro in tutti i suoi aspetti rilevanti: le aree tematiche di pertinenza, i partecipanti, la struttura di governo delle comunità, persino le modalità di relazione tramite piattaforma informatica. Ancora, per quanto riguarda le operazioni di “efficientamento” delle attività, realizzate attraverso l’individuazione di pratiche standard da applicarsi in modo esteso a tutte le aziende del Gruppo. Infine, e in modo ancor più evidente, per ciò che concerne la trasformazione di alcune società in *business unit*, cioè in unità sottoposte alla verifica e al controllo anche formale da parte della Capogruppo. In tutte queste iniziative si colgono, seguendo la proposta teorica di Maggi, modalità di regolazione diverse (per via tecnologica, gerarchica, informale, culturale, tecnico-operativa, ecc.), tuttavia coerenti in quanto orientate a un obiettivo che, al livello generale, si può dire sostanzialmente univoco: riduzione della discrezionalità interna, miglioramento della capacità di controllo diretta e indiretta, semplificazione e riduzione dei costi.

# **Le trasformazioni organizzative di Ciba Specialty Chemicals**

*Valentina Albano, Università di Roma Tre*

## **Introduzione: il settore chimico e la sua evoluzione**

La moderna industria chimica ha acquisito un ruolo centrale nella storia dell'economia mondiale nella seconda metà del ventesimo secolo, non solo per il suo peso economico e la pervasività dei prodotti chimici - implicati in molti altri processi produttivi - ma anche per la capacità dimostrata dalle grandi multinazionali del settore di perpetuare la propria posizione di forza sul mercato.

Le grandi multinazionali europee e statunitensi della chimica sono sorte a cavallo dei due conflitti mondiali soprattutto grazie alla forte pressione dei governi nazionali per la creazione di cartelli in un settore riconosciuto come altamente strategico. Nel secondo dopoguerra esse si sono confrontate con la rivoluzione petrolchimica, dimostrando un'elevata capacità innovativa e di adattamento. Infatti, la sostituzione del petrolio al carbone come fonte primaria di energia ha contribuito significativamente alla globalizzazione del settore e alle grandi produzioni di massa. In particolare, in questo periodo si sono diffusi tanto i prodotti inorganici quanto quelli organici e, soprattutto, è cresciuto il mercato dei prodotti intermedi (destinati primariamente all'industria alimentare e a quella automobilistica) e di quelli destinati all'utente finale (ad esempio i prodotti cosmetici). Inoltre, la disponibilità della risorsa primaria ha spinto numerose imprese petrolifere a entrare nell'industria chimica, alimentando la competizione. Questo è stato il periodo in cui il Giappone si è affermato come terzo polo industriale dopo l'Europa e gli Stati Uniti. In linea generale, in questa fase l'espansione si è basata su soluzioni organizzative di stampo fordista, caratterizzate dal ricorso a grandi impianti ad alta produttività e a una rigida divisione del lavoro.

Un'ulteriore importante trasformazione è seguita alle due crisi petrolifere (1973-74 e 1980-81), che hanno determinato un incremento dei costi di produzione e un rallentamento del consumo di prodotti chimici. In quegli anni è prevalsa una strategia di rifocalizzazione del *business*. Alcune imprese si sono orientate verso la chimica di base e la produzione di *commodity*, avviando consistenti azioni di riduzione delle dimensioni (*downsizing*) al fine di far fronte a un mercato molto più contenuto rispetto al passato. La maggior parte delle imprese, invece, si è focalizzata sulla produzione di *specialties* (prodotti diversificati non più in base alla composizione ma alla funzione svolta), prediligendo la qualità e il prezzo al tradizionale obiettivo di contenimento dei costi. Tali scelte hanno particolarmente inciso sul marketing, sull'ingegneria di prodotto, sulla qualità e sul marchio e, soprattutto, hanno richiesto investimenti cospicui in tecnologia, ricerca e sviluppo e servizi.

Alle crisi petrolifere, peraltro, si sono aggiunti negli ultimi decenni la rivoluzione informatica e lo sviluppo dei sistemi di automazione della produzione, che hanno favorito una ridefinizione del lavoro nei processi produttivi. Le nuove politiche *antitrust*, invece, hanno reso difficile il protrarsi delle strategie di cartello, mentre una regolamentazione più stringente in materia di sicurezza sul lavoro e ambientale, avviata in seguito al susseguirsi di eventi disastrosi, ha indotto lo sviluppo di sofisticate innovazioni di prodotto e di processo.

A fronte di tali cambiamenti, le grandi multinazionali sono riuscite a mantenere un elevato tasso di capacità innovativa e un'elevata competitività. Molti dei *leader* di mercato tradizionali, affermatosi prima della Seconda Guerra Mondiale, continuano ad avere posizioni dominanti, così come, a differenza di altri settori tecnologici, continua a rimanere stabile la *leadership* dell'Europa, ad eccezione del comparto farmaceutico, nel quale prevalgono le imprese statunitensi (Galambos, Hikino, Zamagni, 2006). Il successo è stato in ogni caso mantenuto anche grazie a numerose e consistenti azioni di ridefinizione degli assetti interni e dei confini organizzativi attraverso una consistente politica di acquisizioni e dismissioni.



### **La recente storia di Ciba Specialty Chemicals**

L'articolato percorso dell'industria chimica nell'ultimo secolo caratterizza anche Ciba Specialty Chemical (CSC), impresa svizzera dalla lunga tradizione. Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" ha seguito tale percorso fin dalle sue origini, addirittura prima della costituzione di CSC, con la discussione, a metà degli anni Novanta, della riorganizzazione di una rilevante unità, la Divisione Additivi, appartenente al Gruppo Ciba (Lomi, Del Punta, 1998). Con la costituzione di CSC e con l'analisi ad ampio spettro delle questioni organizzative implicate (Wezel, Del Punta, 2001) il Programma di ricerca inizia una serie di approfondimenti sulle trasformazioni di questa impresa.

Già al momento della costituzione emergono temi che poi si ripresenteranno negli anni, seppure con accenti diversi: la tensione ad assicurare la coerenza dell'assetto formale con le scelte strategiche; la crescente attenzione manageriale alle richieste del mercato finanziario, specialmente in seguito alla collocazione del titolo sul mercato borsistico; gli interventi sul personale e la creazione di una "cultura" d'impresa omogenea. Non è un caso, per l'appunto, che gli studi successivi realizzati nell'ambito del Programma di ricerca affrontino anzitutto il tema del riassetto generale dell'impresa, che pur riguardando in particolare la Regione Sud Europa (area comunque di importanza primaria per il Gruppo, sia in termini qualitativi sia in termini dimensionali), ha portata di ampio respiro, specialmente perché rivela, senza ambiguità, gli orientamenti organizzativi generali.

Gran parte delle prerogative decisionali, che prima erano in capo alle divisioni nazionali sono portate a un livello multi-nazionale (le "Regioni", secondo la terminologia aziendale) oppure alla Capogruppo (Salento *et al.*, 2004). Un'analogia logica di rapido ed esteso accentramento è confermata e, in un certo senso, completata da un'iniziativa sul versante dei sistemi informativi dell'impresa, e in particolare del sistema per la gestione delle risorse umane. È un passaggio cruciale, e chiarisce che l'esigenza di omogeneizzazione e controllo prevale, nelle intenzioni della dirigenza, rispetto alle esigenze di

personalizzazione e di attenzione alle specificità locali. Lo studio, peraltro, è di particolare interesse in quanto descrive non solo le scelte compiute, ma il processo di scelta in sé, la valutazione delle alternative, gli obiettivi e le metodologie adottate (Barbini, Del Punta, 2004).

In questo capitolo verranno descritte le ultime fasi di un percorso ormai più che decennale. In particolare, si osserverà come la ridefinizione degli obiettivi strategici della multinazionale di Basilea, in favore del miglioramento dell'efficienza operativa e della concentrazione delle attività in un numero limitato di aree altamente specifiche, abbiano indotto a ripensamenti organizzativi di rilievo. Queste scelte avvengono in un periodo nel quale CSC, come tutte le imprese chimiche occidentali, deve affrontare una sfida sostanzialmente nuova, quella della concorrenza delle imprese asiatiche. Il vantaggio delle imprese europee si sta infatti progressivamente riducendo. Ciò è dovuto ai costi significativamente ridotti di cui godono i Paesi asiatici in virtù della prossimità alle fonti petrolifere - materia prima fondamentale per la filiera petrolchimica - ma anche alla presenza di una crescita non uniforme della domanda di chimica. In particolare, mentre nei Paesi in via di sviluppo si riscontrano tassi di crescita piuttosto sostenuti a causa della stretta connessione della chimica con i processi di industrializzazione, in Occidente il mercato dei prodotti chimici subisce una consistente contrazione a favore di altri settori ad alto contenuto tecnologico.

Dopo una presentazione dell'impresa, del suo assetto e del suo contesto operativo, verranno descritte la strategia di rifocalizzazione del *business* e le scelte organizzative che hanno fatto seguito alla cessione del segmento Textile Effects a Hunstman Corporation, avvenuta nel 2006. Sarà poi affrontato il processo di traduzione degli obiettivi definiti al livello di Capogruppo in obiettivi locali all'interno del sito industriale italiano di Pontecchio Marconi. In particolare, saranno presentati i mutamenti della configurazione formale e delle modalità operative, nonché l'approccio al cambiamento adottato dalla dirigenza e le criticità riscontrate. Una discussione sulle possibili interpretazioni del caso, utilizzando diverse alternative teoriche, concluderà il capitolo.

## Il quadro di Ciba Specialty Chemicals

CSC è una multinazionale di origine svizzera che opera nel settore degli “effetti chimici”, ossia di specialità che migliorano le qualità esistenti, o ne aggiungono di nuove, a materiali o manufatti. In particolare, CSC mira all’acquisizione di una posizione di *leadership* in quattro specifici segmenti di mercato:

- il colore, attraverso la differenziazione e la decorazione di plastiche, metalli e numerosi altri materiali;
- la *performance*, aggiungendo funzionalità ed efficienza a prodotti e processi;
- la protezione, aiutando persone e prodotti a difendersi dalle radiazioni UV, dal fuoco o dai batteri;
- la resistenza alla corrosione, alle intemperie e al calore.

I settori industriali serviti spaziano dalla carta alla plastica, alla stampa, al *packaging*, ai lubrificanti, all’*automotive*, all’agricoltura e all’igiene e alla cura della persona.

L’Europa rappresenta il principale mercato di riferimento, con il 44% delle vendite nel 2006, seguita dall’America (29% delle vendite) e dall’Asia (27% delle vendite) dove, peraltro, vanta una presenza consolidata. CSC è un’impresa a diffusione globale con 60 siti industriali distribuiti in 20 Paesi e con 22 centri di ricerca attivi in 12 diversi Paesi, per un totale di circa 14.000 dipendenti.

In Italia, secondo mercato delle specialità chimiche a livello europeo, CSC è presente con tre siti che occupano circa 600 dipendenti in attività di ricerca e sviluppo, produzione, e vendita: Origgio (Varese), Mortara (Pavia) e Pontecchio Marconi (Bologna). Quest’ultimo, operativo dal 1979, è il sito industriale italiano di CSC di maggiori dimensioni, in cui lavorano 477 dipendenti di cui circa 80 operativi nell’indotto. Il sito, oltre ad essere la sede legale di Ciba in Italia, comprende un centro di ricerca e sviluppo che opera nel campo degli additivi per la plastica, uno stabilimento produttivo, un centro “globale” di assistenza tecnica nel segmento delle pellicole plastiche e della

stampa su plastica, che fornisce un supporto tecnico alla clientela al livello mondiale (*global skill center for films*) e un centro servizi di consulenza a terzi nel campo della sicurezza e dell'ambiente. A questi si aggiungono, infine, i servizi amministrativi.

### **L'assetto di Ciba Specialty Chemicals**

CSC si contraddistingue come impresa dalle origini antiche e, al contempo, assai dinamica e propensa alla trasformazione. L'impresa è nata formalmente nel 1997, in seguito alla scissione di Ciba Geigy, dopo la fusione di quest'ultima con Sandoz (fusione da cui è sorta Novartis, uno dei maggiori Gruppi mondiali nel settore farmaceutico). Le origini di Ciba tuttavia risalgono al 1757, anno di fondazione di J.R. Geigy AG, la più antica impresa chimica di Basilea. Nel 1971 Geigy si è fusa con Ciba - un'altra impresa chimica fondata, sempre a Basilea, nel 1884 - e ha dato vita a Ciba-Geigy Ltd., divenuta rapidamente *leader* globale nella realizzazione di prodotti chimici per il settore sanitario, agricolo e industriale.

Dal 1997 CSC ha sviluppato il proprio *business* anche per mezzo di numerose acquisizioni e dismissioni. In particolare, nel 1998 ha acquisito la britannica Allied Colloids, entrando in questo modo nel settore del trattamento delle acque. Nel 2000 ha ceduto la divisione Performance Polymers a Morgan Grenfell Private Equity, allo scopo di focalizzare le proprie attività su specialità chimiche ad alto valore aggiunto. Nel 2004 ha acquisito la finlandese Raisio Chemicals, affermandosi così come fornitore di prodotti chimici di primo livello nell'industria della carta. Infine, nel 2006 ha ceduto il segmento Textile Effects a Hunstman Corporation.

Tale dinamismo ha inevitabilmente coinvolto anche la configurazione organizzativa formale, che è stata, infatti, oggetto di due importanti processi di riconfigurazione. Il primo, nel 2000, ha adottato un principio di ripartizione geografica delle unità organizzative, che ha portato alla costituzione di 10 raggruppamenti regionali, ciascuno con responsabilità su diversi contesti nazionali. L'autonomia effettiva riconosciuta alle Regioni è tuttavia molto

limitata, in quanto la capacità decisionale continua ad essere accentrata nel quartier generale di Basilea, da cui le Regioni sono direttamente controllate. Conseguentemente, esse svolgono quasi esclusivamente un ruolo di supporto al coordinamento delle attività nell'ambito di riferimento. Il secondo processo di riconfigurazione è stato attivato nel 2001 e si è concluso con una sostanziale ridefinizione delle responsabilità concernenti le attività commerciali e di supporto.

L'attuale configurazione formale di CSC presenta tre divisioni, ciascuna focalizzata su una specifica combinazione di prodotto e mercato:

- *Additives and plastics* si rivolge all'industria della plastica, dei lubrificanti e carburanti, dell'igiene personale e degli ambienti industriali e domestici, e propone prodotti per stabilizzare le proprietà dei materiali o per modificarne le caratteristiche;
- *Coating effects* offre prodotti coloranti, stabilizzanti della luce e inibitori della corrosione, sui mercati del rivestimento, dei materiali elettrici delle immagini, dell'inchiostro e della plastica;
- *Water and paper treatment* si concentra sulla realizzazione di prodotti per il miglioramento del processo di separazione della miscela solido/liquido, della qualità e dell'aspetto della carta, rivolgendosi all'industria agricola, della carta, dell'igiene personale, del trattamento delle acque, dei monomeri e polimeri speciali e delle tecnologie estrattive.

Ogni divisione rappresenta un centro di costo ed è responsabile per il marketing, la ricerca e sviluppo, la tecnologia, la produzione e le vendite. La configurazione divisionale è, tuttavia, integrata da modalità di coordinamento inter-segmento in grado di favorire le sinergie nei campi della produzione, del marketing e della ricerca. Ai tre segmenti si aggiungono, poi, cinque funzioni di supporto (Finance, HR, Communications, Legal and Environment, Information Systems) gestite centralmente al livello di Capogruppo con articolazioni operative continentali.

### **Il piano globale 2006-2010: la ridefinizione strategica**

A fronte di una solida posizione competitiva basata su una posizione dominante in numerosi mercati e su competenze distintive, nel corso degli ultimi anni CSC ha maturato un certo ritardo rispetto ai concorrenti in termini di redditività. Per un processo d'innovazione lento, CSC ha particolarmente risentito della trasformazione di molti prodotti in *commodity*, in seguito alla scadenza del brevetto internazionale che li tutelava. Questo fenomeno, associato alla crescita dei prezzi delle materie prime e dell'energia, e alla pressione crescente dei produttori asiatici, sempre più competitivi, ha avuto conseguenze negative sulla redditività dell'impresa.

Tali problemi hanno indotto i vertici di CSC a un ripensamento della strategia d'impresa e a rivedere alcuni importanti aspetti della configurazione organizzativa, al fine di rafforzare la posizione sul mercato, raggiungere una maggiore efficienza produttiva e una coerente gestione dei costi. Nel 2005 è stato lanciato un nuovo piano strategico, centrato su una maggiore focalizzazione del *business* e sull'orientamento delle scelte d'investimento verso mercati con più alte prospettive di crescita. Il nuovo piano prevede la concentrazione degli investimenti in innovazione e produzione nel comparto degli Additives and Plastics e Coating Effects, riconosciuti come segmenti chiave per la crescita. Per quanto riguarda il segmento Water & Paper Treatment, invece, l'attenzione è principalmente sul miglioramento della redditività grazie alla riduzione dei costi. Il piano strategico prevede, inoltre, una prosecuzione degli investimenti in nicchie ad alto potenziale, quali Personal Care, Oil & Lubrificant, Electronic Materials ed Expert Services.

In modo complementare alla strategia di rifocalizzazione, è stata definita un'agenda di iniziative operative (*Operational Agenda*) a medio termine, volte a: superare i limiti di una configurazione complessa che ostacola le interazioni intersegmento e lo sviluppo di sinergie; rafforzare l'efficacia e l'efficienza di processi chiave troppo frammentati; promuovere una crescita remunerativa e l'innovazione; potenziare la cultura della *leadership* e della *performance*. In dettaglio, la *Operational Agenda* si articola in cinque linee di azione principali.

La prima linea persegue la semplificazione e la razionalizzazione della rete delle sedi locali, in modo da rendere più efficiente la gestione dei rapporti con i clienti. In attuazione di tale linea, sono state chiuse nel 2006 le sedi di CSC in Grecia, Portogallo, Nuova Zelanda, e nel 2007 quelle di Francia, Finlandia e Brasile, mentre sono state consolidate le attività in Malesia e Sud Africa. Inoltre, sono stati definiti nuovi canali di commercializzazione.

La seconda linea di azione è diretta all'adozione di un'unica piattaforma informatica integrata, basata sul *software* SAP, al fine di coprire tutte le attività dell'impresa, e di promuovere trasparenza e integrazione nella gestione dei dati al livello globale. In tal modo CSC cerca non solo di recuperare il ritardo maturato rispetto ai concorrenti nell'implementazione di sistemi integrati per la gestione dei dati aziendali ma, soprattutto, di sperimentare per prima nell'industria di riferimento un'iniziativa d'integrazione radicale che coinvolge tutte le attività primarie e secondarie presso tutte le sedi operative. La strategia d'implementazione adottata ha previsto una prima fase di pianificazione e preparazione della durata di 18 mesi, seguita dal lancio di due progetti pilota in Gran Bretagna e in Italia. Una seconda fase riguarda il completamento del processo d'integrazione nel 2008, non solo nel resto d'Europa ma anche in America e in Asia.

La terza linea d'azione ha per oggetto l'avvio di un programma di ridefinizione dei processi produttivi, basato sui principi del *lean manufacturing* (produzione snella) da applicarsi in ogni insediamento industriale dell'impresa. Ciò ha comportato una fase iniziale di analisi delle diverse procedure e delle tempistiche operative, del personale e delle attrezzature, al fine di individuare sprechi e duplicazioni da eliminare. In seguito sono state avviate azioni dirette al miglioramento dell'impiego delle capacità e alla riduzione dei costi di produzione e manutenzione, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi e di mantenimento di alti standard di tutela ambientale e di sicurezza. Nei primi mesi del 2007, l'attività diagnostica risultava completata in 19 dei 20 siti principali, mentre la reingegnerizzazione dei processi produttivi era stata lanciata in 10 siti.

La quarta linea di azione è orientata al rafforzamento della focalizzazione sul marketing e sulle vendite, al fine di rendere più efficaci le strategie di commercializzazione e più raffinata la determinazione dei prezzi. In particolare, l'*Operational Agenda* prevede la realizzazione di un programma standard per la formazione, la misurazione delle *performance* e la definizione dei piani d'incentivazione, affinché l'individuazione e la diffusione delle migliori prassi nel Gruppo risulti più trasparente.

L'ultima linea d'intervento è focalizzata sulla definizione e implementazione di metodi d'integrazione delle competenze di ricerca e sviluppo fra i vari segmenti di mercato. Sono state inoltre sviluppate nuove piattaforme informatiche per favorire l'interazione con i clienti finali ed è stata promossa l'innovazione attraverso la definizione di collaborazioni con soggetti esterni al Gruppo. In particolare, è stato perseguito l'intento di ridurre il *time-to-market* e di rafforzare la *leadership* di costo nei segmenti più consolidati.

Con l'attuazione dell'agenda operativa il vertice d'impresa ha, inoltre, deciso un ridimensionamento del personale di 2.500 unità da realizzare entro il 2009 - prevalentemente in Europa e in America - soprattutto grazie al *turn-over* fisiologico.

### **Le trasformazioni organizzative nel sito di Pontecchio Marconi**

Il piano strategico e l'agenda operativa sono stati definiti dai vertici di Basilea e sono stati solo in seguito comunicati alla dirigenza delle unità locali preposte all'applicazione nei contesti specifici.

Al momento dell'annuncio della nuova strategia, il sito di Pontecchio Marconi si trovava in una situazione piuttosto critica. Dopo un periodo, dal 1996 al 2001, caratterizzato da tassi di crescita sostenuti, il sito aveva iniziato a soffrire in modo sempre più rilevante la concorrenza asiatica per i prodotti più tradizionali (divenuti *commodity*) e a manifestare difficoltà a garantire la flessibilità richiesta nella produzione delle *specialty* innovative. Da tali circostanze sono scaturite le nuove scelte organizzative che, nelle intenzioni



della dirigenza del sito, avrebbero dovuto consentire, in linea con le indicazioni della Capogruppo, un incremento del 20% della produttività.

In particolare, quattro criteri hanno guidato la definizione del nuovo assetto:

- promuovere la riduzione dei costi, non potendo contare a breve sull'introduzione di nuovi prodotti;
- porre enfasi su competenze e professionalità distintive per fronteggiare la concorrenza asiatica;
- soddisfare l'esigenza di maggiore flessibilità e velocità nella risposta ai cambiamenti della domanda;
- promuovere nuove sinergie e cogliere le opportunità di cambiamento.

Il cambiamento organizzativo ha interessato in modo primario l'area della produzione, con la semplificazione dei processi produttivi e la definizione di un nuovo assetto maggiormente orientato al mercato, sulla scia dell'enfasi posta dall'*Operational Agenda* sul *lean manufacturing*.

Prima della riorganizzazione, a Pontecchio Marconi esistevano due divisioni produttive (IPU), suddivise a loro volta in reparti e alloggiate in edifici separati. Tale opzione implicava ridondanze di risorse e di flussi di materiali, e contribuiva a rendere le attività assai frammentate, in quanto ripartite tra diversi reparti. La stessa creazione di sinergie e la possibilità di gestire miglioramenti successivi nei singoli reparti risultavano fortemente compromesse, anche perché le azioni volte a un accrescimento dell'efficienza, susseguitesisi dal 2001 al 2005, avevano comportato un ridimensionamento dell'organico.

La nuova configurazione ha predisposto un'unica funzione di produzione, articolata in quattro Unità Tecnologiche. Quest'ultime, atte a sostituire i reparti come base di raggruppamento principale, sono state definite seguendo il duplice criterio delle competenze e della tecnologia, e sono:

- l'unità *Continui & intermedi*, che raggruppa i processi a ciclo continuo, caratterizzati da elevati volumi produttivi, forti impatti sulle rese produttive ed

elevata complessità, in quanto implicano, ad esempio, attività di controllo e analisi continue;

- l'unità *Batch automatici*, alla quale afferiscono le produzioni basate su impianti completamente automatizzati ma con sintesi chimiche "discontinue" e che richiedono diverse competenze tecnologiche;

- l'unità *Batch semi-automatici*, riguardante i processi non totalmente automatizzati e che necessitano di elevate competenze manuali;

- l'unità di *Form Giving* che riunisce una serie di attività altamente specializzate riguardanti il confezionamento e la composizione del prodotto in una forma destinata alla commercializzazione.

Il nuovo assetto, che ha disposto il raggruppamento di attività simili nello stesso luogo, ha consentito una razionalizzazione delle risorse e degli spazi e al contempo ha stimolato lo sviluppo di nuove sinergie e apprendimento reciproco fra gruppi. Nel caso delle persone impiegate nell'unità di *Form giving*, variamente coinvolte nei tre diversi processi produttivi e quindi distribuite nell'impianto industriale, è stata stimolata la comunicazione e l'interazione, sfruttando le tecnologie dell'informazione, per mezzo dell'attribuzione a ciascuno di sistemi portatili.

Oltre a favorire il contenimento dei costi, il rafforzamento delle competenze e, conseguentemente, una migliore gestione dell'innovazione, il nuovo assetto della funzione produttiva ha contribuito alla flessibilità operativa in quanto ha agevolato lo spostamento di persone e altre risorse tra le varie unità, consentendo in tal modo di assorbire la variabilità delle diverse attività.

Un secondo significativo provvedimento, guidato dalla ricerca di una sempre maggiore agilità e flessibilità, ha riguardato la creazione del cosiddetto "FAST". Si tratta di una *task force* volta a rafforzare le interazioni tra la funzione di produzione e le funzioni professionali di supporto, al fine di assicurare una gestione rapida ed efficiente delle criticità e di stimolare la generazione di nuove idee.

La creazione del FAST è derivata da un processo lungo e articolato in più fasi. Già nel 1996, in presenza di un incremento dei ritmi di crescita, era stata

avvertita la necessità di istituire due figure afferenti alle IPU – il Chimico e l'Ingegnere di IPU – che facessero da “ponte” con le funzioni professionali di supporto (i Servizi Tecnici e i Servizi Chimici). Il ricorso a personale tecnico specializzato nelle competenze impiantistiche e chimiche poteva, così, assicurare l'individuazione e la risoluzione dei problemi del processo produttivo in modo assai più sofisticato e qualificato di quanto potesse fare il caporeparto con le sue competenze generiche.

Ben presto, però, il riscontro di una serie di difficoltà nella definizione e affermazione del ruolo ha indotto la dirigenza di CSC a individuare scelte alternative. Sotto la responsabilità formale delle IPU, infatti, il Chimico e l'Ingegnere erano primariamente coinvolti in attività di carattere operativo e nella risoluzione di problemi a bassa complessità; inoltre le funzioni di supporto apparivano scarsamente coinvolte e responsabilizzate.

Anzitutto sono state ridefinite le relazioni gerarchiche: pur mantenendo la postazione di lavoro presso l'area di Produzione, le due figure sono state formalmente attribuite alle funzioni professionali. In questo modo, non solo è stato assicurato il pieno coinvolgimento di entrambe le funzioni ma anche la tempestività d'intervento in caso di problemi. Agli Ingegneri e Chimici di produzione sono stati, poi, affiancati i *trouble shooter* (risolutori dei problemi), selezionati tra i capiturno anziani dotati di una grande esperienza e conoscenza puntuale delle attività produttive. Demandando a essi l'individuazione tempestiva dei piccoli problemi operativi e la gestione della loro risoluzione è stato così reso possibile impegnare le due figure altamente qualificate esclusivamente nella risoluzione di problemi di maggiore complessità e rilevanza.

Il FAST è stato predisposto nel 2006 a supporto dell'attività dei *trouble shooter*, che fino a quel momento era rimasta piuttosto destrutturata. In particolare è stata definita un'unità di coordinamento destinata ad acquisire una posizione di *leadership* riconosciuta in virtù della sua elevata esperienza nella gestione degli impianti. Al FAST è stata, inoltre, allocata un'altra persona proveniente dai servizi tecnici, il *project manager*, a cui è stato richiesto di

coordinare e gestire le opportunità. Al fine di promuovere e supportare l'elaborazione e lo sviluppo di idee sono stati inoltre promossi incontri mensili di 45 minuti tra i *trouble shooter*, nel corso dei quali vengono discusse e valutate le idee innovative. Nel momento in cui si riconosce la validità e la realizzabilità di una proposta, essa è immessa nella gestione FAST. Ciò implica l'allocazione di risorse specifiche alla realizzazione dell'idea, il suo sviluppo, un monitoraggio costante attraverso la predisposizione di un piano di avanzamento mensile e una valutazione finale.

### **Il governo del cambiamento organizzativo nel sito di Pontecchio Marconi**

La dirigenza locale, sulla base dell'agenda operativa e degli obiettivi definiti dai vertici di Basilea, ha definito le modalità di governo del cambiamento ritenute più coerenti rispetto alle peculiarità locali. Le scelte più significative sono sostanzialmente due.

In primo luogo, in presenza di un progetto di cambiamento così articolato come quello proposto dall'*headquarter* di Basilea, la dirigenza locale ha deciso di ricorrere alla definizione di un piano strutturato in fasi, a supporto della gestione delle priorità. Il piano, definito in base a uno schema logico denominato NewTOn (*NEW Technical Operations organizatioN*), si articola in sei fasi:

- *l'ascolto e l'analisi*, in cui attraverso un'interazione tra dirigenza di vertice e intermedia è stato possibile tracciare le linee del cambiamento da seguire;
- *lo sviluppo dell'idea* di cambiamento da realizzare;
- *la progettazione globale* del cambiamento, che ha incluso la definizione degli obiettivi strategici, la configurazione organizzativa, gli obiettivi generali delle singole aree, il *layout* fisico e gli spazi;
- *la progettazione di dettaglio*, che ha riguardato la definizione dei ruoli di primo livello, l'identificazione dei processi chiave, la creazione dei gruppi di lavoro, e quindi la definizione dei ruoli di secondo livello;
- *il lancio* ufficiale del cambiamento;

- *l'implementazione*, che ha incluso la gestione dei rapporti con il personale e con i sindacati, ma anche la necessità di definire interventi di formazione e strumenti di supporto al cambiamento culturale.

In secondo luogo, sono state decise azioni volte a stimolare il coinvolgimento delle persone, al fine di diffondere un clima favorevole al cambiamento. L'annuncio dell'*Operational Agenda* comunicato dai vertici di Basilea aveva, infatti, creato una generale diffidenza cui la dirigenza del sito doveva far fronte. In particolare, i principali rischi riguardavano la *talent retention* (fidelizzazione dei talenti) e l'impatto negativo sui risultati operativi e sui servizi alla clientela. Tali rischi erano stati imputati dalla dirigenza alla naturale tendenza, da parte dei lavoratori, a trascurare l'operatività quotidiana in presenza di una situazione percepita come incerta, sia in termini occupazionali sia produttivi, e a un malcontento diffuso dovuto al riconoscimento di uno scarso coinvolgimento nelle scelte organizzative.

Le azioni elaborate, in particolare, hanno mirato ad agire sulla "sfera emotiva" del personale, a vari livelli. La definizione di tali azioni è stata basata sul concetto di "intelligenza emotiva" (Le Doux, 1996), cioè sull'idea che in un processo di cambiamento è necessario gestire non solo le azioni e i pensieri ma anche le emozioni. In particolare, sull'ipotesi che il passaggio da un'emozione negativa particolarmente intensa, come ad esempio l'ira, a un'emozione altrettanto intensa ma positiva, quale la gioia, possa avvenire esclusivamente attraverso stadi intermedi, quali lo sfogo, la condivisione e la costruzione comune.

Tali azioni hanno riguardato sia la fase precedente al cambiamento sia la fase di realizzazione. Nella prima fase, gli sforzi sono stati concentrati sugli agenti del cambiamento, vale a dire sul personale di prima e di seconda linea, creando i presupposti affinché potessero percepire l'importanza delle trasformazioni in corso, contribuire alla loro definizione e conseguentemente coinvolgere e incentivare, nella fase successiva, i propri subordinati. È stato pertanto attribuito al *team* di prima linea il compito di elaborare il progetto

globale, mentre i componenti della seconda linea sono stati chiamati a partecipare attivamente alla definizione del progetto di dettaglio.

La fase di adozione del cambiamento è stata, invece, articolata in una serie di attività strumentali alla promozione del passaggio graduale tra i quattro stadi emotivi. In particolare, è stato perseguito il tentativo di ricostruire le emozioni connesse al cambiamento grazie alla condivisione delle percezioni di ciascuno, al lavoro di gruppo, alla rappresentazione (attraverso un'esperienza teatrale) di come l'impresa stava vivendo il cambiamento, alla definizione di una visione comune e, infine, alla celebrazione dei successi.

### **I risultati conseguiti nel sito di Pontecchio Marconi**

I risultati conseguiti in seguito al nuovo assetto operativo, in termini non solo di redditività e di qualità ma anche di clima, sembrano dimostrare l'efficacia dell'approccio adottato. Il riconoscimento di un margine di discrezionalità sufficientemente ampio alla dirigenza locale nella definizione delle scelte di attuazione della strategia globale sembra, infatti, aver consentito un insieme di scelte coerenti con le peculiarità locali, così come l'adozione di un piano complessivo a supporto del governo del cambiamento ha aiutato a individuare e gestire le priorità. Inoltre, la comunicazione, il coinvolgimento del personale e delle rappresentanze sindacali, l'attivazione di azioni di *talent retention* e le iniziative volte a influenzare la sfera emozionale, hanno effettivamente permesso di superare il clima di sfiducia ravvisato nei momenti seguenti la comunicazione formale della *Operational Agenda* da parte di Basilea e, al contempo, di contenere la "fuga" delle risorse migliori.

Al successo di tali iniziative si affianca tuttavia il riscontro di alcune criticità. Il numero troppo elevato di progetti lanciati ha reso il coordinamento delle attività molto complesso, e la scelta di comunicare obiettivi strategici di lungo periodo ha comportato un senso di ansietà diffusa, che a sua volta ha contribuito, secondo la dirigenza, da un lato a un aumento del *turnover* del personale, e d'altro lato al manifestarsi di forti pressioni da parte dei mercati finanziari per il raggiungimento dei traguardi promessi.

Le azioni adottate a Pontecchio Marconi hanno, peraltro, riguardato principalmente solo uno dei capitoli dell'*Operational Agenda*, quello concernente le decisioni riguardanti la produzione snella. Ulteriori importanti cambiamenti sono progettati, in particolare riguardanti la "estrazione del valore" a seguito dell'introduzione del sistema ERP, e altri capitoli della *Operational Agenda*, tra i quali la riorganizzazione delle funzioni di supporto e delle attività di ricerca e sviluppo.

### **Discussione**

Il cambiamento organizzativo di Ciba Specialty Chemicals offre numerosi spunti di riflessione. In questa sede ci soffermeremo su due tematiche principali, che si prestano a diverse interpretazioni: le scelte di ridefinizione dei processi di *business* da parte della Capogruppo e le relazioni tra quest'ultima e le sedi locali.

In merito al primo tema, una possibile prospettiva di lettura può essere individuata nell'approccio "situazionale" o "contingentista" (Lawrence, Lorsch, 1967), che postula la presenza di una relazione di dipendenza tra l'efficienza organizzativa e la natura dell'ambiente. Secondo questa prospettiva, le linee d'azione definite nella *Operational Agenda* possono essere descritte come la risposta di adattamento dell'impresa a una serie di contingenze e di situazioni vincolanti. Tali contingenze si riconoscono, in particolare, in tutti quegli elementi che rendono l'ambiente più problematico, quali la presenza di una crescita della domanda di prodotti chimici non uniforme (sbilanciata verso i Paesi in via di sviluppo), la continua richiesta d'innovazione da parte del mercato, la pressione progressiva dell'industria chimica asiatica e l'incremento del peso dei vincoli istituzionali connessi alla progressiva affermazione di una coscienza ambientale. In presenza di tali elementi, infatti, le scelte organizzative possono essere lette come sostanzialmente "obbligate" - secondo il dettato normativo dello schema contingentista - se si vogliono mantenere o migliorare le condizioni di efficienza e di competitività. Tra queste, nel caso specifico qui descritto, si possono individuare: l'adozione di un approccio alla produzione

snella (*lean manufacturing*) in grado di favorire una contrazione delle ridondanze e una più equa distribuzione delle risorse; la creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo di sinergie tra dipendenti che svolgono attività simili, in modo da stimolare l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze; il ricorso a un sistema ERP per la gestione integrata dei flussi informativi sia orizzontali, tra le divisioni, sia verticali, tra il centro e la periferia.

L'esperienza di CSC può essere utilmente letta anche attraverso la chiave interpretativa neo-istituzionalista (DiMaggio, Powell, 1983) e in particolare con il ricorso al concetto di "isomorfismo mimetico". Powell e DiMaggio, interrogandosi sulle ragioni della presenza di omogeneità di forme e pratiche organizzative, giungono a teorizzare che le organizzazioni operanti nella stessa sfera di attività tendono a strutturarsi in un "campo organizzativo" nel quale si affermano alcune configurazioni organizzative, cui i membri di tale campo si conformano in risposta a un bisogno di legittimazione. In questa prospettiva, quindi, le scelte di ri-focalizzazione del *business* e soprattutto l'adozione della pratica di *lean manufacturing* possono essere lette come risultato di una spinta a conformarsi a quei "miti" manageriali affermatasi negli ultimi anni nel campo organizzativo del settore chimico, sulla scia di altri grandi settori manifatturieri.

Un'altra possibilità interpretativa può far riferimento alla proposta teorica di Thompson (1967). Se si utilizza lo schema concettuale di questo autore, le scelte della multinazionale svizzera possono essere lette come decisioni riguardanti il "campo d'azione", ovvero la specifica combinazione di tecnologie adottate, popolazioni servite e servizi prestati, al fine di controllare le contingenze critiche attivate dal *task environment*. Attraverso la dismissione del settore Textile Effects e la ridefinizione della rete territoriale, infatti, CSC ha potuto concentrarsi su segmenti di mercato relativamente più omogenei, in termini sia di canali distributivi sia di processo produttivo, uscendo da un segmento eccessivamente esteso e diversificato, e orientandosi quindi verso mercati più promettenti. Secondo questa chiave interpretativa, pertanto, l'ambiente non è da intendersi come una variabile esogena che richiede



adattamento ma il risultato di una scelta di campo d'azione - che si configura come unico e specifico per ogni impresa - guidata da razionalità intenzionale e limitata (Simon, 1947).

In merito al secondo tema, cioè ai rapporti tra il quartier generale di Basilea e le sedi locali (qui rappresentate dalla sede italiana di Pontecchio Marconi), CSC si presenta fortemente accentrata. La Capogruppo svolge un'attività di integrazione tra le diverse unità locali, definendo linee guida globali e indirizzi vincolanti, al fine di conseguire sinergie tra le diverse unità del Gruppo e di ridurre i costi di coordinamento tra le unità. A fronte di un piano strategico globale e di una *Operational Agenda* definiti attraverso un approccio tipicamente *top-down*, alla dirigenza locale è stato affidato il compito della loro traduzione operativa.

La teoria contingentista può interpretare tali azioni focalizzando l'attenzione sulla necessità di individuare il giusto compromesso tra l'assicurazione del coordinamento strategico e l'adeguamento agli specifici contesti. In ambienti altamente differenziati, nei quali operano le unità locali, l'accentramento delle decisioni strategiche deve, infatti, accompagnarsi a un decentramento delle decisioni operative in favore della dirigenza periferica, poiché una maggiore vicinanza alle fonti di incertezza o alla specificità locale permette maggiore efficacia ai decisori (Galbraith, 1974).

La lettura dei processi decisionali di CSC attraverso il ricorso alla teoria dell'agire organizzativo, che considera l'organizzazione come regolazione dei processi d'azioni e decisioni, e in particolare ai concetti di autonomia, eteronomia e discrezionalità (Maggi, 2003) permette una diversa interpretazione. Secondo questa prospettiva teorica ogni processo d'azione è caratterizzato da regole prodotte a livelli diversi, in quanto riguardanti sia i mezzi sia i fini in una catena ininterrotta e sempre aperta (Simon, 1947). La regolazione di ogni processo d'azione è in parte eteronoma, cioè prodotta da altri processi, e in parte autonoma. Nel caso studiato la *Operational Agenda* appare chiaramente come fonte di regolazione eteronoma per le sedi locali, tra cui Pontecchio Marconi. Definendo obiettivi e risultati da raggiungere, la

Capogruppo, infatti, impone di operare in una situazione di dipendenza, in quanto vincolato da scelte di regolazione esterne. Al livello decisionale locale non appare riconosciuta autonomia ma, piuttosto, discrezionalità, ovvero uno spazio di azione concesso dall'alto, concernente la determinazione dei mezzi volti al perseguimento di obiettivi sovra-ordinati.

Questo margine di discrezionalità, peraltro, assume una diversa valenza nell'ambito di prospettive teoriche alternative. Ad esempio, nell'ottica funzionalista, la discrezionalità è strumentale al soddisfacimento del bisogno di assicurare la conformità al meta-sistema di riferimento (il Gruppo multinazionale, se in questo caso si assume il punto di vista di una unità nazionale dell'impresa) attraverso l'individuazione, tra le alternative possibili, delle scelte più adatte alla specificità delle contingenze locali (ad esempio le pressioni sindacali, le caratteristiche del mercato locale, la normativa nazionale). In Thompson (1967), invece, la discrezionalità non è mera espressione di alternative di svolgimento di compiti ma può manifestarsi in termini di tacito obbligo a mobilitare, in futuro, le proprie capacità, o anche in termini di scostamento dalle regole definite, purché tale scostamento sia congruente con gli obiettivi condivisi. In caso contrario la discrezionalità si configura come "deviante" ed è tendenzialmente evitata attraverso azioni di vigilanza. Proprio il bisogno di protezione dalla discrezionalità deviante potrebbe essere alla base della scelta, da parte della Capogruppo di CSC, di definire indicatori di *performance* espliciti (ad esempio un miglioramento dell'efficienza produttiva del 20%), di nominare referenti globali per ciascuna linea operativa e soprattutto di prevedere un'attuazione graduale delle diverse linee strategiche. L'obiettivo implicito può essere evitare che la presenza di carichi di lavoro eccedenti la capacità individuale induca una selezione dei compiti ristretta a quelli che promettono di aumentare il proprio specifico vantaggio.

Il ricorso al concetto di potere, nella sua accezione di capacità di controllo delle premesse della decisione (Simon, 1947), infine, fornisce un'utile chiave interpretativa per ricondurre anche le azioni di coinvolgimento del personale, poste in essere nel sito di Pontecchio Marconi, alla politica di accentramento che

contraddistingue CSC. Il ricorso ai *meeting*, agli incontri con la dirigenza locale, alla condivisione di timori e prospettive, grazie anche al supporto di forme di espressione artistica, sembra, infatti, volto a incidere sulla dimensione della “docilità” delle persone. In questo modo, alla tradizionale espressione di controllo diretto, rappresentata dalle regole che influiscono sulle possibilità d’azione, va ad aggiungersi un controllo indiretto e non esplicito, in grado di spingere i comportamenti verso una direzione desiderata.

## Le trasformazioni organizzative di Zurich

*Domenico Berdicchia, Università di Ferrara*

### Introduzione

Nell'ultimo ventennio il settore assicurativo è stato segnato da eventi che ne hanno influenzato significativamente le caratteristiche, ridefinendone continuamente gli equilibri. La globalizzazione, il processo di integrazione comunitaria, la liberalizzazione e la nascita del mercato unico delle assicurazioni, l'instabilità politica internazionale, l'accrescimento dei livelli competitivi e, infine, la recente crisi economica, sono alcuni degli aspetti che hanno condizionato lo sviluppo del settore assicurativo. In questo contesto, la capacità degli operatori di anticipare le tendenze di mercato e di accrescere le proprie dimensioni attraverso alleanze e acquisizioni è divenuto un requisito per la solidità e la competitività.

Un esempio di rilievo è offerto da Zurich, Gruppo assicurativo di caratura internazionale che da più di un secolo ha saputo consolidare la propria posizione sul mercato, divenendo oggi una delle più grandi compagnie di assicurazione al livello mondiale. Il percorso delle sue trasformazioni organizzative negli ultimi tre decenni è stato seguito, per molti anni, dal Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione". Alcuni studi hanno mostrato la rilevanza di tre questioni con le quali il Gruppo Zurich si è confrontato nella sua storia recente.

La prima questione ha riguardato la crescita dimensionale, alimentata particolarmente da operazioni di fusione e acquisizione. Come abbiamo già sottolineato, la crescita dimensionale ha rappresentato, in questo settore, un viatico per consolidare la capacità competitiva, sia grazie a economie di scala di varia natura, sia grazie a posizioni di *leadership* di mercato da cui trarre vantaggi reputazionali. In molti casi, la via più breve alla crescita è stata appunto quella

dell'acquisizione di altre imprese del settore o di settori contigui. Un esempio di grande importanza, nel panorama italiano, è la fusione tra Zurich Italia e Minerva, avvenuta nei primi anni Novanta. La discussione che ha avuto luogo nell'ambito del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" (Noventa, Finazzi, 1998) mette in luce sia la riflessione di natura strategica che ha dato il via a questa operazione, sia le difficoltà organizzative in essa implicate. Difficoltà che tuttavia furono interpretate dalla dirigenza di Zurich come una opportunità per la realizzazione di cambiamenti organizzativi la cui portata andò ben al di là dell'episodio specifico della fusione, e che segnarono in modo importante gli anni seguenti. Per esempio, furono intraprese azioni orientate all'aumento dell'attenzione verso le tematiche relative alla qualità, alla gestione per obiettivi, al ridisegno e alla reingegnerizzazione dei processi.

La seconda questione ha riguardato la gestione delle persone. Nei primi anni Duemila, mentre il processo di crescita dimensionale era già in fase di consolidamento, l'impresa attivò iniziative finalizzate a migliorare lo sviluppo del proprio capitale umano. Lo studio realizzato nel Programma di ricerca (Masino *et al.*, 2004) si concentra su un'iniziativa particolarmente interessante, orientata ai cosiddetti "talenti", ossia le persone, per lo più giovani, considerate particolarmente promettenti. Sono anni in cui il tema del *talent management*, oggi sostanzialmente onnipresente nel mondo della gestione delle risorse umane, si stava diffondendo nelle pratiche manageriali. L'esperienza di Zurich suscitò grande interesse perché basata su un approccio alla selezione e, ancor più, allo sviluppo dei "talenti", che puntava sul valore formativo della sperimentazione, sulla cooperazione tra persone di diversa provenienza, sull'assunzione di responsabilità rispetto a obiettivi concreti e sulla partecipazione a *team* di lavoro. Il valore simbolico di tale esperienza, all'interno dell'impresa, fu importante quanto il valore concreto. Ciò malgrado le difficoltà, peraltro consuete nel caso di iniziative sperimentali rispetto alla tradizione e alla specificità del contesto.

La terza questione, di carattere più generale, ha riguardato gli assetti organizzativi generali dell'impresa. Di questo ci occuperemo nel dettaglio in

questo testo, nel quale ripercorreremo le varie fasi, e i cambiamenti anche sostanziali, che hanno caratterizzato le vicende organizzative di Zurich negli ultimi anni. La storia di Zurich alterna, come accade in tutte le imprese, momenti di espansione e crescita dei profitti e momenti di contrazioni, fasi di diversificazione dell'offerta a fasi di rifocalizzazione sui *business* principali. Il tutto è connesso con cambiamenti nei vertici e nelle logiche di *governance*, con rifocalizzazioni su diverse leve competitive e, come vedremo, con numerose riprogettazioni della configurazione formale del gruppo, la quale nel giro di un solo decennio è passata da una forma di tipo "federale" a una "per regioni", fino ad assumere una forma "a matrice".

I processi di cambiamento di Zurich sono stati orientati alla costituzione di un Gruppo globale caratterizzato da un'unica cultura, un orientamento uniforme, un modo di agire realmente condiviso da tutta la Compagnia, e comunque sempre ispirati da una costante attenzione alle esigenze di mercato espresse e definite al livello locale. Il bisogno di equilibrio tra omogeneità strategica e culturale al livello globale da un lato, e l'esigenza di flessibilità e di specializzazione al livello locale dall'altro lato, ha portato la Compagnia alla ricerca di una soluzione, oggi perseguita da molte imprese internazionali, riassumibile nel motto: "*Think Global, Act Local*".

### **Breve storia del Gruppo Zurich**

Zurich è un Gruppo internazionale che opera su scala mondiale nel settore delle assicurazioni. Fondato in Svizzera, a Zurigo, nel 1872 con il nome di Unione delle Assicurazioni, rivestiva inizialmente il ruolo di riassicuratore della compagnia assicurativa Svizzera. Nel 1894 la Compagnia assume il nome Zurich, integrando in pochi anni la propria attività concernente infortuni e responsabilità civile con servizi assicurativi contro scassi, furti e appropriazioni indebite.

Nel 1912, a seguito dell'introduzione di una nuova legislazione in materia di assicurazioni contro gli infortuni professionali, che portò alla nascita nel 1917 dell'Istituto nazionale svizzero di assicurazione contro gli infortuni

(Insai), la Compagnia vede erosa una parte importante dei propri affari e decide di estendere la propria attività negli Stati Uniti. Alcuni anni dopo accresce ulteriormente le proprie dimensioni aprendo una filiale a Londra, nel 1922, e un'altra in Canada nel 1923.

Da allora la storia di Zurich è stata segnata da continue trasformazioni, cambiamenti e acquisizioni, fino alla situazione attuale che la vede presente in 170 Paesi del mondo con circa 60.000 dipendenti. Tradizionalmente, i principali mercati di riferimento sono stati il Nord America (Stati Uniti) e l'Europa (Svizzera, Spagna, Italia, Germania e Inghilterra). Negli ultimi anni l'impresa ha progressivamente accresciuto le proprie esposizioni anche in alcuni Paesi dell'Est (prevalentemente Russia, Cina, India).

Sebbene il Gruppo offra svariati servizi ai propri clienti, quali la consulenza in tema di *risk management* e la distribuzione di prodotti finanziari di terzi, il suo *core business* è identificabile nell'offerta di soluzioni assicurative nel ramo danni (*general insurance*) e nel ramo vita (*life insurance*) a persone, professionisti, piccole e medie imprese, e aziende multinazionali.

In Italia il Gruppo è presente dal 1902 e dispone di due sedi principali (a Roma e Milano), di 600 agenzie distribuite sul territorio e di circa 1.300 dipendenti che affiancano i 4.000 agenti assicurativi (liberi professionisti) specializzati nel settore previdenziale e assicurativo. Questi costituiscono la prevalente forza di vendita dell'impresa. Accanto al tradizionale canale delle agenzie per la distribuzione dei propri prodotti, Zurich utilizza anche:

- *broker* qualificati e preparati prevalentemente per la distribuzione dei prodotti alle imprese;
- il canale diretto, telefonico o via web, soprattutto per la promozione di polizze auto, responsabilità civile di privati e protezione giuridica, attraverso la Compagnia Zuritel (che oggi si propone al mercato con il marchio Zurich Connect);
- promotori finanziari, tramite una propria società di intermediazione mobiliare (Zurigo Sim) che fornisce i prodotti finanziari alle agenzie del Gruppo appoggiandosi a una rete esterna di 1000 agenti di Finanza&Futuro (società poi

chiusa nel 2012, mentre i promotori che operano nelle agenzie si appoggiano ad altra società di intermediazione mobiliare);

- il canale delle banche, attraverso accordi di fornitura di prodotti assicurativi, previdenziali e di investimento (stipulati anche con accordi di esclusiva, come nel caso di Deutsche Bank).

### **I cambiamenti della configurazione formale: da “stella” a configurazione “per regioni”**

Nel periodo antecedente la crisi dei mercati finanziari, fino al 2002 circa, il Gruppo aveva adottato una configurazione formale che, nel linguaggio dei suoi dirigenti, veniva definita “a stella”. Essa era caratterizzata da una direzione centrale (*home office*) dalla quale dipendevano direttamente le diverse *business unit* (BU) presenti nelle principali nazioni europee e nel resto del mondo.

La specificazione degli obiettivi di profitto per ciascuna unità aveva luogo al livello centrale, così come il controllo sul loro conseguimento; alle singole BU era invece affidata la responsabilità di perseguire gli obiettivi prefissati con discrezionalità decisionale. Questa configurazione formale rispondeva a una logica di tipo “federale”, caratterizzata da una elevata articolazione, sia decisionale sia realizzativa, da parte delle BU, che potevano stabilire le procedure e le modalità operative ritenute più opportune per raggiungere i risultati prefissati.

Gli ampi margini di crescita, garantiti da un mercato in forte sviluppo negli anni Novanta, indirizzavano l’attenzione e gli sforzi dell’impresa più verso opportunità di espansione (colte attraverso importanti acquisizioni e la diversificazione del *business* nel settore finanziario e in attività quali l’*asset management*) che sul controllo dell’efficienza e dell’operato delle singole unità. Questa situazione si modificò nel 2001, quando l’impresa decise di focalizzarsi solo sul *business* assicurativo cedendo le società di *asset management*.

L’esistenza di una sorta di “garanzia degli utili”, in quel periodo di forte crescita del mercato, accentuava la discrezionalità delle BU, e ciò portava a un utilizzo non adeguato delle *capabilities* internazionali possedute dalla



Capogruppo (come ad esempio la conoscenza dell'inglese, l'attitudine a lavorare in *team* nell'implementazione di progetti internazionali, l'uso di metodologie di marketing, ecc.) spesso considerate solo accessorie e non indispensabili.

In sintesi, le variabili di rilievo che identificano la configurazione formale federale adottata dalla Compagnia erano: una pervasività del governo centrale relativamente ridotta (che ha accresciuto notevolmente la discrezionalità delle unità periferiche); un controllo sulle *performance* e della produttività relativamente poco approfondito (circostanza favorita da un periodo di rapida espansione sul mercato e da margini di profitto facilmente realizzabili); una ridotta importanza delle *capabilities* internazionali.

Nel 2001 Zurich, in quel periodo assai esposta nel settore finanziario, venne investita dalla crisi internazionale innescata dall'attentato alle Torri Gemelle di New York, che travolse trasversalmente molti settori dell'economia, causando un crollo dei mercati di borsa. Nel 2002 la gestione della crisi fu affidata a un nuovo CEO, James J. Schiro, con il compito di far fronte a risultati di bilancio negativi registrati nell'anno precedente e alle sfavorevoli condizioni dei mercati finanziari e borsistici.

Il 2002 fu un anno all'insegna di politiche di recupero dell'efficienza e di taglio dei costi, attraverso le quali il Gruppo cercò di arginare gli effetti negativi delle perdite contabili sulle azioni in portafoglio detenute e delle difficoltà che il settore vita attraversava per effetto della crisi. Parallelamente avviò politiche di rifocalizzazione sulle attività tradizionali nelle quali, da sempre, vantava competenze distintive.

In un articolo pubblicato in quel periodo è possibile leggere una dichiarazione di James J. Schiro:

[...] *“Negli ultimi tre mesi, abbiamo svolto una approfondita analisi delle strategie e delle attività del Gruppo, e abbiamo deciso di aumentare i nostri sforzi nell'ambito dei servizi assicurativo-finanziari concentrati su mercati selezionati, e realizzati attraverso la nostra rete internazionale. Le iniziative oggi annunciate dovrebbero creare una solida piattaforma finanziaria e operativa per Zurich, attraverso*

*la quale potremo realizzare una forte crescita di utili”.*<sup>1</sup>

È manifesta dunque l'intenzione del nuovo CEO di rivedere le strategie di Zurich e di invertire la tendenza a diversificare in attività finanziarie, cercando invece di valorizzare i *business* principali (attività in realtà già avviata dal precedente CEO nel 2000 e 2001). Tale piano prende forma attraverso politiche di cessione di società controllate dal Gruppo, specializzate in attività diverse da quella assicurativa, come nel caso della vendita di Threadneedle, società di gestione patrimoniale, della quale si può leggere in una dichiarazione rilasciata sempre da James J. Schiro:

*[...] “La vendita di Threadneedle rappresenta un ulteriore passo nella realizzazione della nostra strategia di rifocalizzazione sul nostro core business”.*<sup>2</sup>

Il nuovo percorso che la Compagnia intendeva seguire, orientato all'efficienza, richiedeva logiche di controllo più efficaci e finalizzate a un maggiore rigore nell'esecuzione delle procedure; ne conseguì un accentramento decisionale e l'individuazione di *best practice* per ogni procedura fondamentale (liquidazione sinistri, assunzione e valutazione rischi, ecc.), da standardizzare e diffondere in tutto il Gruppo come “modello” di riferimento. Questa prassi è stata chiamata all'interno del Gruppo *The Zurich Way*.

Il significato che questo slogan ha assunto per Zurich è ampio e polivalente; lo stesso CEO nell'Annual Results Reporting vi ha più volte fatto riferimento mostrandone i diverse significati:

*“Per noi, la Zurich Way è un metodo attraverso il quale identificare aree di possibile miglioramento [...] Abbiamo presentato la nostra chiara direzione di marcia e ora stiamo attuando processi che ci aiuteranno a realizzare best practice di livello mondiale. Questo è ciò che chiamiamo il ‘modo Zurich’ (Zurich Way) di fare business”.*<sup>3</sup>

Tale progetto di codifica e condivisione delle pratiche chiave al livello di

---

<sup>1</sup> Zurich Financial Services, Media and Public Relations, (2002), *Half-year 2002 results and major strategic and operational initiatives*, News Releases, September 5, Zurich (nostra traduzione)

<sup>2</sup> Zurich Financial Services, Media and Public Relations, (2003), *Zurich sells Threadneedle to American Express*, News Releases, June 16, Zurich (nostra traduzione)

<sup>3</sup> Zurich Financial Services Group, Annual Results Report 2004, (nostra traduzione).

Gruppo, che ha accompagnato tutto il percorso di trasformazione di Zurich, ha stimolato allo stesso tempo anche l'integrazione tra le varie realtà locali, in quanto la costruzione dello standard era spesso frutto di un'attività di progetto condivisa dai vari Paesi. Per dare maggiore credito alle politiche programmate, e per intensificare l'attività di controllo, è stato anche ridisegnato l'organigramma del Gruppo, optando per una configurazione formale chiamata "per regioni".

La principale novità, rispetto alla precedente configurazione "a stella", consisteva in un livello intermedio regionale tra la direzione centrale e le varie BU locali. Alla regione faceva capo un numero limitato di BU, coordinate da un Paese della regione stessa (l'Italia, ad esempio, in quegli anni faceva parte della regione Sud-Europa, coordinata dalla Spagna). Le regioni costituivano il principale referente della casa madre e ad esse era delegato il compito di fissare gli obiettivi delle BU, vigilando sul loro conseguimento. Tale configurazione sostanzialmente replicava la logica di delega, coordinamento e controllo di quella precedente "a stella", ma con una linea gerarchica in più: l'attività prima svolta interamente al livello centrale era in parte trasferita alle regioni, ma la discrezionalità delle singole BU era solo marginalmente intaccata. Queste ultime, infatti, restavano responsabili della definizione dei programmi di sviluppo locale in linea con gli indirizzi della regione di appartenenza, la quale applicava le strategie del Gruppo attraverso politiche di sottoscrizione e di gestione dei sinistri meno stringenti di quelle odierne.

La costituzione del livello intermedio permetteva tuttavia di agevolare il coordinamento e di intensificare il controllo dell'operato delle diverse unità nazionali, incrementandone la *performance*, e permetteva altresì un'intensificazione dei rapporti con la casa madre: ciò favoriva di riflesso lo sviluppo di "competenze internazionali", sempre più ricercate e valorizzate dal Gruppo.

In sintesi, le principali differenze della configurazione formale "per regioni", rispetto a quella "a stella", erano: un governo centrale intensificato attraverso la dilatazione del perimetro di controllo della casa madre, una

minore discrezionalità decisionale locale, limitata dall'attivazione di un livello gerarchico intermedio, un'accresciuta attenzione per le *performance*, grazie all'aumento del controllo dell'attività delle BU, e una maggiore valorizzazione delle competenze internazionali a seguito dei rapporti tra Regioni e *home office* divenuti sempre più frequenti.

### **I cambiamenti della configurazione formale: verso la configurazione "a matrice"**

Benché la nuova configurazione consentisse di operare con maggiore efficienza rispetto al passato, la crescita dimensionale e la notevole estensione sul territorio globale lasciavano intravedere alcune opportunità che l'ampia discrezionalità delle BU e la modalità del loro coordinamento impedivano ancora di cogliere. La possibilità di sfruttare le economie di scala attraverso l'accentramento, che occorreva rendere compatibile con l'esigenza di praticare un'offerta il più possibile aderente alle specifiche esigenze dei mercati locali, portò Zurich a dotarsi di un nuovo assetto. Nel 2004 il Gruppo passò da una configurazione formale "per regioni" a una per "prodotto/regioni" o "a matrice".

Questo nuovo assetto presenta importanti differenze rispetto al precedente, dovute principalmente all'unione della logica territoriale con la logica riguardante le linee di prodotto, e all'utilizzo di funzioni di supporto trasversali rispetto alle divisioni. Questa configurazione appariva più adeguata al fine di perseguire i nuovi obiettivi di standardizzazione delle procedure ("*Standardize where possible, personalize when necessary*" è uno slogan di rilievo nella Compagnia) e di focalizzazione al livello locale sulle attività commerciali.

Tale orientamento ha portato Zurich, da un lato, a ricercare prassi omogenee da estendere a tutta la realtà del Gruppo (ad esempio, l'adozione di un'unica piattaforma informatica globale dedicata alla gestione e allo sviluppo del personale, al fine di consentire una visione uniforme per l'assegnazione degli obiettivi e la loro successiva valutazione), dall'altro lato, a decentrare al livello locale alcune attività selezionate (ad esempio, lo sviluppo di alcuni nuovi

prodotti) la cui centralizzazione era resa complessa dalle peculiarità del territorio (riguardanti le legislazioni, gli enti di controllo, ecc.).

L'orientamento di Zurich verso il consolidamento al livello globale, nonché la volontà di comunicare un'immagine unitaria del Gruppo (anche attraverso specifiche campagne di *branding*) è identificabile nel motto "*One Zurich*", logica conseguenza della *Zurich Way*; a tal proposito, si può leggere nel report annuale del 2007:

*"Al fine di aiutarci a operare in modo efficiente e profittevole, la Zurich Way assicura l'adozione di processi di business comuni e di una mentalità One Zurich finalizzata a fornire ai nostri clienti servizi sistematicamente superiori realizzati in una modalità tipicamente Zurich".<sup>4</sup>*

Nonostante una chiara tensione verso l'accentramento, la logica della configurazione formale per "prodotto/regioni" permette la suddivisione dell'intera offerta della Compagnia in due aree di *business*. Da un lato il ramo "vita" (*global life*), gestito come un'unica divisione; d'altro lato il ramo "non-vita", ripartito a sua volta in un segmento *Corporate*, gestito attraverso un'unica divisione al livello mondiale (*Global Vorporate*) e un segmento *Personal & Commercial*, ripartito in tre divisioni macro-regionali in funzione dell'area servita (Europe General Insurance per i principali Paesi europei, North American Commercial per gli Stati Uniti e International Businesses per tutti i restanti Paesi). Le funzioni del Gruppo (tra cui, ad esempio, la gestione delle risorse umane, la gestione dei sistemi informativi, la gestione dei rischi, ecc.) sono invece trasversali a tutte le divisioni.

Il nuovo assetto realizza un diverso modo di interagire con il cliente, soprattutto per il più ampio e redditizio ramo "non-vita", attraverso la ripartizione delle attività di *business* in più divisioni specializzate:

- le divisioni del segmento *Personal & Commercial* sono focalizzate sulle esigenze del singolo privato (in ambito sia personale sia professionale), delle famiglie e

---

<sup>4</sup> Zurich Financial Services Group, Annual Results Report 2007, (nostra traduzione).

delle attività commerciali; l'ulteriore regionalizzazione del ramo "non-vita", risponde sia alle notevoli dimensioni del mercato, sia alla opportunità di avvicinare l'offerta alle differenti esigenze territoriali;

- il segmento *Corporate* offre soluzioni assicurative alle grandi imprese, identificate da Zurich attraverso parametri dimensionali (almeno 500 dipendenti) e di estensione geografica (raggio d'azione globale).

L'individuazione di differenti *target* ha permesso a ogni divisione di sviluppare specifiche competenze di prodotto, successivamente tradotte in apposite soluzioni assicurative (anche se alcune di queste sono progettate al livello centrale). Poiché la proliferazione delle unità territoriali e dei rispettivi capi comporta una moltiplicazione di centri decisionali, Zurich chiede ai propri dirigenti e ai responsabili delle BU di conformarsi al principio della *discipline & execution*, ovvero di allinearsi con disciplina alle scelte del Gruppo e dar loro seguito, gestendone le conseguenze e gli adattamenti al livello locale.

In ogni divisione sono presenti i responsabili delle funzioni di supporto, con riporto gerarchico verso i rispettivi CEO di divisione, e con riporto funzionale verso i capi di funzione del livello gerarchico-territoriale immediatamente superiore. I riporti della matrice si replicano a ogni livello, da quello più basso fino al vertice del Gruppo, così che, ad esempio, il capo delle Risorse Umane Italia risponde gerarchicamente al CEO italiano, ma funzionalmente al capo delle Risorse Umane europeo, il quale a sua volta risponde gerarchicamente al CEO di General Insurance Europa, ma funzionalmente al capo delle Risorse Umane dell'intera Compagnia al livello globale.

I capi delle funzioni di supporto, trasversali a tutte le divisioni, rispondono direttamente al CEO di Zurich, al contrario dei capi delle funzioni riguardanti uno specifico *business* (come ad esempio General Insurance), i quali dipendono dal vertice dello stesso *business*. Anche per quanto riguarda le attività svolte nelle funzioni, il "metodo" *One Zurich* tende a produrre una convergenza delle prassi e dei modelli operativi di riferimento (*target operating models*), al fine di dividerli nella funzione al livello globale.

Le novità introdotte da questa configurazione formale rispetto alle precedenti sono molteplici. La forte integrazione, insieme alla divisionalizzazione, rende possibile un più intenso controllo da parte del vertice oltre che sugli obiettivi anche sulle procedure seguite ai livelli gerarchici inferiori. L'incremento della capacità di governo centrale riduce ulteriormente la discrezionalità delle BU locali, alle quali sono affidate responsabilità ridotte, e compiti sempre più di tipo esecutivo, in relazione a un potere decisionale più concentrato ai livelli superiori.

L'enfasi sulle *performance* è molto più intensa, non solo per un puntuale riscontro di ordine gerarchico, ma anche per la presenza del riporto funzionale che di fatto estende il controllo anche ai capi di funzione, moltiplicando sia gli obiettivi assegnati sia i momenti di verifica: spesso il personale di Zurich risponde a più di un capo, e quindi la valutazione dell'operato è plurima e concomitante. La molteplicità di iniziative promosse dai capi di divisione e di funzione aumenta il numero di obiettivi e di attività, a volte sovrapposte a quelle legate a iniziative locali, intensificando così i carichi di lavoro per i dirigenti ai vari livelli. A molte figure manageriali (anche in posizioni non molto elevate nella gerarchia) è richiesta una costante interazione con superiori di altri Paesi, circostanza che accentua la rilevanza delle competenze internazionali.

La transizione verso un assetto "a matrice" ha creato opportunità per le unità locali, ma ha anche presentato, allo stesso tempo, difficoltà di non facile soluzione, prospettando sfide o ponendo vincoli e restrizioni.

Per la singola unità locale, l'aderenza a una realtà globale di notevoli dimensioni permette di usufruire di esperienze già consolidate, di conoscenze e di competenze già sviluppate e di servirsi di *best practice* già sperimentate all'interno del Gruppo, i cui costi di acquisizione e/o di sviluppo sarebbero insostenibili se sostenuti localmente. Ulteriori vantaggi sono tratti da investimenti infrastrutturali e da economie di scala che possono aver luogo solo al livello di Gruppo. Un ulteriore possibile beneficio derivante dalla dimensione e dall'estensione globale della Compagnia è ravvisabile nell'opportunità offerta,

a operatori e a dirigenti locali, di intraprendere carriere internazionali, con possibilità di crescita professionale significativa, anche senza dover necessariamente trasferirsi in un altro Paese diverso da quello di assunzione.

Tuttavia, una configurazione globale fortemente integrata non può essere completamente estranea a difficoltà di coordinamento. Le numerose iniziative avviate in ambito europeo hanno richiesto infatti un personale periferico in grado di sostenere i carichi di lavoro richiesti; questo ha implicato la riorganizzazione e la redistribuzione delle responsabilità ai diversi livelli del Gruppo, sia attraverso la creazione di nuove posizioni, sia mediante l'acquisizione e lo sviluppo di competenze di *change management* e *project management* fino ad allora non necessarie. Come in tutti i processi di cambiamento repentino, nella fase iniziale anche l'attività di coordinamento tra ambiti territoriali diversi è apparsa piuttosto complessa: talvolta sono state avviate iniziative europee che, durante la transizione, non sempre si conciliavano con le attività locali. Inoltre, la duplicazione di centri decisionali rallentava la velocità delle decisioni, creando difficoltà nella chiarificazione delle responsabilità. Sempre in queste fasi iniziali, la riduzione della discrezionalità ha prodotto qualche ripercussione negativa sulla motivazione della dirigenza locale; persino il personale operativo talvolta appariva disorientato dal cambiamento.

### **La funzione Personnel & Education nella matrice di Zurich**

La complessità organizzativa generata dalla configurazione a matrice è ulteriormente accentuata nelle funzioni di supporto (*shared services*): è il caso, per esempio, della funzione dedicata alla gestione delle persone: Personnel & Education. Diversamente da alcune funzioni controllate direttamente al livello globale (come nel caso della funzione dedicata alla gestione dei sistemi informativi) il controllo della funzione Personnel & Education è in capo a centri di eccellenza europei che coordinano le attività locali.

I centri di eccellenza, istituiti per rendere più efficienti ed efficaci alcune attività della funzione del personale, sono molteplici: *Recruitment & Talent*



*Management, Compensation, Learning & Development*, ecc. Ogni centro di eccellenza europeo ha un proprio responsabile che dipende gerarchicamente dal capo delle Risorse Umane europeo collocato al livello formale del centro stesso, e funzionalmente dal responsabile dell'analogo centro di eccellenza di livello superiore (cioè quello Globale); così, ad esempio, il responsabile di Recruitment & Talent Management del livello locale italiano dipende gerarchicamente dal capo delle Risorse Umane della rispettiva BU e funzionalmente dal responsabile Recruitment & Talent Management del livello regionale europeo.

Nei casi in cui i centri di eccellenza e le responsabilità ai diversi livelli gerarchico-territoriali non corrispondano, presentando quindi alcune asimmetrie nella distribuzione delle attività e delle responsabilità, le relazioni e il coordinamento delle funzioni nella gerarchia aumentano ulteriormente di complessità, duplicando i riporti funzionali: non è infrequente che il responsabile di un centro di eccellenza debba coordinare funzionalmente i capi di due centri di eccellenza affini di livello inferiore e, viceversa, che un responsabile di un centro di eccellenza debba rispondere funzionalmente ai capi di due diversi centri di eccellenza di livello superiore.

È diametralmente opposto il caso di alcuni progetti (ad esempio, lo sviluppo della *leadership* dei dirigenti, la formazione dei neo laureati ad alto potenziale, ecc.), coordinati direttamente al livello globale, per i quali avviene che una posizione di livello locale riporti direttamente al vertice del Gruppo invece che al livello immediatamente superiore.

Sebbene i centri di eccellenza, come si vede, incrementino notevolmente l'articolazione della configurazione formale matriciale di Zurich, essi costituiscono uno dei tre pilastri sui quali la funzione Personnel & Education sta progressivamente consolidandosi nel tempo, concentrando le opportunità di sviluppo futuro. Questi centri sono considerati come vere e proprie officine di sviluppo di programmi e di progetti che arricchiscono e migliorano l'attività degli addetti al personale attraverso la formulazione di strategie, l'implementazione di piani innovativi e l'elaborazione di soluzioni per il

miglioramento dell'operatività.

A supporto dei centri di eccellenza sono costituiti appositi centri di servizio (*service centers*) che ne sostengono l'attività fornendo risorse e metodi anche attraverso specifiche consulenze, come, ad esempio, per l'attività di reclutamento. I *service centers*, erogando assistenza diretta a dipendenti e dirigenti su questioni particolarmente complicate, la cui soluzione richiede competenze specifiche, costituiscono il secondo pilastro per la gestione del personale della Compagnia.

Il terzo pilastro su cui la funzione del personale deve appoggiarsi è costituito dai *Business Partners*. Questi hanno il compito di recepire le politiche definite dai centri di eccellenza e implementarle al livello locale, gestendo altresì le relazioni con il personale e con i sindacati.

L'intensità del processo di cambiamento che da tempo caratterizza Zurich è tale da essere considerato dal Gruppo stesso ben più di una pur complessa ridefinizione delle procedure interne, di una riarticolazione delle linee di *business* e di una riprogettazione della configurazione formale, delle responsabilità, delle modalità di coordinamento, di delega e di controllo. Ciò che sottende e accomuna le trasformazioni è, infatti, un profondo mutamento culturale, identificabile in un'idea di unità continuamente ricercata dal Gruppo sia in termini di identità d'impresa, sia (e conseguentemente) in termini di *modus operandi*.

Le continue e rilevanti trasformazioni non sono state prodotte, infatti, in assenza di progettazione: al contrario il Gruppo ha cercato di valorizzare (o eventualmente acquisire) le proprie competenze di *change management* a supporto del cambiamento, al fine di individuare i percorsi più opportuni e coerenti con la visione generale.

La diffusa consapevolezza che tale processo non è esente da rischi né, inevitabilmente, privo di contraddizioni, ha portato Zurich a riflettere molto sulle modalità che dovrebbero guidare le trasformazioni, cercando anche di attenuare eventuali resistenze e incomprensioni. Le linee guida individuate si basano su azioni e programmi di comunicazione e formazione che favoriscano

una maggiore coesione inter-funzionale (aspetto di fondamentale importanza per il successo della configurazione a matrice) e permettano lo sviluppo di capacità relazionali, creando opportunità di incontro e di condivisione della conoscenza. Tra le iniziative più significative va segnalata la diffusione degli *Zurich Basics*. Si tratta di un Codice di Condotta che impone alla cultura dell'impresa valori di integrità. Sono indicati i "comportamenti chiave", basati sulla lealtà e il rispetto, in quanto fondamento dello spirito innovativo e creativo di chi lavora in Zurich. In altre parole, qualsiasi azione o obiettivo deve essere coerente con valori di base quali: Integrità, Centralità del Cliente, Creazione di Valore Sostenibile, Eccellenza, Gioco di Squadra. *Zurich Basics* indica questi valori, che alimentano il rapporto di fiducia con gli azionisti.

### **Discussione**

Il percorso di cambiamento di Zurich nell'ultimo decennio va oltre la riprogettazione della configurazione formale d'impresa. Le questioni sono diverse e includono anzitutto: il cambio di vertice; la definizione di una nuova cultura organizzativa che tenta di orientare il Gruppo verso obiettivi e modi di agire differenti da quelli precedentemente consolidati; la parziale rimodulazione del campo d'azione; una ridefinizione delle competenze necessarie per supportare e guidare lo stesso processo di cambiamento.

Le teorie che la letteratura organizzativa offre per interpretare questi accadimenti sono molteplici. Qui proponiamo un esercizio interpretativo utilizzando tre diverse prospettive. La prima porta a vedere il cambiamento strutturale dell'impresa come una risposta necessaria, in condizioni di efficienza, a variabili esogene, in una logica di adattamento all'ambiente. Utilizzeremo a questo scopo sia contributi di teoria contingentista, sia di matrice sociotecnica. La seconda prospettiva propone una visione dell'organizzazione come azione organizzativa, come processo di azioni e decisioni, in cui il cambiamento è continuo, connaturato allo sviluppo di ogni processo d'azione, e alla produzione e trasformazione incessante delle sue regole. La terza prospettiva si rivolge alla formazione sociale di campi

organizzativi, ove comportamenti, ruoli, sistemi concreti progressivamente si istituzionalizzano, manifestando percorsi isomorfici e la costruzione culturale di miti e simboli, che caratterizzano l'unicità di ogni organizzazione.

Svolgiamo questo esercizio ripercorrendo brevemente le tappe che hanno segnato la trasformazioni di Zurich nel periodo considerato (dagli anni Novanta sino al 2008). In un primo momento, caratterizzato da una rapida espansione del mercato finanziario, il Gruppo cresce non solo di dimensioni, ma anche in termini di offerta attraverso una forte esposizione in tale settore e una parallela diversificazione dei prodotti proposti.

Secondo l'interpretazione dei processi d'azioni e decisioni, e della loro regolazione, la diversificazione dell'offerta e di sviluppo di nuovi prodotti è una scelta comunemente adottata dalle imprese con "capacità in eccesso", e comporta "[...] l'ampliamento del campo [d'azione] o lo sviluppo di una molteplicità di campi" (Thompson, 1967). Benché nel caso di Zurich l'ampliamento dell'offerta sia anche riconducibile all'ingresso della Compagnia (di origine prettamente assicurativa) in un settore di mercato diverso da quello tradizionale (ovvero quello finanziario), l'azione di crescita attraverso la moltiplicazione dei campi d'azione appare coerente con l'opportunità di espansione in aree a elevata profittabilità.

Successivamente, nel periodo seguente alla crisi, appare una sostanziale inversione di tendenza: è avviato un percorso di riduzione dei costi nonché di rifocalizzazione sul *business* principale. I cambiamenti hanno inizio con un nuovo CEO, attraverso scelte di rigore, di controllo e di pressione sulle *performance*. Sono modificate profondamente le logiche di coordinamento e di controllo, prima con l'introduzione di un nuovo livello formale nella configurazione "federale", poi con il passaggio a una configurazione per "prodotto/regione", rappresentabile come una matrice replicata per alcune divisioni ai diversi livelli gerarchici (mondiale-regionale-locale): l'orientamento prevalente è di omogeneizzazione dei processi al livello di Gruppo, di accentramento e di riduzione della discrezionalità e del potere decisionale ai livelli inferiori. Una nuova cultura nasce e viene diffusa nella matrice:

“standardizzare dove possibile” e “disciplina ed esecuzione” sono le parole d’ordine diffuse nell’impresa.

Secondo l’approccio teorico contingentista, le scelte del Gruppo possono essere lette come un tentativo di adattamento al contesto esterno; le trasformazioni sono cioè dettate dalle contingenze ambientali (Lawrence, Lorsch, 1967), le quali consentono di identificare i nessi causali che spiegano la trasformazione: in questa ottica la turbolenza e l’instabilità del mercato dovute alla crisi di quegli anni avrebbero indotto Zurich a cercare nuove soluzioni per fronteggiare l’incertezza dell’ambiente, sperimentando percorsi alternativi a quelli fino ad allora seguiti.

La scelta di un nuovo CEO orientato (per esperienza lavorativa pregressa) al rigore e al controllo dei costi, sarebbe dunque il primo degli “adattamenti” alla contingenza della crisi; il completamento dell’uscita da un settore finanziario in declino e la rifocalizzazione sul ramo assicurativo (nel quale il Gruppo vanta maggiore esperienza) costituirebbero poi un ulteriore adattamento al mercato, così come le trasformazioni della configurazione organizzativa e delle linee d’azione.

Sempre in questa logica, e dunque ammettendo la natura deterministica del rapporto tra ambiente e configurazione formale, la scelta della matrice può essere spiegata, in maggiore dettaglio, facendo riferimento alla teoria di Mintzberg. Questi afferma che “...l’elevata ostilità dell’ambiente spinge tutte le aziende ad accentrare temporaneamente la propria organizzazione” (Mintzberg, 1983), senza escludere, però, la possibilità che l’eterogeneità ambientale possa portare l’impresa a differenziare la propria organizzazione e a creare raggruppamenti diversi in funzione della specifica influenza dei sotto-ambienti, poiché “più i mercati dell’azienda sono diversificati, maggiore è la propensione ad articolare l’organizzazione in attività fondate sul mercato (a condizione che le economie di scala non siano molto elevate)” (Mintzberg, 1983). Questo autore arriva così a prospettare il caso di un’impresa in “una situazione di ostilità che richiede la rapidità e il coordinamento di una risposta accentrata” e abbia allo stesso tempo “la necessità di decentrare al fine di

comprendere e padroneggiare l'ambiente" e a proporre di "decentrare in modo selettivo costellazioni di lavoro diverse" (Mintzberg, 1983).

Coerentemente con questa visione, l'esigenza di decentrare al livello territoriale alcune aree di *business* e di gestirne altre al livello centrale, assieme alla necessità di affiancare le responsabilità di prodotto a quelle di funzione identificando e raggruppando le prime al livello territoriale e le seconde al livello centrale (seppure con riporti funzionali a livelli gerarchici inferiori), dà origine a una sofisticata configurazione formale a matrice, come appunto quella di Zurich.

Nella letteratura contingentista è ampiamente diffusa l'idea che nella "struttura a matrice" i conflitti debbano essere gestiti attraverso la negoziazione informale tra pari piuttosto che con il ricorso all'autorità formale (Sayles, 1976), poiché i tratti caratteristici di tale configurazione sono la fluidità, la flessibilità e la capacità di adattamento a situazioni estremamente mutevoli (Ansoff, Brandenburg, 1971; Davis, Lawrence, 1977; Kolodny, 1979; Larson, Gobeli, 1987). Nel caso di Zurich appare un chiaro tentativo di puntare, almeno in parte, non su modalità informali di risoluzione dei conflitti e di coordinamento, ma piuttosto sull'ampio utilizzo di standard e procedure codificate. Tuttavia, l'enfasi da parte dell'impresa sulla omogeneizzazione della cultura organizzativa e in particolare sulle cosiddette "competenze internazionali" può essere vista, per l'appunto, come il tentativo di rispondere alla necessità di integrazione anche in via informale o comunque in modo più focalizzato sulle modalità di comportamento.

La teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 1984/1990; 2003] offre un approccio alternativo per l'interpretazione del caso. Secondo questa prospettiva, l'azione organizzativa è intesa come processo di regole, formali e informali, autonome ed eteronome, implicite ed esplicite, previe e contestuali all'azione stessa che, a livelli diversi, riguardano la definizione di obiettivi e mezzi, la strutturazione dei compiti e degli svolgimenti, in direzioni non univoche o pre-determinate. Essa, quindi, propone di focalizzare l'attenzione sul processo di regolazione in atto, opponendosi all'idea che dicotomie quali

“accentramento/decentramento” o “integrazione/differenziazione” possano spiegare in modo esaustivo le trasformazioni organizzative.

Il cambiamento appare allora il frutto di razionalità limitata e intenzionale che guida i processi d’azione, continuamente riorientati verso nuovi e molteplici obiettivi anche in relazione alle nuove circostanze osservabili, peraltro in continuo divenire. Sotto questa luce, nel caso di Zurich si può affermare che la scelta della configurazione a matrice (cioè il passaggio da una configurazione più semplice a una più complessa) abbia cercato di rispondere all’esigenza di articolare la regolazione formale in modo più coerente con le attività dell’impresa esistenti: in tal senso, l’esigenza di chiarificazione e di coerenza interna risulta primaria, più che una ricerca di mera semplificazione. Ma, al tempo stesso, l’enfasi sulla omogeneizzazione e sulla standardizzazione evidenzia anche la volontà di rafforzare una regolazione eteronoma, nella convinzione (assai diffusa nella prassi manageriale) che quest’ultima sia portatrice di efficienza, di identità, di continuità, di riduzione dell’incertezza.

Le due scelte, in questo modo, non sono necessariamente contraddittorie. Anzi, si può dire che l’intenzione della dirigenza di Zurich appare chiara: riportare a coerenza, con la nuova configurazione, la complessità formale con la complessità del reale, e ridurre i margini di discrezionalità delle unità periferiche attraverso un percorso di omogeneizzazione delle premesse decisionali dei soggetti, grazie a standard e procedure operative di gruppo. La ricerca di efficienza, di coerenza interna, di capacità di controllo (esercitato ed esercitabile), sono gli obiettivi verso i quali entrambe le azioni sembrano orientate.

Un altro aspetto rilevante riguarda il riorientamento dei comportamenti. Trasformazioni così importanti come quelle avvenute in Zurich rischiano di disorientare le persone, ai vari livelli, e di generare inerzie e resistenze al cambiamento. Zurich, consapevole di ciò, cerca di attenuare possibili effetti negativi del cambiamento mettendo in luce i benefici e le opportunità offerte dalle trasformazioni in atto, per mezzo di azioni di comunicazione e

formazione, sviluppando le capacità relazionali e incentivando la collaborazione inter-funzionale.

Anche tali azioni possono essere interpretate in diversi modi. Secondo una visione di origine sociotecnica “il sistema tecnologico dell’impresa stabilisce alcuni requisiti che dovranno essere soddisfatti dal relativo sistema sociale, e l’efficacia dell’intero sistema di produzione dipenderà dall’adeguatezza con cui il sistema sociale sarà in grado di soddisfare questi requisiti” (Emery, Trist, 1960). In tale prospettiva la strutturazione sociale dell’impresa appare conseguente alle scelte tecniche e ad esse deve essere adattata: le azioni di comunicazione e formazione mirerebbero ad “adeguare” il personale alle nuove esigenze organizzative, affinché recepisca i cambiamenti strutturali e le linee d’azione dell’impresa.

Secondo l’interpretazione proposta dalla teoria dell’agire organizzativo, invece, tra “le diverse componenti analitiche dell’azione organizzativa [intercorrono] rapporti di congruenza, non di determinazione” (Maggi, 1984/1990). Non ha senso, in questa visione, anteporre alcuna categoria di scelte “sia ove si vogliano presumere determinanti i compiti tecnici, sia quando si ipotizzano determinanti gli atteggiamenti individuali attraverso la configurazione delle relazioni interpersonali” (Maggi, 1984/1990). L’azione strutturale appare, invece, volta alla ricerca di coerenza tra strutturazione sociale e strutturazione dei compiti in relazione alle scelte d’azione istituzionale e tecnica. Le azioni riguardanti il personale promosse da Zurich possono essere viste come un ulteriore elemento di coerenza rispetto alle scelte organizzative di più ampio raggio. Se l’obiettivo di Zurich è la capacità di controllo e la coerenza interna, queste azioni appaiono mirate a contenere quegli spazi di discrezionalità “residuali” ritenuti controproducenti e comunque non arginabili né con la nuova configurazione formale, né con modalità di coordinamento standardizzate. Secondo questo punto di vista, azioni mirate di comunicazione e addestramento possono costituire un mezzo efficace per orientare i comportamenti e dunque aumentare la capacità di controllo da parte del vertice.



La prospettiva teorica neoistituzionalista offre una lettura ancora diversa. L'interpretazione dei cambiamenti organizzativi è centrata sulla unicità e imprevedibilità delle azioni dei soggetti, e dunque sulla irriducibile complessità dei processi collettivi, visti come mera aggregazione di azioni individuali cui non è possibile assegnare alcuna razionalità previa. E' possibile riconoscere solo *ex post* la razionalità delle azioni organizzative. L'approccio neoistituzionalista pone l'accento appunto sui "miti di razionalità", ovvero su prassi e metodi che si affermano e sono legittimati, e infine istituzionalizzati, in seguito a un percorso di sedimentazione di significati condivisi che può essere anche completamente indipendente da contenuti di razionalità organizzativa. In questi termini, il percorso di Zurich può essere letto come la risultante, per nulla prevedibile e non necessariamente razionale, di diversi processi concomitanti.

Da un lato, emerge un processo di tipo isomorfo (Di Maggio, Powell, 1983), per il quale i decisori aziendali si adeguano alla necessità di legittimazione esterna attraverso l'imitazione delle pratiche più diffuse, veri e propri "miti razionali": nel caso specifico, la configurazione a matrice può essere appunto vista come la risposta più tipica, e quindi più facilmente spendibile come "legittima", a situazioni in cui il contesto di mercato appare particolarmente complesso e variegato. D'altro lato, anche elementi quali la spinta verso l'accentramento, l'enfasi sulle *performance* e sulla diffusione delle *best practice*, costituiscono esempi di altrettanti miti organizzativi di razionalità, oggi assai diffusi, cui la dirigenza ricorre al fine di affermare la propria competenza e legittimità. È bene specificare che questa interpretazione non esclude affatto che i decisori siano convinti della razionalità delle loro azioni.

Il caso Zurich è anche leggibile, sempre nella stessa prospettiva, come prodotto di un intreccio complesso di una moltitudine di storie personali. È decisivo, da questo punto di vista, il cambio della *governance* di vertice e l'arrivo di dirigenti il cui retroterra culturale è segnato da una visione dell'impresa e della sua gestione secondo cui l'efficienza, la riduzione dei costi e il controllo rappresentano valori prioritari. I cambiamenti organizzativi realizzati

nell'impresa riflettono, pertanto, la storia personale dei suoi protagonisti, e in particolare di quelli più influenti, in un modo che è sostanzialmente indipendente dalla possibilità di pre-determinazione di rapporti di causa/effetto, secondo una razionalità previa. Al contrario, il percorso dell'impresa può essere soltanto razionalizzato *a posteriori*, ad esempio attraverso la narrazione di una storia che ricostruisce il significato degli accadimenti e la loro supposta razionalità in base agli interessi e allo specifico punto di vista di chi, per l'appunto, la narra. Boje (1995) evidenzia come lo *storytelling* delle imprese può essere utilizzato non solo per comunicare i valori e gli obiettivi dell'impresa, ma può anche rappresentare uno strumento fondamentale attraverso cui le relazioni di potere si costituiscono e infine si istituzionalizzano vincolando l'azione dei protagonisti.

Nel caso di Zurich abbiamo visto come l'utilizzo ripetuto di elementi retorici quali la *Zurich Way*, *One Zurich* e gli *Zurich Basics*, nelle dichiarazioni pubbliche del vertice manageriale sopra evocate, e ancora di più nella comunicazione interna, generano una narrazione che insiste su aspetti poi diventati, nella interpretazione dei suoi protagonisti, il filo conduttore "culturale" dei cambiamenti organizzativi intrapresi, nonché il nesso logico complessivo che unisce le varie azioni in un quadro coerente. Secondo l'approccio soggettivista, tale coerenza può avere poco o nulla a che fare con l'efficienza o l'efficacia delle azioni, ma concerne invece l'unicità del percorso organizzativo e delle storie personali. Tale unicità spiega, in definitiva, l'emergere di storie organizzative rispetto alle quali non è possibile ricavare una conoscenza estensibile ad altri contesti. Ogni storia è unica, per l'appunto, e riflette il vissuto e la produzione di significati, altrettanto unici, dei suoi protagonisti. Nondimeno, la storia tende a "cristallizzarsi", a istituzionalizzarsi, a separarsi da chi ha contribuito a produrla e a diventare vincolo concreto per l'azione.

## **Le trasformazioni organizzative di Poste Italiane**

*Francesco Maria Barbini, Università di Bologna*

### **Introduzione**

Il caso delle trasformazioni organizzative di Poste Italiane tra la fine del secolo scorso e l'inizio dell'attuale è tra i più ricchi e interessanti che si possano trovare nel panorama delle imprese italiane. Si tratta, com'è noto, di una impresa di grande importanza, economica e sociale. Ma vi sono elementi specifici, di cui si occupa questo capitolo, che rendono questo caso di particolare interesse. Vi è, da un lato, il passaggio da decenni di monopolio a una situazione concorrenziale; d'altro lato, il cambiamento tecnologico che, negli ultimi quindici anni, ha trasformato radicalmente l'attività di corrispondenza e di scambio di messaggi e che ha rischiato di mettere in seria discussione l'identità e forse persino la ragion d'essere di questa impresa.

Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" ha seguito da vicino queste trasformazioni. In prima istanza, uno studio del 2005 ripercorre nel dettaglio tutte le fasi di risanamento, di rilancio e di sviluppo di questa storica impresa. Sono questi gli anni cruciali, quelli in cui il destino di Poste è segnato profondamente. La ricerca prosegue nel 2008, quando focalizza l'attenzione sulla creazione di Poste Mobile, una delle iniziative più significative intraprese al fine di diversificare l'ambito di attività dell'impresa. In un'ultima tappa, nel 2009, è approfondita la riorganizzazione dell'area commerciale, vero e proprio punto nevralgico per un'impresa di servizi. In questa sede ci concentriamo su quanto avvenuto negli anni tra il 1998 e il 2004, quando cioè Poste Italiane progetta e poi realizza un rinnovamento ad ampio spettro, che non è esagerato definire "storico" per l'impresa. La coerenza tra scelte organizzative e strategiche ha consentito di ottenere risultati soddisfacenti, pur partendo da una situazione costellata da problemi interni

molto seri, maturati in decenni di gestione in situazione di monopolio, e inserita in un quadro di contesto settoriale sfidante e in rapido movimento. Iniziamo con una breve storia del servizio postale.

### **Breve storia del servizio postale**

La trasmissione asincrona di messaggi (ossia la comunicazione d'informazioni in forma non orale a uno o più destinatari) ha rappresentato un'esigenza primaria lungo tutta la storia del genere umano. Già 4.000 anni prima della nascita di Cristo, in Cina e in Mesopotamia, esistevano servizi postali. La trasmissione di messaggi (inizialmente nella forma di tavole di argilla, poi di papiri, pergamene, e lettere) era, infatti, essenziale per i sovrani al fine di controllare i territori periferici e per trasmettere ordini e ricevere informazioni dagli eserciti. Col tempo, l'aumento progressivo dell'alfabetizzazione della popolazione, nonché una maggiore volontà (o necessità) di comunicare a distanza, hanno reso la corrispondenza un elemento fondamentale per il funzionamento del sistema sociale. In effetti, potremmo affermare che i servizi postali hanno rappresentato per secoli il "sistema nervoso periferico" della società, ossia quello che internet sta tentando di divenire ai giorni nostri.

In Italia, un sistema postale evoluto esisteva già ai tempi dell'antica Roma. In particolare, a seguito della riforma di Augusto che introdusse il *cursus publicus* (il servizio postale imperiale), esso divenne un esempio di organizzazione e, probabilmente, il vero antesignano dei sistemi postali moderni. La rete viaria romana, estesa per centinaia di migliaia di chilometri, collegava la città di Roma con le province più remote e permetteva il rapido transito dei messaggi. L'imperatore poteva in tal modo scambiare informazioni e controllare il complesso apparato amministrativo periferico dell'impero. Lungo i tragitti seguiti dal *cursus publicus* vennero costruite stazioni che, oltre a ospitare un contingente di guardie, permettevano ai messaggeri la sosta e il cambio dei cavalli; tali stazioni erano denominate *statio posita*, da cui il nome *posta*.

Dopo il crollo dell'Impero Romano d'Occidente, l'efficiente sistema postale romano fu smantellato. In età medievale, così come in quella moderna, i servizi postali erano gestiti alternativamente, spesso anche in modo complementare o concorrente, da privati e dall'autorità statale. Nell'Italia pre-unitaria, ciascuno stato (Regno di Sardegna, Lombardo Veneto, Granducato di Toscana, Stato Pontificio, Regno delle Due Sicilie) possedeva propri servizi postali pubblici.

In seguito all'unificazione, furono istituite le Regie Poste che riunivano, replicando gli schemi organizzativi e le procedure delle poste del Regno di Sardegna, le amministrazioni postali dei vari stati. Nel 1862 la Legge Postale Nazionale introdusse importanti innovazioni, in particolare configurò la posta come monopolio statale (e conseguentemente abolì le concessioni private), e affermò il principio dell'inviolabilità della corrispondenza. Nel 1889 fu istituito il Ministero delle Poste e Telegrafi, al quale fu affidata la gestione dei servizi postali italiani. Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento furono introdotti nuovi servizi, quali il contrassegno, l'assicurazione, il biglietto postale, l'espresso e l'espresso urgente, la cartolina postale (1874), il recapito dei pacchi (1881) e il servizio di recapito a domicilio (1888). Agli inizi del Novecento, i circa novemila Uffici Postali italiani erogavano pertanto quattro servizi principali: posta, telegrafo, servizi finanziari e di risparmio, telefono.

Nel Secondo Dopoguerra, la riforma dell'Amministrazione Statale portò alla creazione del Ministero delle Poste e Telecomunicazioni, comprendente l'Amministrazione delle Poste e delle Telecomunicazioni per i servizi postali, telegrafici, elettrici e radioelettrici. Il 28 febbraio 1998 è stata costituita Poste Italiane, società per azioni, della quale il Ministero del Tesoro (poi diventato Ministero dell'Economia e delle Finanze) ha inizialmente mantenuto il completo controllo del capitale. Nel 2003, il 35% delle azioni di Poste Italiane Spa è stato trasferito alla Cassa Depositi e Prestiti.

Dalla sua costituzione, Poste Italiane è stata esposta a nuove e difficili sfide competitive, quali la liberalizzazione crescente del settore (e il conseguente ingresso di nuovi concorrenti), la dematerializzazione della

corrispondenza e lo sviluppo di nuove forme di comunicazione elettronica e, infine, il rinnovato interesse delle banche nei confronti dei risparmiatori di fascia più bassa.

### **Poste Italiane Spa**

Poste Italiane Spa è un'impresa che opera nei *business* della catena logistica di trasporto della corrispondenza, dei prodotti finanziari e assicurativi, della logistica dei pacchi, e della filatelia. Nel 2005, ha impiegato più di 150.000 dipendenti e ha generato un fatturato superiore ai 16 miliardi di euro, ottenendo un utile di circa 350 milioni di euro.

Poste Italiane Spa detiene il controllo di circa quindici società che svolgono attività nei settori sopra enunciati. In particolare, fanno parte del Gruppo le società SDA Express Courier (corriere espresso), Postel (posta ibrida), Postecom (servizi on-line), Poste Vita (assicurazioni), e BancoPosta Fondi SGR (gestione fondi di investimento).

SDA Express Courier è un operatore primario nel settore della movimentazione dei pacchi e della logistica. Nel 1998, Poste Italiane ne ha acquisito il controllo al fine di continuare a presidiare il *business* dei pacchi e dell'espresso. Oltre all'attività di corriere espresso per le consegne in Italia e all'estero, SDA propone alle imprese servizi di logistica integrata (attraverso SDA Logistica) e strumenti di supporto per la gestione delle transazioni su internet (per mezzo della società Eboost).

Postel è la società del Gruppo Poste Italiane che opera nel settore dei servizi di posta elettronica ibrida, destinati principalmente alle imprese e alla Pubblica Amministrazione: il cliente invia i dati (relativi ad esempio alla fatturazione) in forma elettronica a Postel, che provvede alla stampa e all'invio nella forma di normale corrispondenza attraverso il sistema logistico di Poste Italiane.

Postecom è la società che, dal 1999, si occupa della realizzazione e gestione tecnica dei servizi internet e intranet del Gruppo Poste Italiane. Postecom opera quindi sia internamente al Gruppo, sia esternamente,

proponendo servizi di messaggistica, incassi e pagamenti *on-line*, gestione documentale, *e-procurement*, *e-commerce*, ed *e-learning*. Inoltre, Postecom opera nel *business* della posta elettronica certificata ed è iscritta nell'elenco dei certificatori CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione).

Poste Vita Spa è la compagnia assicurativa del Gruppo Poste Italiane e offre alla clientela polizze vita semplici e chiare, avvalendosi della catena distributiva degli uffici postali.

Infine, BancoPosta Fondi Spa SGR è la società del Gruppo che eroga servizi di gestione collettiva del risparmio attraverso l'istituzione e la gestione di fondi comuni di investimento di tipo aperto.

### **Il piano d'impresa 1998-2002**

I due eventi che negli ultimi decenni hanno avuto maggior impatto sul servizio postale italiano sono il superamento del monopolio pubblico sui servizi postali e la conseguente semi-liberalizzazione del mercato, e la trasformazione dell'ente pubblico di gestione dei servizi postali in società di diritto privato (Poste Italiane Spa). Pertanto, nel 1998, Poste Italiane Spa, dopo anni di gestione "pubblica" in condizioni di monopolio, si è trovata a dover operare seguendo logiche imprenditoriali in un contesto (potenzialmente) concorrenziale. Per favorire l'adattamento dell'impresa al rinnovato contesto competitivo, nel 1998 il Ministero del Tesoro decide di affidare la gestione di Poste Italiane a dirigenti provenienti dal settore privato.

La prima azione rilevante della nuova dirigenza, ritenuta propedeutica, è stata l'elaborazione di un Piano d'Impresa in grado di generare consenso su rilevanti obiettivi di breve/medio termine (il Piano copriva il periodo 1998-2002). In effetti, in quel periodo, Poste Italiane si trovava in una situazione complessa, con un bilancio 1997 chiuso in forte perdita, e con una carente immagine sia a livello nazionale sia internazionale. Inoltre, i servizi postali erogati erano di qualità non soddisfacente e richiedevano una profonda revisione.

Il Piano d'Impresa presentava una dettagliata rilettura della storia e delle scelte passate, e si prefiggeva di avviare il risanamento dell'impresa e di porre le basi per un suo successivo rilancio. Inoltre, esso si poneva come un rilevante strumento di comunicazione interna, utile per canalizzare gli sforzi dei singoli soggetti verso obiettivi condivisi.

Il Piano proponeva interventi su quattro direttrici:

- *Qualità*: riconoscendo nei servizi postali il *core business* dell'impresa, esso richiamava a una maggiore focalizzazione sulla erogazione di servizi di qualità per il cliente (da non considerare più come un semplice "utente");
- *Ricavi*: la dirigenza riteneva necessario rafforzare la posizione competitiva di Poste Italiane attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi servizi;
- *Costi*: a complemento della scelta di aumentare i ricavi, la dirigenza riteneva indispensabile agire sui costi, soprattutto su quelli del personale, che all'epoca erano pari a circa il 90% dei ricavi complessivi;
- *Persone*: il risanamento e il rilancio dell'impresa dovevano infine basarsi su un rilevante cambiamento culturale, da realizzarsi attraverso la definizione analitica di valori, comportamenti, nonché tramite azioni di comunicazione e di formazione del personale; il che richiedeva equilibrio tra sviluppo e sostegno delle competenze manageriali esistenti e ricambio dei dirigenti.

In termini operativi, il Piano d'Impresa prevedeva interventi tesi all'innovazione dei prodotti, alla definizione di una configurazione formale più coerente con le scelte di efficienza dell'impresa, e iniziative tese a favorire la fruizione del servizio da parte dei clienti.

### **Innovazioni di prodotto**

La nuova dirigenza focalizzò la propria attenzione sui prodotti postali. La situazione non era soddisfacente: alla ridotta entità del mercato postale nazionale rispetto a quelli degli altri Paesi avanzati si accompagnavano modeste *performance* operative. Anche i prodotti tradizionalmente orientati alla gestione del risparmio, quali ad esempio il libretto postale, il conto corrente



postale e i buoni postali, apparivano di scarsa attrattività e inadeguati alle nuove esigenze dei risparmiatori.

Le scelte operate furono ambiziose, rivolte alla definizione di standard qualitativi elevati: consegna della posta ordinaria in tre giorni lavorativi (nel 1998 ciò avveniva mediamente solo nel 65% dei casi), istituzione della posta prioritaria (che garantiva la consegna della corrispondenza entro il giorno lavorativo successivo a quello di invio), rinnovamento dei servizi finanziari offerti. Per raggiungere gli obiettivi riguardanti il recapito della posta ordinaria fu avviata un'ampia ridefinizione del processo di gestione e movimentazione della corrispondenza, traendo beneficio dalle più recenti innovazioni dell'automazione e della tecnologia informatica. Il servizio della posta prioritaria fu invece sviluppato *ex novo*, attraverso la creazione di un processo operativo logistico specifico, altamente automatizzato e basato sull'utilizzo di una rete aerea notturna, complessivamente in grado di assicurare la rapidità, e soprattutto la probabilità di arrivo a destinazione.

Infine, l'innovazione dei servizi di BancoPosta fu fatta procedere su due versanti: quello della ridefinizione del canale di vendita e quello dello sviluppo di nuovi prodotti di gestione del risparmio. Sul primo versante, Poste Italiane decise di investire sulla formazione e sulla motivazione del personale degli uffici postali (che rappresentava il vero e proprio *front-end* commerciale e operativo soprattutto di BancoPosta) e sul rinnovamento del *layout* fisico, dei processi operativi e dell'immagine degli uffici postali. Sul secondo versante, la dirigenza di Poste Italiane avviò lo sviluppo di prodotti in grado di attrarre i risparmiatori di fascia inferiore (ai quali le banche sembravano non essere interessate); furono pertanto sviluppati prodotti caratterizzati da condizioni contrattuali uguali per tutti i clienti, da costi di gestione molto bassi, e da basso rischio.

La logistica dei pacchi presentava maggiori problemi. In questo mercato, infatti, era presente una rilevante concorrenza, e i servizi di Poste Italiane erano percepiti in modo non positivo dai clienti. Peraltro, si trattava di un'area d'affari dalle importanti prospettive di crescita, anche in conseguenza della

crescita delle vendite *on-line*. L'impresa decise perciò di acquisire SDA Express Courier e di mantenere attraverso questa società il presidio sui mercati riguardanti la spedizione dei pacchi e la logistica integrata per le imprese.

### **La trasformazione della configurazione formale**

Nell'ambito dei cambiamenti proposti dalla dirigenza, le modifiche della configurazione formale assunsero una notevole importanza. La configurazione tradizionale di Poste Italiane era a "prevalenza geografica", basata sulle Regioni, ossia su centri periferici di coordinamento e controllo che avevano ampia discrezionalità nell'area di competenza. Le Regioni erano pertanto divenute nel tempo centri di potere, difficilmente controllabili da parte dei dirigenti centrali.

Per rendere possibile la gestione integrata di ciascuno dei *business* del Gruppo, la dirigenza propose nel Piano d'Impresa il passaggio a una configurazione divisionale. In particolare, al fine di superare in modo rapido la precedente configurazione a base regionale, i dirigenti decisero di progettare divisioni "forti", ossia con ampi poteri decisionali e operativi. Furono pertanto create quattro divisioni di prodotto (Corrispondenza, Espresso-Logistica-Pacchi, BancoPosta, Filatelia) e due divisioni di canale (Rete Territoriale e Postecom). Ciascuna divisione era dotata di una propria Funzione Acquisti, una Funzione di Gestione del Personale e una Funzione di Amministrazione e Controllo.

Le quattro Divisioni di Prodotto erano focalizzate sulle attività di marketing, di sviluppo prodotti e di gestione operativa, e in ciascuna di esse (con eccezione della Filatelia) erano presenti funzioni dedicate alla vendita alle imprese e alla pubblica amministrazione. Le Divisioni di Prodotto erano responsabili anche dell'elaborazione dei *budget* dei ricavi. Fra le Divisioni di Canale, era attribuita rilevanza primaria alla Divisione Rete Territoriale, che raccoglieva più di 100.000 dipendenti operanti sul territorio: tale Divisione avrebbe, infatti, dovuto guidare il processo di formazione e di addestramento dei dipendenti per la vendita dei nuovi prodotti BancoPosta.

Al livello centrale erano presenti diverse Funzioni di Corporate; fra esse un'importanza particolare assunsero quella di Comunicazione e Relazioni con la Stampa (orientata a favorire la "creazione di una nuova immagine" per l'impresa) e quella delle Risorse Umane (orientata a guidare il processo di cambiamento culturale e operativo).

### **Innovazione del canale**

Il tradizionale metodo di gestione del canale di Poste Italiane era coerente con una situazione di monopolio pubblico e risultò scarsamente efficiente in un ambito concorrenziale. La dirigenza avviò quindi un'analisi interna, dalla quale emerse un orientamento al cliente generalmente basso, la percezione di interagire con "utenti" invece che con "clienti", e una scarsa focalizzazione sulle esigenze della clientela costituita da imprese. Per creare nell'impresa una cultura commerciale e sviluppare un reale orientamento al cliente furono proposti due piani di azione: uno relativo alla gestione dei clienti *retail* (i privati cittadini) e uno relativo alla gestione dei clienti *business* (le imprese).

Per il Canale *Retail* fu creato il Progetto Rete 2000, teso a migliorare l'operatività della rete degli uffici postali (coda unica, dotazioni informatiche, ecc.), la struttura (rinnovamento della configurazione fisica delle filiali), e la distribuzione territoriale (differente segmentazione e localizzazione). Inoltre, fu attivato nel 1999 il Call Center Unico di Poste Italiane, al fine di gestire il cliente lungo tutto il ciclo di vita della relazione. Nel 2000 fu lanciato il sito *web* Poste.it al fine di garantire ai clienti nuovi servizi a valore aggiunto. Infine, nel 2001, nell'ambito del processo di rinnovamento degli uffici postali, nacquero sia i PT Shop, ossia aree in cui i clienti dell'ufficio avrebbero potuto acquistare articoli di cancelleria, filatelia, musica, libri, e strumenti informatici, sia i PT Business, ossia spazi dedicati alla vendita di servizi aggiuntivi per piccole imprese e professionisti.

Sul versante *Business*, furono istituiti canali commerciali specifici all'interno delle singole Divisioni di prodotto. Questo approccio, ancorché

efficace, generò alcuni problemi sia perché ogni Divisione segmentava il mercato delle imprese in modo diverso rispetto alle altre, sia perché le attività di vendita abbinata di prodotti facenti capo a Divisioni differenti (*cross-selling*) erano poco sviluppate.

### **La riduzione dei costi**

Al momento della trasformazione in società per azioni, la situazione riguardante i costi era particolarmente critica, per diverse ragioni. Anzitutto, le caratteristiche demografico-territoriali italiane, quale ad esempio l'elevato numero di piccoli centri urbani, rendevano particolarmente elevato l'ammontare dei costi fissi del servizio. Inoltre, il basso volume di corrispondenza *pro capite* rendeva molto alta l'incidenza dei costi fissi sul costo totale del singolo servizio. Infine, Poste Italiane risentiva di costi del personale elevati, e di una bassa efficienza operativa. Ciò poteva essere spiegato sia in riferimento alle politiche di gestione del personale adottate dal dopoguerra fino agli anni Ottanta, sia in considerazione dell'alto numero di dipendenti impiegati in mansioni indirette rispetto al processo principale.

Pertanto la dirigenza di Poste Italiane dedicò grandi sforzi al recupero dell'efficienza operativa. Poiché appariva difficile incidere sulle caratteristiche demografico-territoriali e, almeno nel breve-medio periodo, sulle abitudini di utilizzo dei servizi da parte della clientela, la dirigenza si orientò verso una consistente riduzione del numero dei dipendenti e verso una ridefinizione dei processi commerciali. Riguardo al primo aspetto, furono presidiate con appositi incentivi le procedure di uscita del personale che andava maturando il diritto al pensionamento, rallentandone la sostituzione con nuove assunzioni. Riguardo al secondo punto, l'impresa avviò un processo di ridisegno delle procedure operative e di ridefinizione delle responsabilità per le varie attività, con ingenti investimenti in sistemi informatici innovativi. In tal modo, ebbe inizio un percorso di semplificazione dei processi, di sviluppo del contributo dei lavoratori alla creazione del valore, e, più in generale, di riduzione degli sprechi. Infine, furono avviate iniziative finalizzate all'addestramento e alla

formazione del personale (soprattutto indirizzate a sviluppare le competenze commerciali e operative dei dipendenti degli uffici postali), con il fine ulteriore di motivare i dipendenti all'esercizio di discrezionalità.

### **I risultati del piano d'impresa**

Il cambiamento organizzativo avviato con il Piano d'Impresa 1998-2002 ha avuto effetti molto positivi.

Tra il 1998 e il 2002 i ricavi sono aumentati costantemente, da circa 6 miliardi a quasi 8 miliardi di euro, e la crescita è poi continuata: nel 2004 hanno superato i 9 miliardi. Nel 2005 il fatturato ha toccato i 16 miliardi di euro; un aumento molto rilevante spiegabile in parte con la prosecuzione dell'andamento positivo degli anni precedenti, e in parte con il conteggio dei premi assicurativi raccolti (imputati a fatturato, in conformità con i principi contabili internazionali).

Nel 2002, l'esercizio amministrativo si è chiuso in utile (non troppo rilevante in termini numerici, ma significativo in termini di immagine); in utile crescente si sono costantemente chiusi gli esercizi successivi 2003, 2004, 2005. Inoltre, la qualità dei prodotti postali è migliorata in modo consistente: nel 2002 il 92% della posta ordinaria era recapitato entro tre giorni (nel 1998 ciò avveniva solamente nel 65% dei casi, nel 2004 ha raggiunto il 93%) e l'84% della posta prioritaria in un giorno (nel 1999 avveniva nell'81% dei casi, nel 2004 ha raggiunto l'87,2%). L'istituzione del servizio di posta prioritaria si è dimostrata vantaggiosa anche in termini di immagine, permettendo di migliorare la percezione diffusa sulla qualità del servizio postale.

Infine, l'innovazione dei prodotti finanziari di BancoPosta ha avuto un rilevante impatto nel mercato del credito, consentendo all'impresa di insediarsi come attore primario in tale settore. Nel 2002 BancoPosta ha gestito 2.783.000 conti correnti, mentre il totale del risparmio gestito è stato superiore a 210 miliardi di euro. Si può comprendere la rilevanza di Poste Italiane nel settore del risparmio confrontando la raccolta di risparmi effettuata dall'intero sistema bancario italiano nello stesso periodo, che è stata di circa 950 miliardi di euro.

**Dal risanamento allo sviluppo: il periodo 2002-2004**

Coronato con successo il primo piano di impresa, la dirigenza di vertice, rinnovata nel 2002, si impegnò per un successivo sviluppo dell'impresa. In particolare, ritenne essenziale accrescere la consapevolezza delle caratteristiche e dei bisogni dei clienti, al fine di rendere la propria offerta più efficace. L'orientamento al mercato, inteso come raffinamento delle relazioni con il cliente, divenne quindi critico per l'impresa. Di conseguenza, dopo aver posto in primo piano per quattro anni l'innovazione di prodotto, Poste Italiane si orientò sull'innovazione di canale (ossia sull'innovazione delle modalità con le quali il prodotto è proposto, venduto e consegnato al cliente).

L'importanza assegnata al canale comportò un ridimensionamento delle prerogative decisionali precedentemente conferite alle Divisioni di prodotto. Inoltre, la forza di vendita, sin allora suddivisa all'interno delle singole divisioni, fu riunita e resa multi-specializzata, ossia in grado di vendere l'intera gamma di prodotti del Gruppo. Fu pertanto sviluppata una configurazione divisionale caratterizzata dal ridimensionamento dei margini d'azione attribuiti alle singole Divisioni e da maggiore integrazione fra i vari servizi. La Rete Territoriale fu rafforzata facendo confluire in essa l'intera forza di vendita e il *call center* precedentemente collocato nella Direzione Processi e Tecnologie. Infine, furono create le Country, ossia strutture territoriali pluriregionali che avevano lo scopo di rendere più coerente il rapporto tra centro e territorio, e di favorire lo sviluppo delle differenti potenzialità commerciali nelle zone di competenza.

Un'altra scelta importante riguardò, a fine 2002, l'elaborazione di una segmentazione univoca del mercato per tutte le divisioni. Venne costituita al livello centrale la Direzione Strategic Marketing & Business Development. A tale Direzione furono attribuite responsabilità di sviluppo dei prodotti integrati (inter-divisionali) e di risoluzione dei problemi di coordinamento tra le divisioni di prodotto (quale, ad esempio, il superamento del rischio connesso con la possibile concorrenza sui mercati di sbocco fra servizi di corrispondenza e servizi di corriere espresso). Alla stessa Direzione fu anche attribuita la

responsabilità di gestire le relazioni con i clienti *Top Account* e con la Pubblica Amministrazione (e in essa confluirono i migliori venditori disponibili in Poste Italiane).

La dirigenza decise inoltre di implementare molti processi di supporto attraverso la logica degli *shared services*. Furono quindi realizzati, in modo più radicale o più progressivo a seconda dei casi, provvedimenti di completo o parziale accentramento degli Acquisti, delle Risorse Umane e dell'Information and Communication Technology. Infine, nel 2004 venne istituita centralmente una Direzione Commerciale Business per la gestione integrata dei rapporti commerciali con le imprese e con la pubblica amministrazione.

In definitiva, le scelte del triennio 2002-2004 riguardanti la configurazione formale di Poste Italiane portarono a un rafforzamento delle attribuzioni delle Direzioni Centrali e del Canale, e a una riduzione di perimetro e di discrezionalità delle Divisioni di Prodotto.

#### **L'innovazione di processo nel periodo 2002-2004**

I rilevanti recuperi di efficienza operativa ottenuti dal 1998 al 2002 tramite una cospicua riduzione del personale furono agevolati dal grande numero di dipendenti e dalle inefficienze tradizionalmente presenti al livello locale. In seguito, altri progetti tesi all'aumento dell'efficienza operativa riguardarono l'innovazione di tutte le attività ad alta intensità di lavoro e dei loro strumenti. In particolare, furono riprogettati i processi di recapito della corrispondenza, di sportelleria e di smistamento.

Nel processo di consegna della posta fu avviata la revisione della metodologia riguardante la definizione delle zone di recapito e dei percorsi dei portalettere, tenendo conto degli effetti degli investimenti in nuove strumentazioni (motomezzi, casellari verticali per le attività di *back-office*, ecc.) effettuati negli anni precedenti. Ciò ha consentito di incrementare la produttività della forza lavoro e di ridurre gradualmente l'assorbimento di risorse sui relativi processi. Per quel che concerne la sportelleria, fu avviata una reingegnerizzazione (*business process reengineering*) dei processi di sportello

degli Uffici Postali; furono sviluppati nuovi processi commerciali traendo vantaggio da innovativi strumenti informatici e conferendo alta rilevanza alle attività di addestramento e formazione a distanza degli operatori.

Infine, rilevanti investimenti riguardarono le procedure di smistamento della corrispondenza (che possono differire a seconda dell'area geografica) e l'automatizzazione dei 23 principali centri di smistamento presenti in Italia (le cosiddette "Fabbriche della Posta"). Grazie a tali miglioramenti, nel 60% dei casi il postino riceve la corrispondenza già ordinata per zona di consegna; nel futuro ciò dovrebbe avvenire nel 75% dei casi.

### **Il cambiamento della configurazione formale nel 2005**

Ulteriori modifiche alla configurazione formale di Poste Italiane sono state avviate nel 2005, allo scopo di supportare il perseguimento degli obiettivi di aumento della redditività dell'impresa. In primo luogo, le modifiche sono state dirette ad aumentare la focalizzazione sulle fasi chiave del *core business* postale: lo sviluppo di prodotti innovativi (con obiettivi di crescita dei volumi postali) e le attività operative (con obiettivi di riduzione dei costi e aumento della qualità). In secondo luogo, hanno riguardato il tentativo di migliorare il presidio commerciale del territorio e di ridurre la rilevanza delle unità di staff e delle risorse indirette. Infine, sono state orientate alla semplificazione del disegno generale per aumentare l'efficacia dei processi decisionali.

Anzitutto è stato unificato l'intero processo di raccolta, smistamento, trasporto e recapito della corrispondenza nell'ambito di un'unica funzione operativa: la Divisione Operazioni Logistiche. A tale Divisione sono state trasferite le attribuzioni di recapito (e le attività operative connesse) precedentemente assegnate alla Divisione Corrispondenza e alla Divisione Rete Territoriale (che aveva mantenuto la responsabilità del processo di recapito della corrispondenza in aree periferiche). La Divisione Corrispondenza, liberata dalle attività di recapito, è stata riconfigurata per presidiare l'intero processo di sviluppo dei prodotti (compresi quelli innovativi). Infine, le attribuzioni della Direzione Commerciale Business sono state nuovamente trasferite alla



Divisione Rete Territoriale, realizzando in quest'ultima il presidio completo dei processi di commercializzazione dei prodotti verso tutti i segmenti di mercato.

In definitiva, i più recenti cambiamenti riguardanti l'assetto formale dell'impresa hanno generato una suddivisione "funzionale" delle responsabilità del business postale: la Divisione Corrispondenza è responsabile dello sviluppo dei prodotti, la Divisione Rete Territoriale è responsabile della commercializzazione di tali prodotti, mentre la Divisione Operazioni Logistiche ha la responsabilità dei processi operativi.

### **Le prospettive e le sfide future**

Il *business* postale, *core business* di Poste Italiane, è interessato da profonde evoluzioni della regolamentazione e della concorrenza. Anzitutto, è prevedibile che il settore postale sia completamente liberalizzato, rendendolo, di fatto e di diritto, aperto alla concorrenza nazionale e internazionale. Inoltre, il mercato postale italiano, pur se comparabile per costi e, ormai, per qualità a quelli degli altri Paesi europei, resta sensibilmente carente in termini di volumi scambiati. In particolare, tale differenza nei volumi è imputabile alla scarsa attitudine delle imprese italiane a svolgere campagne postali per la promozione dei prodotti. Infine, occorre considerare le minacce che derivano dalla dematerializzazione e dalla disintermediazione dei servizi di comunicazione. E' sufficiente far riferimento al crescente uso di servizi elettronici per scambiare messaggi (principalmente nella forma di *sms* e di *e-mail*), oppure alle crescenti opportunità concesse ai clienti di imprese, istituti di credito, ed enti della Pubblica Amministrazione, di accedere *on-line* alle informazioni di interesse (ad esempio, estratti conto e fatture) e di eseguire transazioni in forma digitale (ad esempio dichiarazioni dei redditi).

A fronte di tali sfide, Poste Italiane sta avviando alcuni progetti tesi a trasformare l'impresa da semplice operatore postale a operatore di comunicazione a tutto tondo. Accanto a politiche dirette ad ampliare e integrare il proprio *core business*, sta sviluppando iniziative tese a stimolare il mercato

*business* verso soluzioni di *Direct Mailing* (ossia verso l'effettuazione di campagne promozionali via posta).

Per quanto riguarda i servizi finanziari offerti da BancoPosta, Poste Italiane si deve confrontare col rinnovato interesse del settore bancario verso i risparmiatori di "fascia bassa", e quindi con l'aumento della concorrenza in questo segmento di mercato. Di conseguenza la sfida per BancoPosta verte sul consolidamento della sua base di clienti e sul tentativo di allargare la quota di mercato su segmenti più alti del mercato del risparmio, oggi prevalentemente serviti dalle banche.

Un processo di trasformazione culturale è in corso, diversi progetti sono orientati allo sviluppo di una cultura aziendale più funzionale rispetto agli obiettivi delineati. In particolare, dovrebbero favorire l'orientamento verso il cliente, l'assunzione di responsabilità decisionali da parte dei dipendenti, la capacità di lavorare in gruppo. La funzione Risorse Umane ha progettato un sistema articolato di strumenti di valutazione e sviluppo del personale per affrontare, in supporto alle scelte della dirigenza, la sfida riguardante l'utilizzo sempre più diffuso di logiche meritocratiche.

## **Discussione**

Il percorso di cambiamento intrapreso da Poste Italiane nel periodo 1998-2005 appare particolarmente ampio e rilevante. Esso ha riguardato, infatti, sia la configurazione istituzionale e formale, sia le scelte di posizionamento e di gestione del mercato. La deregolamentazione del settore, il progressivo superamento del monopolio pubblico, e l'affermarsi di servizi di messaggistica e di transazione *on-line* hanno inoltre modificato in modo rilevante l'ambito competitivo nel quale l'impresa opera. Assume particolare rilevanza il fatto che il servizio di corrispondenza ha caratteristiche, secondo la terminologia ampiamente usata nella letteratura economica, di "escludibilità" e "non rivalità". Se ci si fermasse a questa considerazione, si potrebbe affermare che non vi siano le condizioni per definire la corrispondenza un "bene pubblico" in senso stretto, tuttavia la sua rilevanza per lo sviluppo sociale, culturale ed

economico complessivo è del tutto evidente. D'altra parte, se invece si intende il servizio di corrispondenza come strumento per la produzione e la diffusione di informazione e conoscenza, allora si deve riconoscerne appieno il valore di bene pubblico (Stiglitz, 1999). Si tratta di un elemento che va considerato con attenzione, perché cambia significativamente la natura e la complessità degli obiettivi ascrivibili a un'impresa come Poste Italiane, indipendentemente dal contesto societario e giuridico; e dunque anche la valutazione delle trasformazioni organizzative va riferita alla specificità del servizio realizzato.

Poste Italiane è diventata recentemente società per azioni, pur rimanendo controllata dal Ministero del Tesoro (poi Ministero dell'Economia e delle Finanze) e non quotata in Borsa. Tale evoluzione ha indotto un consistente ricambio manageriale, abbinato a un marcato ripensamento delle logiche gestionali dell'impresa. Sul versante del mercato, l'applicazione della disciplina europea ha portato all'erosione della posizione monopolistica e all'esigenza di approntare politiche adeguate per affrontare una competizione che, seppur potenziale, risulta essere sempre più pressante. Poste Italiane ha pertanto operato seguendo due direttrici fondamentali: la riduzione dei costi operativi e il miglioramento della qualità dei servizi offerti. Ciò si è tradotto nella ridefinizione dei processi e delle procedure di gestione della corrispondenza, nella ridefinizione dei servizi tradizionali, e nell'introduzione di servizi completamente nuovi. Alla base di questi interventi, la nuova dirigenza ha posto ampia attenzione all'evoluzione della "filosofia" di gestione, tentando di orientare l'impresa nell'ottica del cliente.

La teoria funzionalista-contingentista (ad esempio: Lawrence, Lorsch, 1967) spiega questa evoluzione basandosi su un più o meno latente determinismo ambientale: è il cambiamento delle variabili ambientali che impone all'impresa l'esigenza di adattarsi. Sottostante a tale interpretazione rimane l'assunto che un'organizzazione sia in grado di sopravvivere solo rimanendo costantemente in grado di rispondere alle esigenze funzionali a essa imposte dall'ambiente di riferimento. In questa prospettiva, quindi, l'evoluzione dell'ambiente (in termini di regolamentazione, competizione,

fattori concorrenziali dominanti, ecc.) ha imposto a Poste Italiane uno specifico e, per certi versi, ineluttabile percorso di cambiamento. Il sistema sociale dell'impresa ha dovuto evolversi di conseguenza, in modo da supportare le esigenze di flessibilità dell'impresa.

Ecco quindi che la scelta di rifocalizzare le attività commerciali, con l'introduzione di nuovi servizi (ad esempio la posta prioritaria) e la ridefinizione di attività tradizionali (quale il BancoPosta) sono spiegabili alla luce dell'eterogeneità e delle dinamiche dell'ambiente di riferimento. Anche le decisioni connesse con la gestione dei servizi di corriere espresso possono derivare dall'opportunità di continuare a presidiare, seppur in forme diverse, alcune aree d'affari rese appetibili dalla prospettata crescita delle transazioni elettroniche. Per quanto concerne BancoPosta, in particolare, le scelte attuate rispecchiano due elementi contestuali fondamentali: a) la presenza, nel mercato della gestione del risparmio, di una nicchia potenzialmente profittevole e non presidiata da concorrenti, e b) l'utilità di ridefinire la propria offerta per renderla appetibile ai clienti rientranti in tale nicchia di mercato.

Le scelte riguardanti la configurazione formale, quale ad esempio il ricorso a una configurazione divisionale, riflettono la necessità di differenziare le unità organizzative sulla base dei diversi sotto-ambienti competitivi affrontati. Ciascuna divisione, infatti, deve interagire secondo logiche e vincoli imposti dai fattori ambientali ai quali è esposta. Le funzioni centrali e le procedure di coordinamento dell'azione delle singole divisioni hanno lo scopo di dar conto dell'esigenza di integrare le unità interne al fine di renderle coerenti con le aspettative dei clienti in termini di qualità e costo dei servizi.

La prospettiva teorica neo-istituzionale propone un'interpretazione teorica alternativa. In particolare, la teoria di Meyer e Rowan (1977) evidenzia come nell'ambiente di riferimento dell'impresa si creino "miti istituzionali razionali", ossia prescrizioni razionalizzate e impersonali che identificano tecnologie e obiettivi per le imprese. Tali miti sono sottratti alla discrezionalità della singola organizzazione e devono essere dati per scontati in quanto legittimi, indipendentemente dalla valutazione del loro impatto sui risultati del

lavoro. I miti creano quindi la necessità, l'opportunità, e l'impulso a intraprendere specifici percorsi di cambiamento.

In quest'ottica, le scelte riguardanti la gestione manageriale, l'applicazione di determinate tecniche di governo dell'impresa, il disegno di particolari configurazioni formali, altro non sono che l'esplicitazione di miti istituzionali che impongono tali decisioni come legittime. Attuando scelte legittimate nel settore istituzionale di riferimento, Poste Italiane si garantisce il prestigio e il sostegno necessari per affermarsi. L'implementazione di provvedimenti coerenti con i miti istituzionali costituisce inoltre una giustificazione per la dirigenza. Infatti, il decisore che applica soluzioni coerenti con un mito legittimato è in una certa misura "protetto" nel momento della valutazione della sua condotta. Il profondo cambiamento messo in atto da Poste Italiane è inoltre spiegabile con l'evoluzione dei miti ai quali essa è sottoposta: la fine del monopolio e l'apertura a logiche competitive ha infatti modificato il settore istituzionale all'interno del quale l'impresa si muove, imponendo così nuovi miti.

Sempre in una prospettiva neo-istituzionalista, DiMaggio e Powell (1983) spiegano la "sorprendente omogeneità di forme e pratiche organizzative" messe in atto dalle imprese alla luce di due rilevanti forze isomorfiche: l'isomorfismo competitivo e quello istituzionale.

L'isomorfismo competitivo deriva dall'affermarsi di processi di selezione naturale nell'ambito competitivo nel quale operano le imprese. Nel medio-lungo periodo dovrebbero infatti sopravvivere nel mercato solo le imprese più idonee, mentre tutte quelle che hanno attuato soluzioni non vincenti sarebbero estromesse. Pertanto, questa "selezione naturale" genera una maggiore omogeneità fra le imprese sopravvissute. Tale forza isomorfica risulta inibita, o quantomeno rallentata, dall'assenza di una reale situazione di concorrenza perfetta e dalla presenza di politiche di salvataggio e supporto delle imprese in crisi. Secondo gli autori citati, molto più rilevante è la spinta all'omogeneizzazione delle forme e delle soluzioni organizzative imposta dall'isomorfismo istituzionale. Questa forma di isomorfismo opera nell'ambito

del “campo organizzativo” del quale l’organizzazione fa parte. Il campo organizzativo è un insieme di organizzazioni strutturato (legittimato), e quindi riconosciuto sia dalle imprese che ne fanno parte, sia dai soggetti esterni. Nell’ambito del campo organizzativo, le imprese competono per conseguire prestigio e legittimità e sono quindi sottoposte a forze isomorfe (isomorfismo istituzionale) che impongono configurazioni e soluzioni affermatesi come legittime. L’isomorfismo istituzionale si manifesta secondo tre modalità tipiche: a) isomorfismo coercitivo, derivante da pressioni formali o informali attuate da soggetti legali o da altri soggetti dai quali l’organizzazione dipende; b) isomorfismo mimetico, derivante dal tentativo dell’impresa, operante in un contesto di elevata incertezza, di imitare soluzioni organizzative attuate da imprese di successo; c) isomorfismo normativo, derivante da una comune professionalizzazione e dalla socializzazione e mobilità dei dirigenti.

Con riferimento a Poste Italiane, è possibile evidenziare come i cambiamenti nel quadro regolamentare e nella posizione competitiva dell’impresa abbiano generato un’evoluzione del campo organizzativo nel quale essa si colloca. Con la fine del monopolio legalmente istituito, ad esempio, l’impresa si è venuta a collocare nel vasto campo organizzativo delle imprese che gestiscono lo scambio di messaggi, entrando in relazione con concorrenti potenziali, con imprese operanti *on-line* e con imprese di *marketing*. Il cambiamento del campo organizzativo ha implicato il modificarsi delle spinte isomorfe alle quali l’impresa è sottoposta e ha imposto la ricerca di nuove basi di legittimità. Poste Italiane ha quindi subito consistenti forze di isomorfismo istituzionale. In particolare, si possono osservare segni di isomorfismo coercitivo, in seguito al fatto di essere sottoposta a un quadro regolamentare nuovo e a spinte formali e informali generate dai clienti e dalle altre imprese con le quali è entrata in relazione. Allo stesso tempo, si possono osservare segni di isomorfismo mimetico, in quanto, confrontandosi con l’esigenza di erogare nuovi servizi e di gestire in modo più efficiente i propri processi interni, l’impresa, non ritenendo di avere una completa conoscenza della tecnologia da impiegare, ha applicato soluzioni di successo già in atto in

altre realtà nazionali e internazionali. Ad esempio, per quanto riguarda la posta prioritaria, ha preso a riferimento sistemi di gestione già applicati da imprese postali estere, mentre per i servizi di sportello del BancoPosta ha fatto riferimento a realtà bancarie nazionali esistenti. L'isomorfismo normativo si è invece sviluppato come conseguenza del ricambio manageriale attuato e del rinnovamento e della formazione del personale.

Anche le scelte di riprogettazione della configurazione formale possono essere interpretate come frutto di processi isomorfici in quanto, al fine di offrire al campo organizzativo un segnale di orientamento al cliente (altro mito istituzionale in grado di conferire legittimità a Poste Italiane) è stata scelta la soluzione tipicamente adottata da altre imprese del settore delle comunicazioni (isomorfismo mimetico), soluzione che, fra l'altro, i dirigenti sono abituati ad adottare nelle grandi imprese con *business* diversificati (isomorfismo normativo).

Sia la prospettiva funzionalista-contingentista, sia quella neo-istituzionalista interpretano il cambiamento organizzativo come risultante da fattori esogeni all'organizzazione. Il contributo teorico di Thompson (1967) suggerisce una diversa interpretazione dei fenomeni osservati. Secondo questa prospettiva teorica, infatti, l'impresa rivendica arbitrariamente un "campo d'azione" (definito in termini di clientela di riferimento, prodotti, e servizi resi). Tale decisione implica anche la scelta delle tecnologie da presidiare, in quanto risulta evidentemente impossibile, per qualsiasi impresa, un presidio completo dell'intera matrice tecnologica connessa con la produzione di un bene o di un servizio. La rivendicazione del campo d'azione e la scelta della tecnologia da presidiare implicano per l'impresa la nascita di rapporti di dipendenza con soggetti esterni (*task environment*): lavoratori, fornitori, clienti, enti di regolamentazione, imprese *partner*, ecc. Solo il consenso (implicito, evidenziato dalla volontà di entrare in rapporto con l'impresa in questione) da parte degli elementi del *task environment* rende il campo d'azione operativo. Qualora alcuni elementi esterni non dovessero mostrare fattivamente un consenso sul campo d'azione rivendicato dall'impresa, quest'ultima si troverebbe nella necessità di

modificare le proprie decisioni di campo d'azione in modo da attivare un differente *task environment* dal quale ottenere consenso.

La scelta di campo d'azione è rilevante per l'azione organizzativa poiché influenza obiettivi e tecnologia, e pone le basi per le decisioni di coordinamento dell'azione interdipendente dei soggetti interni all'impresa. Essa costituisce inoltre una decisione fondamentale per quanto riguarda i rapporti di potere e dipendenza. E' opportuno infine evidenziare come tale decisione coincida con la nascita dell'impresa, ma sia poi continuamente modificata nel corso dell'azione organizzativa, anche al fine di affrontare contingenze critiche e di guadagnare potere nei confronti del *task environment*.

Alla fine degli anni Novanta, Poste Italiane si trovava a gestire un campo d'azione piuttosto ristretto. I principali prodotti erano quelli tradizionalmente offerti dalle imprese postali (corrispondenza, libretti di gestione del risparmio, ecc.), la clientela era sostanzialmente composta dalla popolazione italiana (segmentata fra imprese e persone fisiche), gli ulteriori servizi resi erano pochi e solo limitatamente sviluppati (postel, ecc.). Problemi rilevanti erano inoltre presenti nella comprensione della tecnologia di gestione della corrispondenza (testimoniati dai dati insoddisfacenti relativi a tempi, affidabilità ed efficienza generale del servizio). La tecnologia di gestione del risparmio risultava maggiormente presidiata, poiché tradizionale e accumulata per anni. I semplici servizi di gestione del risparmio rendevano però il prodotto scarsamente appetibile a risparmiatori più evoluti, limitando in modo consistente il bacino potenziale di utenza.

Quanto ai rapporti col *task environment*, Poste Italiane si trovava in condizioni di spiccata dipendenza dall'Ente Pubblico. Il Ministero del Tesoro (poi dell'Economia e delle Finanze) era infatti per essa critico (in quanto gestiva il quadro regolamentare e attribuiva le risorse) e non fungibile (i rapporti erano definiti per legge e non permettevano a Poste Italiane di ricercare fonti alternative di risorse). Per quanto concerne i rapporti con gli altri elementi del *task environment*, l'impresa godeva di un limitato prestigio e inoltre, seppur monopolista, di fatto si veniva a trovare in condizioni di fungibilità rispetto a



soggetti in grado di fornire prodotti e servizi sostanzialmente concorrenti (corrieri espressi, gestori di sistemi di messaggistica *on-line*, ecc.). Anche sul versante della gestione del risparmio, Poste Italiane era penalizzata da servizi tradizionali, scarsamente o per nulla innovativi.

L'impresa ha quindi modificato in modo molto rilevante il campo d'azione. Le direttrici del cambiamento, qualità ed efficienza, sono state declinate in termini di prodotti, clienti, servizi resi, e tecnologia mobilitata. Anzitutto, è stato avviato un processo teso a riacquistare il controllo sulla tecnologia ritenuta critica: gestione della corrispondenza, e gestione del risparmio. La revisione delle procedure di gestione, movimentazione, e consegna della corrispondenza risponde infatti all'esigenza di guadagnare un maggiore controllo sulle relazioni di causa-effetto ritenute fondamentali per assicurare efficienza e affidabilità. Un supporto molto utile nella ridefinizione della tecnologia organizzativa è inoltre venuto dai nuovi strumenti informatici, che hanno reso possibile l'automazione di molte fasi dei processi e l'aumento del controllo sulle procedure. La rinnovata capacità di presidiare la tecnologia critica ha permesso a Poste Italiane di innovare i prodotti offerti, istituendo ad esempio la posta prioritaria.

Un approccio differente è stato seguito per i servizi di corriere espresso: i dirigenti hanno infatti ritenuto difficoltoso presidiare tale tecnologia, che hanno comunque riconosciuto come critica. Pertanto, hanno deciso di acquisire il controllo di un'impresa specializzata (SDA) al fine di mantenere il controllo su un'attività potenzialmente in grado di creare contingenze.

Molto più marcato è stato l'intervento sul versante dei servizi di gestione del risparmio. In questo caso i dirigenti hanno privilegiato l'innovazione di prodotto, introducendo i servizi BancoPosta e creando così l'esigenza per un consistente aggiornamento della relativa tecnologia. La rifocalizzazione del *business* è scaturita dalla volontà di rivolgersi a una fascia di clientela ritenuta insoddisfatta dall'offerta dei prodotti bancari. Inoltre, sono stati progettati servizi innovativi veicolati attraverso la rete internet.

Queste azioni, insieme al ridimensionamento del controllo pubblico sull'impresa, hanno generato una ridefinizione del *task environment* e hanno permesso di modificare in modo vantaggioso i rapporti di potere e dipendenza. Infatti, la rinnovata capacità di gestire in modo efficiente contingenze critiche (corrispondenza, gestione del risparmio) per altri soggetti ha permesso all'impresa di guadagnare potere su di essi. Inoltre, l'aumento del prestigio e della reputazione derivante dalla qualità dei prodotti, ha permesso a Poste Italiane di guadagnare ulteriore potere nei confronti di altri soggetti esterni.

E' importante notare come, nella prospettiva di Thompson, le scelte dei decisori non siano imposte da fattori esterni o interni all'organizzazione. L'impresa, operante in condizioni di razionalità intenzionale e limitata (Simon, 1947), identifica soluzioni che ritiene coerenti per il raggiungimento di obiettivi solo parzialmente definiti e stabili. In altri termini, tenta di ordinare i mezzi a disposizione al fine di avviare un processo di avvicinamento verso obiettivi sfumati e dinamici. Nulla garantisce che le decisioni attuate siano effettivamente coerenti, tantomeno è possibile definire regole standard di azione per l'impresa.

## Riferimenti bibliografici

AGLIETTA M.

1976 *Régulation et crises du capitalisme*, Paris : Calmann-Levy.

ANSOFF H.I., BRANDENBURG R.G.

1971 A language for organization design, *Management Science*, 17, 12; 1972 ed. it., Definizione e programmazione della struttura organizzativa, *Problemi di gestione*, 3-4, 5.

BARBINI F.M., DEL PUNTA M.

2004 Il sistema informativo per la gestione delle persone in Ciba Specialty Chemicals, in Maggi B., Masino G. (Eds.), *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni: 267-281*, Bologna: Bononia University Press.

BARBINI F. M., FRIGERIO C., BORTOLETTO M., ANSELMO R.

2004 La produzione snella e la fabbrica modulare in Fiat Auto, in Maggi B., Masino G. (Eds.), *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni: 111-124*, Bologna: Bononia University Press.

BARONCELLI A., MAIOCCHI G.

1998 La "terziarizzazione" della società capogruppo Fiat S.p.A., in Maggi B. (Ed.), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese: 141-159*, Roma: Carocci.

BERGAMI M., MELLONI A.

1998 Il teamwork in Fiat Auto: cambiamento organizzativo e gestione delle risorse umane, in Maggi B. (Ed.), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese: 234-254*, Roma: Carocci.

BOJE D.M.

1995 Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land", *Academy of Management Journal*, 38, 4: 997-1035.

BOYER R.

1986 *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris : La Découverte.

BREWSTER C., WOOD G., BROOKES M.,  
2008 Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations, *British Journal of Management*, 19, 4: 320-342.

CHANDLER A.D. JR.  
1956 Management decentralization: an historical analysis, *Business History Review*, 30: 111-174.  
1962 *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge: The Mit Press; 1976 ed. it., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano: Angeli.

CLARK B.R.  
1972 The organizational saga in higher education, *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184; 1986 ed. it., La saga organizzativa nelle istituzioni accademiche, in Gagliardi P. (Ed.), *Le imprese come culture: 67-78*, Torino: Petrini Isedi.

COMTE A.  
1830-1842 *Cours de philosophie positive*, Paris: Bachelier; 1957 ed. it., *Corso di filosofia positiva*, Torino: Paravia.

DAFT R.  
1992 *Organization Theory and Design*, Mason: South-Western College Publishing; 2001 ed. it., *Organizzazione aziendale*, Roma: Apogeo.

DAVIS S.M., LAWRENCE P.R.  
1977 *Matrix*, Glenview, Addison-Wesley Publishing Company.

DiMAGGIO P.J., POWELL W. W.  
1983 The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2: 147-160; 2000 ed. it., La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi, in Powell W.W., DiMaggio P.J. (Eds.), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa: 88-115*, Milano: Edizioni di Comunità.

DUNCAN R. B.  
1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Sciences* 17: 313-327.

DURKHEIM E.  
1895 *Les règles de la méthode sociologique*, Paris: Alcan; 1963 ed. it., *Le regole del metodo sociologico*, Milano: Edizioni di Comunità.

EMERY F.E., TRIST E.L.

1960 Sociotechnical systems, in Churchman C.W., Verhulst M. (Eds.), *Management sciences: models and techniques*, New York: Pergamon; 1974 ed. it., *Sistemi socio-tecnici*, in Fabris A., Martino F., (Eds.), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*: 23-40, Milano: Etas Libri.

GALBRAITH J. R.

1974 *Organizational design: an information processing view*, Bridgeport: M. Wiener.

GALAMBOS L., HIKINO T., ZAMAGNI V.

2006 *The global chemical industry in the age of the petrochemical revolution*, Cambridge: Cambridge University Press.

GIDDENS A.

1984 *The constitution of society*, Oxford: Polity Press; 1990 ed. it., *La costituzione della società*, Milano: Edizioni di Comunità.

GUEST G., MACQUEEN K. M., NAMEY E.E.

2012 *Applied thematic analysis*, London: Sage.

HANNAN M.T., FREEMAN J.

1989 *Organizational ecology*, Cambridge: Harvard University Press; 1993 ed. it., *Ecologia organizzativa*, Milano: Etas Libri.

KOLODNY H.E.

1979 Evolution to a matrix organization, *Academy of Management Review*, 4, 4: 543-553.

LARSON E.W., GOBELI D.H.

1987 Matrix management: contradictions and insights, *California Management Review*, 29, 4: 126-138.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W.

1967 *Organization and Environment: managing differentiation and integration*, Boston: Harvard University Press.

LE DOUX J.

1996 *The emotional brain*, New York: Simon and Schuster.

LIPPARINI A., MELLONI A.

1998 La re-ingegnerizzazione dei processi in Fiat Auto, in Maggi B. (Ed.), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*: 199-215, Roma: Carocci.

LOMI A.

1993 Verso un'ecologia delle istituzioni, Introduzione a Hannan M.T., Freeman J., *Ecologia organizzativa*: 1-41, Milano: Etas Libri.

LOMI A., DEL PUNTA M.

1998 La riorganizzazione di Ciba - Divisione Additivi, in Maggi B. (Ed.), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti delle imprese*: 83-96, Roma: Carocci.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

1998 (Ed.) *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma: Carocci.

2001a (Ed.) *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*, Milano: Etas.

2001b Le tendenze del post-fordismo. Una interpretazione che coinvolge teoria dell'organizzazione e sociologia del diritto, in Ferrari V., Ronfani P., Stabile S. (Eds.), *Conflitti e diritti nella società transazionale*: 193-208, Milano: Angeli.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse: Octarès Editions.

2007 A mudança organizacional do trabalho e da empresa: uma avaliação do quadro de análise, in Sznelwar L.I., Mascia F.L. (Eds.), *Cadernos de TTO*, n° 1, EPUSP: 15-51, São Paulo: Blücher.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*: 69-96, Paris: PUF; 2011 ed. it., *Teoria dell'agire organizzativo*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MAGGI B., MASINO G. (Eds.)

2004 *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni. Casi e dibattiti 2000-2003*, Bologna: Bononia University Press.

MARTINELLI A.

1976 Prefazione a Chandler, A.D. Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*: 9-29, Milano: Angeli.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

MASINO G., MARCHI I., FINAZZI V., AGOSTI A., LUNGHI P.

2004 Lo sviluppo dei talenti in Zurich Italia, in Maggi B. e Masino G. (Eds.), *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni. Casi e dibattiti 2000-2003*: 299-297, Bologna: Bononia University Press.

MASINO G., MELLONI A.

2001 Il processo di globalizzazione in Fiat Auto, in Maggi B. (Ed.), *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*: 3-16, Milano: Etas.

MASINO G., SIBILLE A., DE NARD P.

2004 La valutazione delle competenze in Fiat Auto, in Maggi B., Masino G. (Eds.), *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni*: 283-297, Bologna: Bononia University Press.

MERTON R.K.

1949 *Social theory and social structure*, Glencoe: The Free Press; 1959/1966 ed. it., *Teoria e struttura sociale*, Bologna: il Mulino.

MEYER J., ROWAN B.

1977 Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2: 340-363; 1986 ed. it., *Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia*, in Gagliardi P. (Ed.), *Le imprese come culture*: 237-264, Torino: Petrini Isedi.

MINTZBERG H.

1979 *The structuring of Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

1983 *Structure in fives: designing effective organization*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall; 1985 ed. it., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna: il Mulino.

MORI M.

1975 La teoria della spiegazione funzionale, in Rossi P, Mori M., Trincherò M., *Il problema della spiegazione sociologica*: 135-141, Torino: Loescher.

NOVENTA P., FINAZZI F.

1998 Zurigo: l'integrazione di due Gruppi assicurativi, in Maggi B. (Ed.), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*: 97-117, Roma: Carocci.

PERROW C.

1967 A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32, 2: 194-208; 1974 ed. it., *Uno schema per l'analisi comparativa delle organizzazioni*, in Fabris A., Martino F. (Eds.), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*: 107-120, Milano: Etas Libri.

SALENTO A., DEL PUNTA M., RIGHINI G.

2004 La riconfigurazione della Regione Sud-Europa in Ciba Specialty Chemicals, in Maggi B., Masino M. (Eds.), *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni*: 125-140, Bologna: Bononia University Press.

SALENTO A., MASINO G.

2013 *La fabbrica della crisi. Finanziarizzazione delle imprese e declino del lavoro*, Roma: Carocci.

SALENTO A., MELLONI A.

2001 *La fabbrica modulare in Fiat Auto*, in Maggi B. (Ed.), *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*: 107-126, Milano: Etas.

SAYLES L.R.

1976 *Matrix organization. The structure with a future*, *Organizational Dynamics*, autumn: 2-17.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1958/1967 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: il Mulino.

SPENCER H.

1876-1896/1898 *The Principles of Sociology*, New York: Appleton and Co.; 1967 ed. it., *I principi della sociologia*, Torino: Utet.

STIGLITZ J.E.

1999 *Knowledge as a global public good*, in Kaul I., Grunberg I., Stern M.A. (Eds.), *Global public goods: international cooperation in the 21st century*, New York: Oxford University Press.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill; 1988/1990 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: Utet.

VIANO C.A.

1963 *Introduzione a Durkheim E., Le regole del metodo sociologico*, xiii-xxx, Milano: Edizioni di Comunità.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr. (1956 ed. of J. Winckelmann); 1961 ed. it., *Economia e società*, Milano: Edizioni di Comunità.

WEZEL F.C., DEL PUNTA M.

2001 *La costituzione di una nuova multinazionale: Ciba Specialty Chemicals*, in Maggi B. (Ed.), *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*: 51-69, Milano: Etas.



WILLIAMSON O.E.

1981 The economics of organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87, 3: 548-577; 1985 ed. it., L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione, in Nacamulli R.C.D., Rugiadini A. (Eds.), *Organizzazione & mercato*: 285-316, Bologna: Il Mulino.

WILMOTT H., ALVESSON M.

1992 *Critical Management Studies*, London: Sage.