

MANUALI

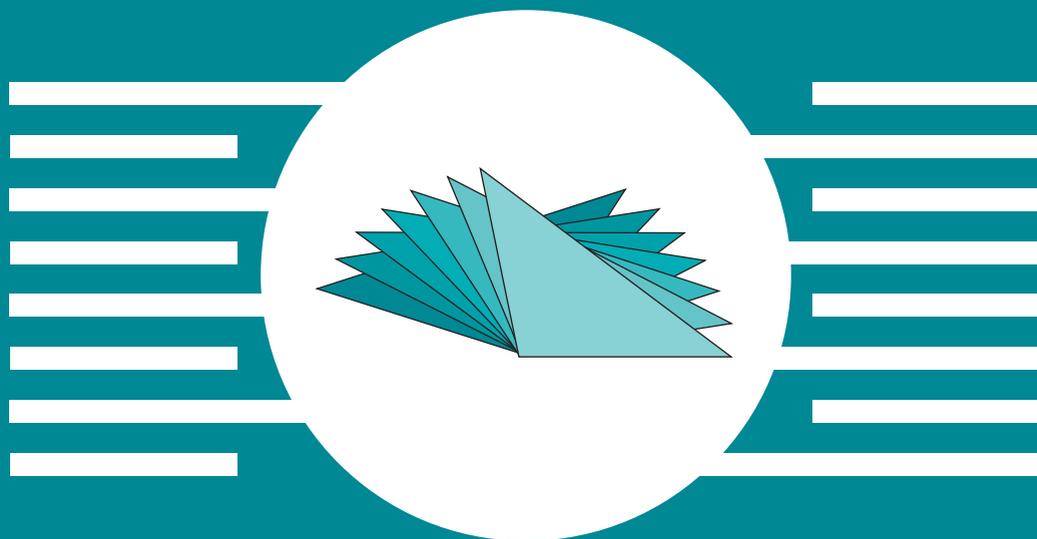
DI FORMAZIONE E DI CONSULTAZIONE PROFESSIONALE

Pierantonio BERTERO - Luigi BRUSA - Enrico SORANO

DENTRO L'AZIENDA

SISTEMI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI

Seconda edizione



GIUFFRÈ EDITORE

Sezione non inclusa

1.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

1.1. Natura del problema organizzativo. — 1.2. Contenuto dell'organizzazione aziendale. — 1.3. Contesto dell'organizzazione aziendale. — 1.4. Modelli di organizzazione "tayloristici" e loro evoluzione. — 1.5. Modelli di organizzazione "contingency".

1.1. Natura del problema organizzativo.

La natura del problema organizzativo nelle aziende può essere capita partendo da una situazione come quella descritta qui di seguito, tratta da un libro di un dirigente d'impresa italiano con esperienza internazionale — una sorta di romanzo vagamente autobiografico (1).

“Mi fanno tenerezza i miei collaboratori quando vogliono sapere cosa succede in quelle che loro chiamano le stanze dei bottoni. Sono convinti che l'individuazione degli obiettivi, il disegno delle strategie, la scelta degli uomini chiave, le decisioni operative siano frutto di dibattiti approfonditi, in un crogiuolo di idee e di valutazioni che richiedono ai partecipanti fantasia e dottrina. Oltre naturalmente ad un forte senso etico, dei singoli e della Società. Nella realtà le decisioni sono quasi sempre frutto di contingenze o di contrapposizioni, spesso di casualità, a volte anche di stravaganze. I dibattiti si limitano a quello che chiamano il “giro di tavolo”, ove ciascuno dei partecipanti si associa con precisazioni che hanno il pregio di rafforzare l'idea del capo, usando frasi e parole linguisticamente più appropriate. È straordinario invece l'impegno e l'approfondimento che si dedica alla comunicazione agli azionisti e all'opinione pubblica”.

Naturalmente non in tutte le aziende l'attività manageriale ai massimi livelli si svolge così. Tuttavia, la situazione riportata è frequente e, soprattutto, si presta bene a introdurre il problema che costituisce il nocciolo centrale di questo libro: se — come si dice — l'organizzazione serve a rendere più razionali ed efficaci i comportamenti di tutti i soggetti che

(1) Periodo tratto da R. RUGGERI, *La seduzione del potere*, Idealibri, 2000, pag. 5.

operano all'interno delle aziende, come è possibile che di fatto le decisioni siano "frutto di contingenze o di contrapposizioni, spesso di casualità, a volte anche di stravaganze", perfino in aziende grandi, economicamente sane, se non addirittura "eccellenti"? Allora gli sforzi di analisi e progettazione organizzativa sono inutili, così come le migliaia di libri pubblicati nell'ultimo secolo in materia di organizzazione e management, perché tanto il comportamento direzionale — e, a cascata, quello operativo — è affidato all'intuito, all'estro, all'improvvisazione di persone dotate di qualità innate o apprese con l'esperienza, se non addirittura al caso. Per essere più precisi, i principi di organizzazione tesi a rafforzare il lavoro d'équipe e i meccanismi di coordinamento, a dividere i compiti in modo razionale, a favorire un equilibrato decentramento, a potenziare i sistemi di informazione, pianificazione e controllo valgono come indicazioni di massima ma non giustificano il tempo e i soldi che a volte le aziende dedicano alla loro attuazione?

Vediamo ora un'altra citazione, avente per oggetto le modalità di funzionamento di quel particolare tipo di azienda che è l'università.

"Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singolare partita di calcio: il campo ha forma circolare, le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare o uscire dal campo a piacere, possono dire 'ho fatto gol' in ogni momento e per quante volte vogliono. Tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso" (2).

Questo secondo esempio mostra una situazione apparentemente paradossale, che invece è assai diffusa ancora oggi nel mondo universitario, non solo, ma tutto sommato è bene che resti così, perché un tentativo di razionalizzazione probabilmente non bloccherebbe le spinte centrifughe che caratterizzano i comportamenti degli attori dell'università (i professori) e comprometterebbe ancora di più il buon funzionamento dell'organizzazione. Ma, soprattutto, questo secondo caso segnala ancora una volta che le scelte di organizzazione, sinonimo di ordine e razionalità, possono rivelarsi superflue, se non addirittura controproducenti.

Un altro colpo alle certezze che talora circondano le questioni organizzative viene dall'opinione di uno dei maggiori studiosi di management e organizzazione contemporanei, Henry Mintzberg, il quale afferma che:

"Se chiedete a dei manager quale sia il loro lavoro, molto probabilmente vi risponderanno che consiste in questo: programmare, guidare, coordinare e controllare. Osservate poi quello che fanno effettivamente e non sorpren-

(2) Tratto da G. COSTA, *Chi ha paura della laurea breve?*, in "Sviluppo&Organizzazione", n. 183, 2001, pag. 95, citando K.E. WEICK, *Educational Organisation as Loosely Coupled Systems*, in "Administrative Science Quarterly", n. 21, 1976, pagg. 1-19.

deve se le loro affermazioni non corrispondono alla realtà. Quando qualcuno li informa che una delle loro fabbriche è stata devastata da un incendio, ed essi consigliano di provvedere a rifornire i clienti attraverso una consociata esterna, come si può definire il loro intervento: programmazione, leadership, coordinamento, controllo? E quando regalano un orologio d'oro ad un impiegato che va in pensione? E quando partecipano ad una conferenza per incontrare altri uomini d'affari? O quando, al ritorno da quella conferenza, espongono ad uno dei loro impiegati una brillante idea che quell'incontro ha suggerito loro per il lancio di un nuovo prodotto? In realtà queste quattro parole, così frequenti nel linguaggio dei manager da quando l'industriale francese Henri Fayol le usò per primo nel 1916, non spiegano che in minima parte l'attività dei manager. Al massimo indicano vagamente gli obiettivi che essi perseguono nel loro lavoro" (3).

L'Autore di quest'ultimo pensiero prosegue smontando pezzo per pezzo lo stereotipo del manager programmatore riflessivo e sistematico, che non svolge compiti di routine, bisognoso di un sofisticato sistema informativo che solo una rete informatica ufficiale può riservargli, che applica principi scientifici nello svolgimento di una professione. Se si tratta di miti — e numerose prove stanno a dimostrare che il ritratto disegnato da Mintzberg si avvicina a molte realtà aziendali — come si può ancora pretendere di disciplinare e razionalizzare i comportamenti manageriali, compito principale della scienza e della prassi organizzativa?

Il sospetto che l'enunciazione di teorie e modelli organizzativi, volti a dare ordine e razionalità ad aziende complesse come quelle che navigano nelle acque agitate degli inizi del terzo millennio, si riveli un'impresa vana, se non addirittura controproducente, parrebbe avvalorato dal gran parlare che si fa in materia di "apprendimento organizzativo", di "knowledge management", di organizzazione snella, piatta, *ad hoc* o virtuale e di tante altre formule ritenute adatte alle aziende odierne, che alla fin fine comportano una rinuncia a disegnare con precisione principi, regole, criteri applicativi idonei a disciplinare il lavoro manageriale, ma anche quello professionale ed operativo.

Se quanto citato finora riflette un mondo reale, e non solo discutibili prassi organizzative e manageriali, resta solo da domandarsi a che cosa serva un libro di organizzazione e management di impostazione economico-aziendale come il presente. In epoca di competizione globale e di incertezza e instabilità dei mercati, di frequenti capovolgimenti di fronte che impedi-

(3) Periodo tratto da H. MINTZBERG, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, 1989, tradotto in italiano *Management: mito e realtà*, Garzanti, 1991. La citazione nel testo si trova a pag. 29 dell'edizione italiana.

scono alle aziende di fare programmi di lungo e a volte di breve periodo, e la prescrizione di regole organizzative atte a disciplinare e razionalizzare i comportamenti di manager, professional, e perfino di impiegati e operai, che senso ha? Modelli evoluti come quelli dell'organizzazione "che apprende", del "knowledge management" o del lavoro in team, sempre più pertinenti e potenzialmente efficaci, si sposano solo in parte con le riflessioni proprie dell'economia aziendale e delle discipline manageriali, per loro natura "tecniche", in qualche modo "prescrittive", nelle quali è ben radicata la consapevolezza che per raggiungere gli obiettivi di fondo della gestione (economici o non) è necessario pensare e attuare strategie e scelte di gestione operativa coerenti e mirate, con le relative modalità di implementazione, ma occorre pure predisporre soluzioni organizzative idonee a favorire una corretta gestione aziendale, sia nel senso di razionalizzare le relative decisioni, sia in quello di facilitarne l'applicazione. Se l'organizzazione aziendale va affidata alla capacità di diffusione delle informazioni in azienda e di gestione del fattore "conoscenza", al senso di responsabilità dei soggetti e, a volte, al loro estro o intuito, addio modelli di divisione e coordinamento del lavoro, logiche e tecniche di pianificazione e controllo di gestione, meccanismi di gestione e sviluppo delle risorse umane, cioè l'essenza dell'organizzazione!

La realtà è però assai più complessa e variegata. I dubbi espressi prima, in merito all'opportunità di razionalizzare i comportamenti, sono giustificati; tuttavia non si deve dedurre che lo studio di principi e modelli organizzativi applicati al mondo aziendale sia inutile. Per ora, basta constatare che l'estro, l'intuito personale, la creatività spontanea, l'informalità sono caratteristiche irrinunciabili, che però lasciano sempre spazio — in qualche fase dei processi di gestione — a sforzi più o meno intensi di razionalizzazione del modo di lavorare e quindi all'organizzazione. In particolare, mentre l'*ideazione* di nuove strategie di successo (nuovi prodotti, nuove nicchie di mercato o anche semplicemente una nuova immagine aziendale) di solito non richiede sofisticati metodi o modelli organizzativi, la loro *implementazione*, cioè la loro attuazione pratica, se lasciata all'improvvisazione conduce inesorabilmente al fallimento delle intuizioni più geniali.

Pertanto, esistono ancora ampi spazi per fissare *ex ante*, in modo chiaro, alcune regole che disciplinano la specializzazione dei compiti, il loro raggruppamento, il coordinamento del lavoro, il decentramento e la delega, la formalizzazione dei comportamenti, le modalità di guida e responsabilizzazione verso dati obiettivi, i flussi informativi, le tecniche con cui selezionare, formare, motivare i soggetti, tutti ingredienti di ciò che comunemente si chiama "organizzazione". Ciò vale non solo per le imprese della "old economy" o per le amministrazioni pubbliche, cioè per il mondo aziendale tradizionale, ma anche per le organizzazioni manageriali e manageriali che

Termine estratto capitolo

2.

I CARATTERI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

2.1. Presentazione. — 2.2. I caratteri strutturali e i processi di gestione. — 2.3. Il raggruppamento delle attività e la creazione delle unità organizzative. — 2.4. Il coordinamento. — 2.5. Il decentramento. — 2.6. La formalizzazione. — 2.7. Il dimensionamento degli organici.

2.1. Presentazione.

La *struttura organizzativa* di un'azienda o di un suo sub-sistema è definita da una serie di “caratteri” riconducibili in prima approssimazione ai due, molto generali, di:

- divisione del lavoro
- coordinamento delle attività.

Tuttavia, se “come suddividere il lavoro tra le persone” e “come integrarne gli sforzi” in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali sono l'essenza del problema strutturale, ad un grado maggiore di approfondimento si scopre che gli elementi che compongono la struttura sono più numerosi e complessi.

I parametri strutturali sono allora classificabili così:

- specializzazione e raggruppamento delle singole posizioni di lavoro
- coordinamento delle attività
- decentramento decisionale
- formalizzazione della struttura
- dimensionamento degli organici.

Il mix di tali caratteri dà un volto alla struttura organizzativa. Naturalmente il problema si presenta con connotati alquanto diversi a seconda del “livello” a cui ci si muove. Ci riferiamo ai livelli già accennati nel primo capitolo, e cioè, facendo riferimento all'esistenza di qualche forma di gerarchia:

- macro-struttura
- meso-struttura
- micro-struttura.

La *macro-struttura* è la struttura organizzativa dell'*insieme* aziendale, senza i dettagli propri dei due livelli successivi; essa è di solito rappresentata

graficamente in modo tale da dare una visione d'insieme della struttura aziendale e rivolge particolare attenzione ai ruoli e alle attività direzionali. Mentre nelle grandi aziende il disegno della macro-struttura arriva fino ai livelli immediatamente dipendenti dal vertice aziendale (es. aree funzionali e business unit) e si ferma lì, nelle aziende medie e piccole solitamente dà un quadro completo di tutti gli organi e i livelli gerarchici.

La *meso-struttura* riguarda i livelli “intermedi” dell’organizzazione, e in particolare le sopra citate aree funzionali e business unit. Tali tipi di unità organizzative vengono opportunamente scomposte nelle loro articolazioni interne: così, ad esempio, la funzione commerciale viene analizzata nelle sub-funzioni “vendite” e “comunicazione” e la prima in “filiale Nord Italia” e “filiale Centro-Sud Italia”.

La *micro-struttura* si riferisce in sostanza alle unità “minime” della struttura (ad esempio la struttura interna di un ufficio amministrativo, di un reparto produttivo, di un laboratorio di ricerca, ecc.) e riguarda le modalità di svolgimento del lavoro al loro interno.

Nei successivi paragrafi di questo libro si tratteranno sia i singoli *caratteri* organizzativi che i principali *tipi di struttura*, privilegiando i temi di *macro-struttura*, ma sviluppando anche alcuni temi rilevanti di *meso-struttura*. Tuttavia, è bene fin da subito precisare che il problema strutturale trattato in modo a sé stante è un’astrazione. L’organizzazione è sempre un *insieme integrato di variabili*, dove i meccanismi di coordinamento non possono ad esempio essere considerati in modo distinto da quelli di controllo, di gestione del personale o dai modelli di leadership. Per colmare questa lacuna e affrontare le questioni organizzative in una prospettiva ampia e integrata, tratteggeremo la variabile strutturale sotto un ulteriore profilo, che è quello definito da Mintzberg delle *configurazioni organizzative* (1), che rispecchiano le *logiche di fondo* a cui s’ispirano le aziende nella scelta dei loro assetti (ad esempio configurazioni “burocratiche” piuttosto che “organiche”). In questa maniera, variabili strutturali, meccanismi operativi e modelli di direzione formeranno un insieme caratterizzato da elevati livelli di coerenza “interna”, cioè reciproca. In definitiva, l’articolazione successiva del libro in materia di struttura organizzativa prevede la trattazione di:

- caratteri strutturali (il presente capitolo)
- configurazioni organizzative (il capitolo 3)
- tipi di macro-struttura e alcuni problemi rilevanti di meso-struttura (il capitolo 4).

(1) Vedi H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, op. cit.

2.2. I caratteri strutturali e i processi di gestione.

Già nel precedente paragrafo si sono elencati i fondamentali parametri di progettazione strutturale, e cioè:

- specializzazione e raggruppamento delle singole posizioni di lavoro
- coordinamento delle attività
- decentramento decisionale
- formalizzazione della struttura
- dimensionamento degli organici.

Per affrontare correttamente il problema, è opportuno partire da una prospettiva di *gestione* aziendale, intesa come insieme delle operazioni o *attività* in cui si concretizza l'oggetto dell'azienda.

Il concetto di attività (*activity*) e quello di *processo*, ad esso collegato, è fondamentale per l'analisi e la progettazione organizzativa, perché "organizzare" in senso stretto significa assegnare, coordinare, delegare, controllare delle "attività" svolte dai vari organi, facendo i conti con la realtà incontrovertibile rappresentata dall'esistenza di determinati processi o flussi di attività.

In particolare, un'*attività* è un insieme di operazioni elementari, di varia ampiezza ma sempre caratterizzato da un minimo di "autonomia" (ad esempio digitare un ordine di acquisto al computer è un'operazione elementare, mentre emettere gli ordini ai fornitori è un'attività, che include anche la digitazione suddetta).

In questo libro non ci si occupa di specifiche attività o di specifici processi, cioè non si entra nel loro merito (non si discute ad esempio del contenuto dei processi commerciali, o di "supply chain", o di ciclo attivo e passivo "in sé"). Si analizza invece il modo di raggrupparle, coordinarle e in vario modo "organizzarle". In ogni caso, l'analisi e la progettazione organizzativa, che hanno per oggetto le attività di gestione, devono sempre tener presente una realtà inconfutabile: le specifiche attività fanno parte di *processi* (2), che sono *insiemi di attività*:

- con un *output* preciso e rivolte ad un *obiettivo* definito
- svolte per soddisfare un "*cliente*" esterno o interno.

Quest'ultima precisazione significa che l'analisi e la progettazione della struttura organizzativa sono strettamente collegate al disegno dei processi, che riguarda:

- quali sono le attività di un determinato processo

(2) Sui processi e sulla gestione per processi si vedano, tra gli altri, M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1994, e F. CULASSO, *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, 1999.

- come vanno svolte
- in quale sequenza

e alla loro eventuale “reingegnerizzazione” (Business Process Reengineering o BPR), di solito con il supporto dell’Information Technology.

La “mappa” dei processi aziendali non è suscettibile di definizione univoca, anzi lo è di meno di quanto lo sia la mappa delle “funzioni” o “aree funzionali”. Essa va definita di volta in volta e i confini tra un processo e l’altro sono variamente definibili. Si può però fare una prima ampia classificazione di processi, praticamente presente in ogni organizzazione, come quella ricavabile dal modello della cosiddetta “catena del valore” di Porter (3):

- trasformazione (fisica o non)
- logistica in entrata
- logistica in uscita
- commercializzazione o “vendita”
- servizi alla clientela
- approvvigionamenti
- ricerca e progettazione
- gestione del personale
- processi infrastrutturali (amministrazione contabile, affari legali, ecc.)
- processi direzionali (di formulazione della strategia e pianificazione della sua attuazione).

Per fare un esempio di “contenuto” di un processo, il processo di *approvvigionamento* potrebbe scomporsi nelle seguenti *attività*:

- richiesta interna di acquisto di beni o servizi
- selezione dei fornitori
- emissione di ordine ai fornitori
- ricevimento della conferma dai fornitori
- ricevimento del bene o del servizio richiesto
-

Un modo molto usato di classificare i processi prevede l’evidenziazione — tra gli altri — del *ciclo attivo* e del *ciclo passivo*, con particolare enfasi rivolta proprio ai due cicli in oggetto, perché essi più di ogni altro contengono le attività correnti necessarie per evadere l’ordine del cliente (ciclo attivo) e gestire gli ordini ai fornitori (ciclo passivo), con tutte le implicazioni relative all’incasso del prezzo di vendita e al pagamento del prezzo d’acquisto.

(3) Questa **Termini estratto capitolo** nota, adottata da M. PORTER nel suo *Concorrenza*, 1985, Feltrinelli, pag. 107.

3.

LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

3.1. Che cosa s'intende per "configurazione". — 3.2. Come si distinguono le varie configurazioni. — 3.3. La configurazione embrionale. — 3.4. La burocrazia meccanica. — 3.5. La configurazione professionale. — 3.6. La configurazione diversificata e decentrata. — 3.7. L'adhocrazia. — 3.8. Configurazioni organizzative e forze che spingono alla coesione o alla disgregazione. — 3.9. Configurazioni "pure" e "ibridi".

3.1. Che cosa s'intende per "configurazione".

I vari caratteri strutturali, insieme con i meccanismi operativi e i modelli di cultura e di management aziendale, vanno combinati in un mix che sia nel contempo omogeneo al proprio interno e coerente con le scelte strategiche e con le altre variabili "di contesto". Questo principio elementare e universale di organizzazione rischia di rimanere molto vago e generico, in sede di progettazione organizzativa, se mancano modelli concettualmente validi a cui fare riferimento quando si deve costruire *ex novo* o modificare un'organizzazione, specie se tale lavoro riguarda l'azienda nel suo insieme, o, come si dice, a livello "macro". In assenza di modelli, innanzitutto idonei a classificare i tipi di "configurazione" organizzativa delle aziende, si scivola facilmente in approcci disordinatamente empirici, dove progettare un'organizzazione vuol dire imitare esperienze precedenti (ugualmente disorganiche), fare uso del buon senso di chi ha esperienza gestionale o mantenere le cose come stanno, perché ogni cambiamento è un'incognita.

Tali modelli di riferimento sono stati elaborati da studiosi di varia estrazione, a partire da alcuni decenni fa (1). In particolare, ha lasciato una traccia piuttosto profonda la distinzione tra:

1. modello *meccanico*

2. modello *organico*

di organizzazione aziendale.

Secondo questa distinzione, il modello *meccanico* è contraddistinto da:

(1) Vedi T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961, tra i precursori di tale sforzo di concettualizzazione.

- forte specializzazione dei compiti
- astrattezza dei compiti individuali rispetto agli obiettivi generali dell'azienda
- coordinamento dei compiti mediante la gerarchia
- precisa definizione dei compiti di ciascun organo
- localizzazione delle conoscenze ai vertici della gerarchia
- interazione tra i soggetti di tipo prevalentemente verticale, mediante ordini

mentre il modello *organico* presenta i seguenti connotati:

- continua ridefinizione dei compiti individuali
- natura non astratta dei compiti individuali rispetto agli obiettivi aziendali

- conoscenza localizzata in qualsiasi punto dell'organizzazione, e non solo al vertice
- comunicazioni di tipo orizzontale
- enfasi sull'impegno rivolto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tale distinzione si rivela però poco idonea a descrivere l'universo variegato e complesso delle organizzazioni. Un contributo decisivo in tal senso è stato fornito dagli studi di H. Mintzberg (2) sulle cosiddette *configurazioni organizzative*, cioè modelli organizzativi composti da insiemi di variabili organizzative caratterizzate da una duplice coerenza:

- coerenza *interna* (cioè reciproca, tra un carattere o variabile e l'altro, ad esempio tra come si coordina e come si decentra);
- coerenza *esterna* (tra il mix dei caratteri organizzativi e le variabili di contesto, ad esempio nei confronti della strategia).

Gli "insiemi" in oggetto sono classificabili in alcune ampie categorie, più numerose delle classiche due (organica e meccanica) e più idonee a rispecchiare il mondo delle organizzazioni. Le configurazioni sono riconducibili alle seguenti:

1. Embrionale
2. Burocrazia meccanica
3. Diversificata e decentrata
4. Professionale
5. Adhocrasia.

Ne diamo un brevissimo profilo qui di seguito, rinviando ai paragrafi successivi per un approfondimento.

La configurazione *embrionale* o elementare, come dice il termine, carat-

(2) Vedi H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, op. cit.

terizza le organizzazioni ai primi stadi del loro sviluppo, o comunque prive di quella complessità che contraddistingue le configurazioni “vere”. Essa è tipica della piccola azienda, ed in particolare della piccola impresa padronale, tanto comune e diffusa in Italia e in tutto il mondo. Identificazione nel “capo-proprietario”, accentramento, scarsa formalizzazione, flessibilità, sono caratteri comuni alle configurazioni embrionali.

La *burocrazia meccanica* è la più classica delle configurazioni, archetipo di ogni organizzazione modernamente intesa. È sinonimo di organizzazione complessa, caratterizzata da forte standardizzazione e formalizzazione dei processi operativi, da spiccati connotati gerarchici, da sviluppo prevalentemente verticale della struttura, da meccanismi operativi di controllo evoluti. È tipica non solo delle organizzazioni pubbliche, ma di molte aziende private, in vari settori, là dove la relativa stabilità di mercato e di tecnologia ne consente la sopravvivenza. Coesistono pertanto in questo mondo ministeri statali, assessorati di enti locali, componente amministrativa di organizzazioni come università e ospedali, aziende ferroviarie e postali, insieme con grandi catene di fast food e imprese industriali produttrici di beni in grande serie o a flusso continuo.

La configurazione *diversificata e decentrata* si distingue per il fatto che è in realtà un insieme di organizzazioni autonome o quasi, denominate “divisioni” o “business unit”, quasi una “federazione” di aziende. Ogni divisione corrisponde ad un business (ad esempio telefonia fissa e telefonia mobile) o ad un’area strategica di servizi (ad esempio una scuola universitaria di management e una di ingegneria) o ad un particolare “output” ritenuto degno di gestione autonoma. I caratteri organizzativi che la distinguono sono il decentramento “parallelo” spiccato, i sistemi di controllo gestionale basati su “profit center” o entità simili, i sistemi di valutazione e di incentivazione della performance sviluppati, la presenza di cospicui staff centrali o di centri di servizi “condivisi”, le dimensioni rilevanti. All’interno di tale configurazione complessiva, le singole divisioni possono corrispondere a configurazioni particolari diverse da caso a caso, anche di tipo burocratico.

La configurazione *professionale* è tipica delle aziende dove il nucleo operativo, in prima linea nella realizzazione dell’oggetto aziendale, è formato da *professional*, cioè soggetti dotati di elevata specializzazione nello svolgimento di compiti complessi, forte autonomia, soggetti ad un processo continuo e sistematico di formazione e addestramento sul proprio mestiere. Ospedali, università, società di consulenza, imprese operanti nel settore dei “media” ne sono esempi emblematici, anche se non proprio omogenei. Componenti professional (ricercatori, progettisti, specialisti di marketing, ecc.) sono però sempre più presenti in imprese industriali il cui nucleo operativo tradizionale è formato da non-professional (operai, impiegati,

operatori vari). Caratteri organizzativi distintivi sono la già citata specializzazione e autonomia, il coordinamento basato sulla standardizzazione delle conoscenze dei professionisti, l'importanza dell'apprendimento organizzativo, la difficoltà ad applicare sistemi di controllo e valutazione tradizionali, nonché il fatto — apparentemente contraddittorio — che in fondo si tratta di una particolare forma di *burocrazia*, in quanto privilegia il ricorso a “repertori di programmi standard” già disponibili e collaudati, nei rapporti con pazienti, studenti, clienti, lettori, ecc.

L'*adhocrazia* viene chiamata così perché è una configurazione “ad hoc”, appositamente creata per rispondere ad esigenze specifiche, che mutano frequentemente, e come tale destinata a modificarsi o a sciogliersi se le esigenze aziendali lo impongono. Si tratta dunque delle organizzazioni flessibili per definizione; in realtà sono individuabili due tipi di *adhocrazia*:

- l'*adhocrazia operativa*
- l'*adhocrazia innovativa*.

La prima ha un limitato potenziale autonomo di innovazione nei prodotti, progetti, processi, ecc. e opera piuttosto su specifico “progetto” o “commessa” del cliente. La seconda, invece, fa dell'innovazione il proprio vantaggio competitivo e punto di forza, senza attendere specifiche richieste di mercato (i cui clienti deve però pur sempre soddisfare). Molte delle aziende e dei settori nati e sviluppatisi negli ultimi decenni, incluso ciò che oggi si chiama *net economy* (o una parte di essa) sono più o meno delle *adhocrazie innovative*. Man mano che l'*adhocrazia* spinge il piede sul pedale dell'innovazione emergono caratteri come il rafforzamento dei rapporti orizzontali, con il lavoro di gruppo in primo piano, l'appiattimento della struttura, il ridimensionamento della gerarchia e della formalizzazione, l'affievolirsi delle distinzioni di ruolo, anche se resta netta la distinzione tra il nucleo che produce idee e innovazione e quello che le traduce in pratica sotto forma di beni o servizi. Sotto quest'ultimo aspetto, si osserva spesso una tendenza molto particolare ed interessante: aziende che investono molto in ricerca e sviluppo e in marketing, produttrici di beni e servizi della *old* e della *new economy*, *delocalizzano* per ragioni economiche le fasi più operative della loro attività (tipicamente la produzione), affidandone l'esecuzione a terzi o a proprie unità distinte; mantengono invece ben salda al proprio interno la presenza delle fasi più creative e intellettuali, basate su un solido ed innovativo know-how, sia sotto il profilo della ricerca che sotto quello del marketing. In questo modo, configurazioni tendenti al “burocratico”, più o meno ibrido, si trasformano in “organiche”.

Altre considerazioni introduttive sull'argomento “configurazioni” ci sembrano a...

Termine estratto capitolo

4.

I TIPI DI MACRO-STRUTTURA

4.1. Che cos'è un modello di macro-struttura. — 4.2. La struttura elementare. — 4.3. La struttura plurifunzionale. — 4.4. La struttura plurifunzionale: riflessioni critiche. — 4.5. La struttura multidivisionale: presentazione. — 4.6. La struttura multidivisionale per prodotto: la forma “pura”. — 4.7. La struttura multidivisionale per prodotto: forme atipiche. — 4.8. La struttura multidivisionale per area geografica e altri output. — 4.9. La struttura multidivisionale e la struttura holding: cenni. — 4.10. La struttura multidivisionale: il fenomeno delle Shared Service Unit (SSU). — 4.11. La struttura multidivisionale: riflessioni critiche. — 4.12. La struttura a matrice o “multidimensionale”. — 4.13. La struttura a matrice: riflessioni critiche. — 4.14. Strutture ibride e strutture particolari. — 4.15. I collegamenti tra i modelli di macro-struttura e le configurazioni organizzative. — 4.16. Le variabili esplicative delle scelte di struttura e i criteri di scelta: il ruolo della variabile “strategia”.

4.1. Che cos'è un modello di macro-struttura.

Un tipo di *macro-struttura*, o “schema operativo” di struttura differisce da una *configurazione organizzativa* perché esso riflette scelte precise e operative di alcuni caratteri strutturali, come:

- il modo di suddividere il lavoro direzionale alle immediate dipendenze del vertice aziendale

- il grado ed il tipo di decentramento
- il numero dei livelli-base della struttura
- la presenza ed il ruolo di taluni staff

e, in una certa misura, alcune scelte, non di “struttura”, di:

- sistemi di controllo di gestione e di altri meccanismi operativi
- modello di management.

Altri caratteri della struttura, come ad esempio i meccanismi di coordinamento, pur nella loro fondamentale importanza, non sono elementi peculiari di uno schema operativo di struttura o di un altro, ma possono ritrovarsi in tutte le macro-strutture.

Le configurazioni organizzative, come si è visto, riflettono invece delle logiche o “filosofie” di organizzazione, non esplicitate in veri e propri disegni strutturali aventi carattere operativo. Esse indicano ad esempio orientamenti burocratici piuttosto che “organici”, oppure preferenze per assetti stabili piuttosto che flessibili, ovvero ancora tendenze verso la politicizzazione, con

ciò che ne può conseguire in termini di disgregazione, piuttosto che verso la condivisione di una missione o la diffusione della conoscenza.

Dei caratteri organizzativi sopra elencati, è il modo di *dividere* (o *raggruppare*) il *lavoro direzionale* che più d'ogni altra cosa dà un volto alla macro-struttura dell'azienda. Già si è visto che il raggruppamento può avvenire secondo varie modalità, alcune per *input* (ad esempio per funzioni), altre per *output* (ad esempio per business o per prodotti), altre ancora "intermedie" (ad esempio per processi). È proprio in relazione a tale carattere che si è soliti distinguere le strutture aziendali nei seguenti modelli fondamentali:

- a) struttura elementare
- b) struttura plurifunzionale
- c) struttura multidivisionale
- d) struttura a matrice (o multi-dimensionale).

Tale classificazione riflette aggregazioni molto ampie e semplificazioni piuttosto significative, ma nella sua semplicità offre un utile punto di partenza per mettere ordine nel mondo variegato ed eterogeneo delle strutture organizzative aziendali, dove si può veramente dire che ogni azienda ha il suo personale disegno strutturale.

Ciascuna di queste categorie può assumere più di una forma, nel senso che vi sono strutture elementari, plurifunzionali, multidivisionali e matrici di vari tipi. Più in generale, in pratica, gli schemi "ibridi" di struttura sono tutt'altro che rari, anzi costituiscono quasi la regola. Come sempre, le concrete esigenze aziendali possono suggerire cospicue deviazioni dagli schemi-tipo, che peraltro costituiscono utili modelli di riferimento.

Molto sommariamente, a titolo di presentazione, possiamo dire che:

a) la struttura *elementare* spesso non prevede una netta articolazione dei ruoli dipendenti dal vertice o ne prevede una molto aggregata (di solito due o al massimo tre macro-funzioni), con scarso decentramento nei loro confronti;

b) la struttura *plurifunzionale* si basa su un raggruppamento per funzioni, con netta distinzione dei compiti, numero di funzioni variabile (di solito pari o superiore a tre e a volte molto superiore a tale numero) e decentramento di tipo "selettivo" nei confronti delle funzioni;

c) la struttura *multidivisionale* corrisponde ad un raggruppamento per output, che di volta in volta possono essere business, prodotti, clienti, zone territoriali o altro ancora, con un significativo decentramento "parallelo" verso le divisioni;

d) la struttura *a matrice* (che di solito è bi-dimensionale, ma può anche essere tri-dimensionale) fa dipendere dal vertice posizioni manageriali raggruppate secondo più criteri (ad esempio per funzione e per progetto,

oppure per business e per zona geografica, ecc.), con tipi di decentramento variabili.

Non è raro che i primi tre modelli rappresentino altrettante *tappe* di un percorso evolutivo delle strutture, dipendenti da *strategie* via via sempre più orientate alla *diversificazione* dei business. La quarta struttura può talora essere una quarta tappa, ma spesso è da intendere come una variante della plurifunzionale. Su tali cammini di sviluppo si ritornerà nei paragrafi di questo capitolo dedicati ai rapporti tra strategia e struttura.

4.2. La struttura elementare.

I principali fattori all'origine della struttura elementare sono la *dimensione* aziendale, che è "piccola", e l'identificazione del management con la *proprietà*. Le dimensioni sono difficilmente quantificabili, perché variano da settore a settore e risentono di altri fattori, come le strategie aziendali in materia di "deverticalizzazione" o "esternalizzazione" delle proprie attività (un'impresa originariamente "grande" o "media" può diventare "piccola" perché delega a terzi molte attività prima svolte internamente). Tuttavia, nonostante la genericità del termine "piccola azienda", ne facciamo ugualmente uso, ipotizzando che esso sia riferito alle dimensioni dell'organico — di poche decine di unità. Inoltre facciamo particolare riferimento all'impresa padronale, guidata da un capo-proprietario. Insomma, delineiamo i caratteri strutturali di quella che nel precedente capitolo è stata descritta come configurazione *embrionale*.

Passando in rassegna i caratteri organizzativi che consentono di distinguere i vari modelli macro-strutturali, dobbiamo innanzitutto premettere che si tratta di una sorta di "struttura-non struttura", nel senso che i ruoli e le linee di dipendenza sono spesso poco o nulla formalizzati, così come le procedure e molti altri aspetti dell'organizzazione. Possiamo comunque tratteggiare il modello elementare nel modo qui di seguito descritto.

a) Il criterio di *divisione del lavoro* alle immediate dipendenze del vertice aziendale non è così netto come in altre strutture, più evolute. In altre parole, i pochi collaboratori diretti del capo-proprietario, ammesso che svolgano un ruolo manageriale, sovente hanno una pluralità di incombenze, difficilmente inquadrabili nelle classiche e ben note funzioni. Quando la distinzione per aree funzionali sia sufficientemente netta, di solito riguarda la funzione tecnico-produttiva da un lato e quella amministrativa *lato sensu* dall'altro. Non sempre è enucleata una funzione commerciale, perché spesso questa è svolta direttamente dal vertice, almeno nei confronti dei maggiori clienti. Lo stesso dicasi, a maggior ragione, per funzioni meno tradizionali,

come la ricerca e sviluppo, curata personalmente dal proprietario o “assorbita” dalla produzione.

b) Il grado di *decentramento* nei confronti delle suddette funzioni è in genere piuttosto modesto, essendo molte le decisioni di gestione corrente (oltre a tutta la gestione strategica) prese direttamente dal capo-proprietario. Quando esistono dei responsabili di funzione, è frequente che svolgano compiti più esecutivi che manageriali. Così, la funzione tecnico-produttiva è guidata da un capo-officina o capo-tecnico; la funzione amministrativa da un capo-contabile, spesso con l’assistenza di un consulente esterno; la funzione commerciale si limita a gestire i rapporti con i clienti minori.

c) Il numero di *livelli-base* è ovviamente limitato, e può anche essere pari a due il numero complessivo dei livelli organizzativi, essendo elevato lo “span of control” che il vertice è in grado di esercitare.

d) Normalmente la struttura elementare non è dotata di apparati di *staff*, perché chi svolge le funzioni “primarie” si occupa anche della loro programmazione, preparazione, controllo, senza grandi necessità di supporti specialistici o di tecnostutture.

e) Il sistema di *controllo di gestione* è molto embrionale, con grosse difficoltà a decollare nella sua componente economico-finanziaria (ad esempio la rilevazione ed il monitoraggio dei costi tramite la contabilità analitica), anche per la matrice “tecnica” di molti proprietari e la loro sensibilità gestionale non sempre sviluppata. A maggior ragione, sono embrionali gli altri meccanismi operativi, specie quelli attinenti alla gestione del personale, spesso di stampo personalistico. L’Information Technology è in genere sviluppata sia in ambito tecnico che amministrativo, ma più a livello operativo che direzionale (cioè non è concepita per supportare le decisioni strategiche).

f) Il *modello di management* è di tipo “padronale”, espressione vaga ma nello stesso tempo eloquente in materia di leadership, che non di rado — ancora oggi — si ispira a modelli piuttosto “paternalistici”, con tutto ciò che di positivo e di negativo tale stile significa per i rapporti interpersonali, per la crescita professionale degli individui e per il clima aziendale.

Di tale struttura, come si è già detto, solitamente non esiste una rappresentazione formale vera e propria in azienda: l’eventuale organigramma va ricostruito partendo da una realtà spesso incerta e mutevole. Volendone ipotizzare uno in qualche modo rappresentativo della struttura elementare, si può fare riferimento alla Figura 4.1.

Di solito alla struttura elementare vengono riconosciuti pregi di *flessibilità* e di *snellezza*. Tali qualità, in caso di aumento della complessità e delle dimensioni aziendali, tendono ad essere conservate, perché le grandi dimensioni spesso si

Termine estratto capitolo

5.

I MECCANISMI OPERATIVI

5.1. Generalità. — 5.2. Il sistema di pianificazione e controllo. — 5.3. La “struttura organizzativa” del controllo di gestione. — 5.4. Il “processo” del controllo di gestione. — 5.5. Il sistema di gestione e sviluppo del personale. — 5.6. Il sistema informativo. — 5.7. Il processo di produzione delle informazioni. — 5.8. L’evoluzione dei sistemi informativi aziendali. — 5.9. I sistemi informativi integrati (ERP). — 5.10. Considerazioni di sintesi su sistemi informativi e variabili organizzative. — 5.11. Come integrare i vari meccanismi operativi: il MBO. — 5.12. Sistemi direzionali orientati alla strategia. — 5.13. Mappa strategica e sistema integrato di indicatori di risultato a livello aziendale. — 5.14. Allineamento delle unità organizzative alla strategia aziendale. — 5.15. Come far sì che la strategia diventi parte integrante del lavoro quotidiano di ogni dipendente.

5.1. Generalità.

I meccanismi operativi costituiscono il secondo grande gruppo di variabili organizzative e vengono denominati in vari modi: sistemi direzionali, sistemi operativi, semplicemente “sistemi” (1), o in altri modi ancora.

La loro funzione nel processo di progettazione organizzativa è sostanzialmente strumentale e integrativo rispetto alle decisioni di struttura. Infatti, il disegno strutturale, consistente nel suddividere e coordinare il lavoro tra i vari membri dell’organizzazione, richiede il supporto di strumenti che rendano concrete le prescrizioni della struttura, cioè le rendano realmente “operative”. In caso contrario, il rischio — che è quasi una certezza in molte aziende — è che il modello di divisione e di coordinamento dei compiti, con i suoi corollari, resti sulla carta, cioè rimanga allo stadio di organigramma, procedure, job descriptions, senza un impatto efficace sui comportamenti delle persone o, addirittura, senza impatto di sorta.

Il ruolo integrativo e strumentale dei meccanismi operativi nei confronti della struttura organizzativa si comprende meglio riflettendo sul fatto che quest’ultima prescrive sostanzialmente “chi deve fare che cosa e come”, ma

(1) Nel linguaggio comune, e anche in quello tecnico più operativo, il termine “sistemi” identifica spesso i “sistemi informativi”. In questo testo, invece, il termine — quando usato nel contesto delle variabili organizzative — sta ad indicare ogni tipo di meccanismo operativo.

ciò stenta spesso a tradursi in comportamenti reali se non esistono “sistemi” in grado di:

1. esplicitare gli *obiettivi* dell’azienda e delle singole aree di responsabilità in cui essa è suddivisa, evidenziando altresì se e in quale misura i risultati effettivi della gestione coincidano con i risultati attesi e — in caso di discordanza — perché. Si parla in questo caso di *Sistemi di Pianificazione e Controllo di gestione*;

2. supportare i processi decisionali — e quindi anche il sistema di pianificazione e controllo — con le *informazioni* necessarie perché le decisioni siano prese in modo razionale e tempestivo e rendere efficace ed efficiente la loro traduzione in pratica, fino alle singole operazioni in cui si materializza l’operatività quotidiana (emettere una fattura, emettere un ordine di acquisto, liquidare le retribuzioni ai dipendenti, ecc.). Si tratta dei cosiddetti *Sistemi Informativi*;

3. rafforzare la motivazione del personale, garantendogli opportunità di crescita professionale, psicologica e umana e incentivandolo — con strumenti retributivi e d’altra natura — verso risultati impegnativi; nel contempo sviluppare le sue competenze e capacità, predisponendo piani di formazione e percorsi di carriera mirati. Ci riferiamo ai *Sistemi di gestione e sviluppo del personale*.

I tre ora presentati non sono gli unici meccanismi operativi a disposizione delle aziende per concretizzare il proprio disegno strutturale. Altri sistemi operativi rilevanti riguardano per esempio:

- suddivisione degli *spazi fisici* tra i singoli posti di lavoro e la loro disposizione o layout;
- varie forme di “controllo”, come il controllo operativo (o di specifiche operazioni), il controllo della reale consistenza degli elementi del patrimonio ai fini della sua salvaguardia, l’*internal auditing* o controllo del rispetto delle procedure o di altre “regole” che si è data l’azienda; si tratta di modalità di controllo tutte diverse dal controllo di gestione di cui al punto 1 precedente.

Il risalto che diamo ai tre sistemi su menzionati deriva dal fatto che — nella prospettiva dell’organizzazione *manageriale*, oggetto di questo libro — l’eventuale inadeguatezza di tali sistemi si traduce nella certezza di fallimento di qualsiasi progetto organizzativo, anche se coerente con la strategia e le altre variabili in gioco.

In altre parole, i manager e ogni gestore di risorse dotato di un minimo di leve decisionali e di responsabilità, per poter operare come il disegno strutturale ha previsto, devono aver ben chiaro, oltre al “chi-che cosa-come” sopra citato, anche:

1. verso quali obiettivi muoversi e con quali programmi e, successivamente, con quali risultati;

2. con quali informazioni prendere decisioni a livello direzionale ed operare concretamente a livello esecutivo;

3. con quale “contropartita” essere ricompensati e incentivati, con quali prospettive di “sviluppo” lavorare, grazie a quale progetto di training ottenere le competenze e le capacità richieste.

Naturalmente, i meccanismi operativi in questione non sono parti indipendenti di ciò che chiamiamo “organizzazione”. Oltre a svolgere il citato ruolo integrativo e strumentale rispetto alla struttura organizzativa, sono reciprocamente collegati e quindi interdipendenti. Una condizione della loro efficacia è quindi la coerenza reciproca. In particolare, il sistema informativo aziendale costituisce un supporto indispensabile del sistema di pianificazione e controllo, così come sistema di obiettivi e sub-obiettivi (parte integrante del sistema di controllo di gestione), sistema di valutazione delle prestazioni e sistema premiante (che sono ingredienti del sistema di sviluppo del personale) e sistema di comunicazione interna sono i pilastri di un sistema direzionale integrato, tradizionalmente denominato MBO (Management By Objectives).

Nei successivi paragrafi si tratteranno separatamente i tre meccanismi in questione. Nei paragrafi finali del capitolo ci si occuperà di MBO e di sistemi direzionali “orientati alla strategia”.

5.2. Il sistema di pianificazione e controllo.

Per “sistema di pianificazione e controllo” intendiamo un meccanismo operativo che consta di due sub-sistemi intimamente collegati:

- il sistema di pianificazione strategica;
- il sistema di controllo di gestione (2).

Il sistema di *pianificazione strategica* si propone di esplicitare le strategie di business e di corporate e di tradurle in piani d'azione. Con ciò vogliamo intendere che — date certe “idee imprenditoriali”, per elaborare le quali è arduo disporre di meccanismi operativi, in quanto spesso espressione di intuito, esperienza, “genio creativo” — per tradurle in pratica occorre un cammino piuttosto lungo, nel quale gli elementi strategici, che richiedono intense capacità manageriali, sono numerosi (individuazione dei vantaggi competitivi, dei fattori critici di successo, dei processi-chiave, delle leve su cui agire per garantirne l'eccellenza, ecc.). Soprattutto per implementare la

(2) Per approfondimenti sui sistemi di pianificazione e controllo in una prospettiva organizzativa, oltre che contabile, si rinvia a L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, op. cit.. Sempre nella stessa prospettiva, si veda, tra gli altri, ma prima di tutti, R.N. ANTHONY, J. DEARDEN, *Management Control Systems*, Irwin, 1976.

strategia occorrono processi di pianificazione articolati in opportune fasi, dotati di adeguati metodi e tecniche. A ciò abbiamo già accennato nel capitolo precedente, parlando della relazione tra strategia e struttura, e in particolare quando ci siamo occupati di Business Plan o Piano Industriale.

Il sistema di *controllo di gestione*, in breve, è un meccanismo operativo per esplicitare gli obiettivi da assegnare ai vari manager che guidano le unità della struttura organizzativa (denominate *centri di responsabilità*) e per verificarne il grado di raggiungimento in itinere, con lo scopo di guidare l'azione e responsabilizzare i manager stessi. Esso ha, come processo, un'articolazione in fasi ben definite e si fonda su supporti metodologici e tecnici più consolidati e sviluppati del sistema di pianificazione strategica. A conferire al sistema di controllo tali connotati è il suo ruolo decisamente più "operativo", rispetto al processo di pianificazione strategica nei suoi vari aspetti e momenti.

In realtà, come puntualizzeremo meglio nell'ultimo paragrafo, pianificazione e controllo formano un *unico processo*, solo astrattamente scomponibile (anche se praticamente scomponibile, ma spesso a prezzo di gravi incongruenze e lacune). Infatti, tra l'elaborazione della strategia, la sua implementazione, la programmazione operativa di breve periodo (budgeting) e l'analisi e valutazione dei risultati (reporting) esiste continuità logica, senza la quale le strategie non verrebbero tradotte in scelte di breve periodo e "controllate" e il controllo di gestione non saprebbe "che cosa" controllare.

Nonostante questo naturale richiamo all'unitarietà del sistema, privilegeremo in questa sede il *controllo di gestione*. La ragione è molto semplice e sta nel fatto che tale sistema svolge un ruolo di meccanismo operativo assai più esplicito ed incisivo della pianificazione strategica. Infatti, è con il controllo di gestione che, in estrema sintesi: *a)* si individuano i centri di responsabilità e si assegnano ai medesimi gli obiettivi, opportunamente quantificati attraverso appropriati indicatori di risultato; *b)* si accertano i risultati conseguiti dai singoli manager, responsabilizzandoli sui medesimi, cioè inducendoli ad intraprendere le azioni correttive, se necessario.

In realtà, controllo di gestione oggi significa ben di più di quanto tradizionalmente si intendeva. Il controllo di gestione correttamente inteso non è solo sinonimo di monitoraggio, guida e responsabilizzazione dei manager rispetto ai risultati della *gestione corrente* o "di breve periodo". È anche controllo della *gestione strategica*, che vuol dire controllo della capacità dell'azienda e dei suoi manager di creare già "oggi" le premesse per raggiungere gli obiettivi di fondo della gestione (ad esempio con nuovi progetti di ricerca, con un portafoglio clienti ampio ed equilibrato, migliorando la comunicazione e l'immagine aziendale, sviluppando l'apprendimento organizzativo, ecc.).

Termine estratto capitolo

6.

MODELLI DI MANAGEMENT

6.1. Cultura aziendale e modelli di management: sono “progettabili”? — 6.2. In che cosa consiste l’attività manageriale. — 6.3. Quali prospettive mentali deve combinare il manager nello svolgimento del suo ruolo. — 6.4. Quali modelli di management si possono identificare.

6.1. Cultura aziendale e modelli di management: sono “progettabili”?

Il titolo del presente paragrafo vuole portare l’attenzione su un tipo di variabili organizzative di grande rilevanza, che nello stesso tempo rappresenta un tema delicato per lo studioso o l’esperto di organizzazione, in quanto chiama in causa questioni come “che cosa fanno o dovrebbero fare i manager” o “come dovrebbero comportarsi”. Dunque, non come disegnare il modello di divisione e coordinamento del lavoro o i meccanismi formali di pianificazione, controllo, informazione, comunicazione, ma quale modello di management “aziendale” scegliere ed attuare, con tutto ciò che comporta in termini di difficoltà a programmare e ufficializzare una variabile così legata ad atteggiamenti mentali, cultura, esperienze e comportamenti reali dei singoli. Per dirla con un linguaggio antropologico, come far sì che si minimizzi il divario “tra le finalità perseguite dai capi tribù (e, di riflesso, dalla tribù) e le finalità formalmente dichiarate dall’organizzazione” (1), disegnando in qualche modo un modello di ciò che comunemente si chiama “comportamento manageriale”.

Naturalmente, quando si parla di modelli di management occorre tener presente che, nelle organizzazioni grandi e complesse, “manager” ha significati alquanto diversi a seconda del livello organizzativo occupato e del tipo di area aziendale di appartenenza. Partendo dal presupposto che in tali aziende i principi di delega, decentramento e partecipazione diffusa alle decisioni siano piuttosto comuni, diverso è (non solo quantitativamente) il

(1) Periodo tratto da R. VACCANI, *Stili di gestione e culture indotte: la “gaussiana del buon senso” dei collaboratori*, in “Economia & Management”, n. 6, 2003, pag. 28.

ruolo manageriale a livello di amministratore delegato o di direttore generale, oppure a livello di responsabile di business unit, ovvero ancora di manager funzionale, e così via. Gestire a 360° un'azienda, magari molto diversificata e globalizzata, non è la stessa cosa di condurre una business unit focalizzata su un tipo di prodotto e ancora di meno rispetto a dirigere un'area o sub-area specializzata in una particolare funzione. Non a caso, nel linguaggio aziendale si distingue tra alta direzione (o top management), management intermedio (o middle management), supervisione (o “capi”, “quadri” e altro). Diversa è la situazione delle PMI, dove spesso manager significa il capoproprietario, più — a volte, ma non sempre — pochi altri responsabili che occupano ruoli-chiave, senza peraltro disporre di leve decisionali e di risorse comparabili a quelle dei diretti collaboratori del CEO di una grande azienda.

Le considerazioni che seguono valgono in qualche misura per tutte le categorie di manager, ma necessariamente richiedono talora alcune puntualizzazioni per tener conto della premessa di cui sopra.

I modelli di management devono fare i conti con più fattori, tra cui le caratteristiche del settore di appartenenza (e del suo mercato), le strategie di business intraprese, il supporto della tecnologia ai processi di direzione e di gestione, siano essi produttivi, amministrativi o d'altra natura, e le caratteristiche degli individui. Ad esempio, le imprese che operano in mercati molto dinamici e competitivi, con prodotti caratterizzati da alto tasso di innovazione, ben difficilmente rinunceranno ad usufruire delle opportunità derivanti da un approccio manageriale aperto al coinvolgimento dei collaboratori, alla discussione e — a volte — alla delega spinta. Un altro fattore, meno tangibile, ma di forte impatto, è la cosiddetta “cultura aziendale”, a cui ora dedichiamo alcune riflessioni.

Diamo qui di *cultura aziendale* una definizione tratta da R.L. Daft. “È l'insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati ai suoi membri come esemplari. Essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione. Tutti partecipano alle dinamiche culturali, ma generalmente la cultura passa inosservata: è solo quando le organizzazioni provano a realizzare nuove strategie o programmi che sono in contrasto con le norme e i valori di base della cultura aziendale che le stesse si ritrovano faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura” (2). Il citato Autore prosegue così: “La cultura organizzativa esiste a due livelli... In superficie troviamo i manufatti visibili e i comportamenti osservabili — i modi in cui la gente si veste e i simboli, le

(2) Periodo tratto da R.L. DAFT, *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing, 8ª edizione, 2004, tradotto in italiano *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2004, pag. 325 dell'edizione italiana.

storie e le cerimonie che i membri dell'organizzazione condividono. Gli elementi visibili della cultura, tuttavia, sono espressione di valori più profondi, radicati nelle menti dell'organizzazione. Questi valori sottostanti, gli assunti, le opinioni e i processi mentali, rappresentano la vera cultura" (3).

La condivisione a cui si accenna sopra è variabile da soggetto a soggetto, tuttavia è mediamente così significativa da potersi ritenere un patrimonio comune a tutti gli appartenenti ad una determinata azienda. Ogni azienda possiede, in maniera più o meno spiccata, una propria cultura. Quando questa è molto forte e coesa, e presenta caratteristiche tali da supportare gli sforzi competitivi dell'impresa o comunque l'attitudine a soddisfare le attese dei propri clienti in condizioni di efficienza economica, costituisce una sorta di potente collante in grado di tenere insieme organizzazioni di grandi dimensioni.

La cultura aziendale risente della storia, delle tradizioni, delle esperienze che si sono accumulate con il passare del tempo, e come tale è difficilmente modificabile o lo è solo nel lungo periodo. Molto intenso è l'impatto di un fattore difficile da cambiare nel breve e perfino nel lungo periodo, vale a dire la *cultura dell'ambiente nazionale* o regionale di appartenenza dell'azienda. Ricerche assai note e divenute ormai un classico della letteratura manageriale (4) mostrano marcate differenze anche tra Paesi apparentemente simili (ad esempio appartenenti all'Europa Occidentale, come Francia, Germania e Italia), sotto i seguenti profili, che potremmo chiamare i "parametri" della cultura:

— la *distanza di (o dal) potere*, cioè la misura in cui una società accetta che il potere nelle istituzioni e nelle organizzazioni aziendali sia distribuito in modo diseguale (ad esempio è bassa in Germania e alta in Francia e Italia);

— l'*avversione all'incertezza*, cioè la misura in cui una società si sente minacciata da situazioni ambigue o incerte o, sotto un altro profilo, manifesta propensione al rischio (ad esempio vi è bassa avversione all'incertezza negli USA e mediamente alta nei Paesi dell'Europa continentale);

— l'*individualismo*, ovvero quella dimensione della cultura delimitata dai due poli individualismo-collettivismo, che riguarda la misura in cui una struttura sociale è "allentata", con debole coesione sociale o, all'opposto, ha un forte senso di appartenenza al gruppo e alla collettività (ad esempio l'individualismo è molto alto negli USA e abbastanza basso in Giappone);

— la cosiddetta *mascolinità*, cioè la contrapposizione dei due poli

(3) *Ibidem*, pag. 326.

(4) In particolare si veda G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences*, Sage, 1980 e, per una sintesi tradotta in italiano, *Motivazione, leadership e organizzazione: si possono applicare all'estero le teorie americane?*, in "Sviluppo&Organizzazione", novembre-dicembre 1980.

mascolinità-femminilità, riguardante la misura in cui i valori dominanti sono il successo, l'efficienza, il denaro e le cose materiali o, all'opposto, la preoccupazione per gli altri, la qualità della vita, l'eguaglianza (ad esempio vi è alta mascolinità in Giappone e bassa nei paesi scandinavi).

La combinazione di tali fattori culturali nazionali finisce per influenzare fortemente e durevolmente la cultura aziendale e, con questa, le variabili organizzative strutturali trattate nei capitoli precedenti (ad esempio scelte di specializzazione dei compiti, formalizzazione, decentramento, ecc.) e i modelli di management di cui ci occupiamo in questo capitolo.

Bisogna peraltro sottolineare che in più occasioni — e tipicamente per ragioni di competizione sul mercato, in momenti di grave crisi, o in relazione a importanti trasformazioni che coinvolgono l'azienda — anche la cultura aziendale più radicata va rimessa in discussione e, se del caso, cambiata. Così, ad esempio, si parla di necessità di cambiamento culturale per un'organizzazione operante nella sfera pubblica in condizioni di monopolio (poste, ferrovie, servizi vari di pubblica utilità), chiamata, in seguito a processi di liberalizzazione e/o di privatizzazione, a competere sul mercato con altre aziende e obbligata ad adottare logiche di conduzione manageriale, di gestione efficiente, di attenzione al cliente, a cui non è abituata. Oppure, si presentano problemi di adattamento culturale in casi di fusione o, più in generale, di accordo o integrazione tra due aziende aventi principi e logiche di governo e di gestione profondamente differenti, che per effetto della nuova realtà devono in qualche modo omogeneizzarsi. Un caso particolare è quello dell'impresa che estende il suo raggio d'azione, con nuove filiali, unità produttive o altro, in Paesi aventi modelli culturali completamente diversi, nei quali l'esportazione *sic et simpliciter* della propria cultura "domestica" è spesso densa di incognite e di insuccessi.

A volte vengono proposte *tipologie* di cultura aziendale, ad esempio quelle basate su fattori come la capacità di reagire alle richieste dell'ambiente, il focus strategico rivolto all'interno o all'esterno dell'azienda, o su loro combinazioni (5). In tal modo si distinguono culture denominate così:

- cultura adattiva o imprenditoriale
- cultura della missione
- cultura di clan
- cultura burocratica.

In questa sede non ci addentreremo in classificazioni della cultura aziendale, né entreremo nel merito della sua origine e dei suoi contenuti, essendo temi che esulano dai limiti della prospettiva economico-aziendale

Termine estratto capitolo

7.

**LA DIGITAL ECONOMY:
NUOVI PARADIGMI TECNOLOGICI, STRATEGICI
E ORGANIZZATIVI (1)**

7.1. La trasformazione digitale. — 7.2. Il modello dell'Industria 4.0 e i suoi riflessi organizzativi. — 7.3. I modelli della Circular e della Sharing Economy. — 7.4. Responsabilità sociale e digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione.

7.1. La trasformazione digitale.

Nella trattazione dei capitoli precedenti l'attenzione è stata rivolta, nei limiti del possibile e dell'auspicabile, alla problematica organizzativa di aziende di varie specie: industriali (manufacturing), commerciali e di servizi; di grandi e di piccole dimensioni; operanti nel settore privato, in quello pubblico e nel non profit; dell'old e della new economy. Il tutto dando risalto soprattutto all'organizzazione direzionale, intesa in un senso piuttosto ampio, tale da includere sia il top management, sia i livelli direzionali intermedi, come è congeniale agli studi dell'Economia aziendale.

Nel fare ciò, inevitabilmente, si è privilegiata l'osservazione del mondo delle aziende alle cui vicende più frequentemente assistiamo. Tale mondo certamente include molti casi decisamente evoluti di strategia competitiva, di modello di business, di livello tecnologico, di know-how posseduto dalle risorse umane e di profilo organizzativo. Tuttavia, nella maggioranza dei casi, si tratta di situazioni tutto sommato inquadrabili in tipologie aziendali oggi abbastanza consolidate, anche per business come quelli di Microsoft, di Apple, di Amazon e di tante altre imprese della net economy, che pochi lustri fa non esistevano neanche (2), ma che appartengono ormai ad un mondo

(1) I paragrafi 7.1, 7.2, 7.3 sono di Paola De Bernardi, il paragrafo 7.4 è di Enrico Sorano.

(2) Si pensi alle nuove realtà aziendali che si sono presentate sui mercati con innovativi modelli di business che, in qualche modo, scardinano i precedenti paradigmi organizzativi: la più grande azienda di taxi non ha auto in proprietà (Uber), il social media più popolare non crea contenuti (Facebook), la piattaforma di e-commerce di maggior valore di mercato non ha un singolo negozio (Alibaba) e il più grande provider "affitta-camera" non possiede immobili (Airbnb). Il successo e le performance di queste

piuttosto familiare (non solo agli addetti ai lavori), oggetto di numerose analisi e fonte di ispirazione per iniziative nuove e vecchie in campo economico.

La scelta di confini per così dire “tradizionali” è dettata dalla consapevolezza della natura e del livello della maggior parte delle organizzazioni, che sconsiglia proiezioni nel futuro troppo generalizzanti, “trendy”, ma non sempre realistiche, che disegnano bene il possibile futuro di non poche realtà, ma dimenticano il passato e il presente del grosso delle organizzazioni e l’esigenza di chi le guida di ricevere da studiosi ed esperti di management indicazioni aventi utilità operativa.

Precisato questo, occorre peraltro dare conto in queste brevi note finali di alcuni cambiamenti, in cui il sistema economico è coinvolto ormai da qualche anno, cambiamenti a volte radicali e dirompenti che stanno trasformando il modo in cui viviamo, lavoriamo e comunichiamo e, allo stesso tempo, stanno cambiando la configurazione dei sistemi organizzativi aziendali, con conseguenze in tutti i settori economici e produttivi. Stiamo parlando di ciò che alcuni definiscono “quarta rivoluzione industriale”, originata dai fenomeni della digitalizzazione e dell’intelligenza artificiale.

Questa rivoluzione, attraverso l’utilizzo di nuove tecnologie cosiddette abilitanti — internet of things (3), cloud computing, big data, additive manufacturing, cyber physical system, realtà aumentata, ecc. — sta riconfigurando il sistema aziendale, dando vita a rinnovati modelli di strategia competitiva, a innovativi modelli di business, a strutture organizzative sempre più “ecosistemiche” (4) e a processi operativi di gestione guidati da

aziende è basato sullo sfruttamento delle opportunità offerte dalle tecnologie e dalle reti digitali e sociali per mettere in contatto domanda e offerta.

(3) Il concetto di Internet of Things (IoT) è stato introdotto per la prima volta nel 1999 da ricercatori del Massachusetts Institute of Technology (MIT) quale nuova modalità di utilizzo della rete internet che consente di far interagire parti del mondo fisico tra loro, attraverso la rete. Con l’introduzione di microprocessori all’interno degli oggetti è possibile tracciare una mappatura digitale del mondo fisico, finalizzata a migliorare, riducendo tempi e azioni umane, diversi aspetti della vita quotidiana, ad esempio, dal frigorifero che compra automaticamente il latte quando questo è finito, alla sveglia che suona prima, quando viene segnalato traffico sulla strada che si fa tutti i giorni per andare al lavoro.

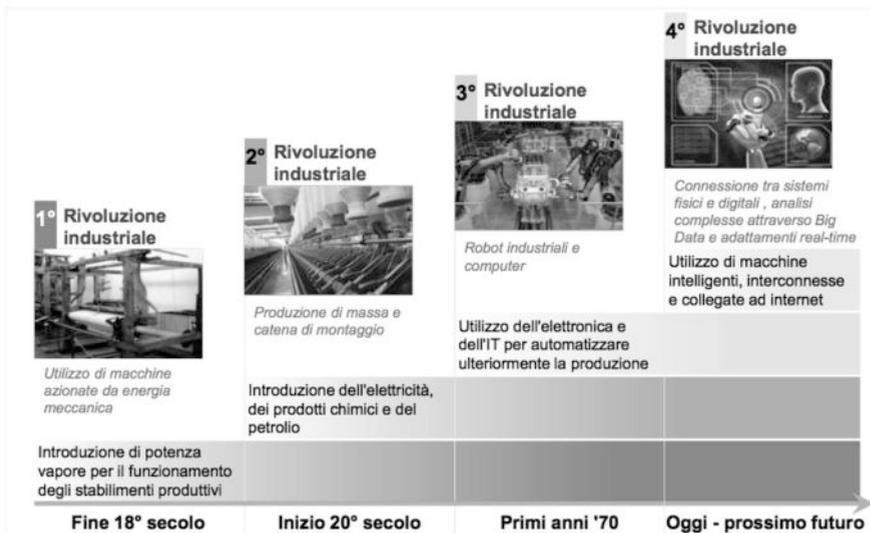
(4) Un esempio di organizzazione ecosistemica è quello di aziende che fondano la propria attività sulle piattaforme digitali, ovvero strumenti che consentono di “connettere” vari stakeholder, a monte e a valle della value chain aziendale, al fine di generare valore economico per l’ecosistema. Operano con queste modalità, ad esempio, Amazon, Google, Facebook, PayPal, Uber, Trivago e Alibaba. Tuttavia, anche aziende “tradizionali” stanno trasformandosi sempre più in sistemi organizzativi evoluti che tendono a diventare ecosistemi complessi, adattandosi continuamente ad un ambiente in continua evoluzione, con la creazione di relazioni sempre più strette e stabili con tutta la catena del valore, nel proprio settore di riferimento o in settori di business differenti, spesso anche in collaborazione con i principali competitor (il cd. fenomeno della co-opetition). Attraverso canali di dialogo e interazione trasparente verso l’esterno, tendono a modificare in modo dinamico i confini aziendali, dando assetto ad una struttura organizzativa che, di volta in volta, trasforma la propria morfologia secondo le relazioni

sistemi in cui si fonde il concetto di materia con quello dei dati, ovvero dove trova posto una rete comunicante di impianti, beni reali, oggetti virtuali, strutture di calcolo, memorie, strumenti di comunicazione e, naturalmente, di uomini. Si tratta di un nuovo rapporto “uomo-macchina-dato” ovvero tra mondo reale degli impianti e quello virtuale dell’informazione. I fattori che contribuiscono alla creazione di un nuovo modello economico sono la rapida evoluzione dell’information technology e, in particolare, l’imponente sviluppo dei big data e dell’internet of things.

Perché quella brevemente accennata è definita quarta rivoluzione industriale? Perché segue le prime tre grandi rivoluzioni: la Prima Rivoluzione Industriale, che ha sfruttato l’acqua e il vapore per portare alla meccanizzazione della produzione; la Seconda che ha utilizzato l’energia elettrica per creare, con metodi fordisti, la produzione di massa e la Terza, che grazie all’elettronica e alle tecnologie informatiche, ha portato ad un ampio grado di automazione dei sistemi produttivi e amministrativi.

FIGURA 7.1.

LA CRONOLOGIA DELLE “RIVOLUZIONI INDUSTRIALI”



Fonte: Piano Nazionale Industria 4.0, Ministero dello Sviluppo Economico.

Karl Schwab (5), fondatore e presidente del World Economic Forum,

attivate. Si veda D. PADUA, *I modelli strategici e organizzativi. Evoluzione nell'ecosistema digitale*, in “Sviluppo&Organizzazione”, marzo/aprile 2017.

(5) K. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, Milano, 2016.

identifica quattro principali effetti della quarta rivoluzione, che coinvolge non soltanto il settore industriale, ma tutte le aziende, qualsiasi sia il settore di appartenenza:

- una crescente sofisticazione delle aspettative dei clienti, sempre più orientati verso una “user experience” dei consumi a cui rispondere con la personalizzazione spinta dell’offerta di beni e servizi;
- un miglioramento della funzione d’uso dei prodotti e dei servizi conseguente alla digitalizzazione dei processi gestionali, con conseguente aumento nella produttività delle risorse impiegate e miglioramento qualitativo dell’output;
- la creazione di nuove forme di partnership e di collaborazioni innovative, attraverso processi di integrazione orizzontale e verticale, con aziende appartenenti anche a settori molto diversi, oltre che con centri di ricerca e realtà embrionali innovative come le start up;
- l’ampliamento del modello di business tradizionale, affiancato da nuovi modelli digitali.

FIGURA 7.2.

LE TECNOLOGIE DIGITALI DELLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE



Nonostante il termine “industriale”, che spesso porta a confondere questa rivoluzione con modelli come Industria 4.0 o Smart Manufacturing o Fabbrica intelligente, la quarta rivoluzione industriale è una trasformazione digitale che pervade tutti i segmenti del sistema economico, da quello finanziario a quello distributivo, dal settore manufacturing a quello biomedicale, ed è caratterizzata da una fusione di tecnologie che spaziano da quelle fisiche a quelle digitali, fino alle biotecnologie. Data la sua portata, la velocità e l’impatto sul sistema, questa trasformazione è profondamente diversa da tutte le altre che l’umanità ha sperimentato, con cambiamenti potenzialmente dirompenti nei settori pubblico e privato e nella società civile. L’ampiezza e la profondità di questi cambiamenti indicano che la trasformazione coinvolgerà interi sistemi di produzione, la loro governance e la combinazione delle rispettive variabili organizzative.

Termine estratto capitolo

Un secondo effetto della digitalizzazione è l’impatto che impone alle

BIBLIOGRAFIA

- G. AIROLDI, *Le organizzazioni a matrice "stabili" e quelle di "compromesso"*, in "Sviluppo&Organizzazione", gennaio-febbraio 1982.
- F. AMIGONI, S. BERETTA, *Information Technology e creazione del valore. Analisi del fenomeno SAP*, Egea, 1998.
- F. AMIGONI, S. BERETTA (a cura di), *Financial Shared Services*, EGEA, 2000.
- H.I. ANSOFF, R.G. BRANDENBURG, *A Language for Organization Design*, in "Management Science", vol. 17, n. 12, agosto 1971.
- R.N. ANTHONY, J. DEARDEN, *Management Control Systems*, Irwin, 1976.
- R.N. ANTHONY, *Planning and Control System*, Irwin, 1976.
- A.M. ARCARI, *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, EGEA, 1996.
- S. BERETTA, *La misurazione dell'impatto dei sistemi ERP sulla gestione: problemi di metodo e linee guida di intervento*, in F. AMIGONI, S. BERETTA (a cura di), *Information technology e creazione di valore*, EGEA, 1998.
- A. BIFFI, P.F. CAMUSSONE, *Lavoreremo ancora? Tecnologie informatiche e occupazione*, Egea, Milano, 2017.
- G. BRACCHI, C. FRANCALANCI, G. MOTTA, *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw-Hil, 2010.
- L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, seconda edizione, 1986.
- L. BRUSA, *Analisi e contabilità dei costi*, Giuffrè, 2009.
- L. BRUSA, *Mappa strategica e Business Plan*, Giuffrè, 2011.
- L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, seconda edizione, 2012.
- L. BRUSA, *Strategia di business e variabili organizzative*, Giappichelli, 2014.
- L. BRUSA, L. ZAMPROGNA, S. MUSSO, *Business plan: Guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi*, EGEA, 2016.
- E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, 2015.
- T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961.
- R. CANDIOTTO, *Il sistema informativo aziendale*, Giappichelli, 2013.
- R. CANDIOTTO, *Il sistema informativo dell'azienda nell'ambiente digitale*, Giappichelli, 2016.
- A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
- V. CODA, *Progettazione delle strutture organizzative*, F. Angeli, 1973.
- R. COOPER, R.S. KAPLAN, *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall, 1991.
- G. COSTA, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, 1997.
- G. COSTA, *Chi ha paura della laurea breve?*, in "Sviluppo&Organizzazione", n. 183, 2001.
- G. COSTA, P. GUBITTA, *Organizzazione aziendale*, McGraw-Hill, 2004.
- F. CULASSO, *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, 1999.
- F. CULASSO, *Information technology e controllo strategico*, Giuffrè, 2004.
- R.L. DAFT, *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing, 8ª Edizione, 2004, tradotto in italiano *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2004.
- S.M. DAVIS, P.R. LAWRENCE, *Matrix*, Addison Wesley, 1977.

- A. DEVALLE, *Il sistema informativo aziendale e il passaggio agli IAS/IFRS*, Giuffrè, 2006.
- G. DONNA, *Le scelte complesse dei meccanismi di incentivazione*, in "L'impresa", n. 6, 1985.
- G. DONNA, D. BORSIC, *La sfida del valore*, Guerini e Associati-ISOVOR FIAT, 2000.
- G. FERRERO, *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, 1968.
- J. GALBRAITH, *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, 1973.
- J. GALBRAITH, *Organization Design: an Information Processing View*, in "Interfaces", maggio 1974.
- J. GALBRAITH, D. NATHANSON, *Strategy Implementation: the Role of Structure and Process*, West Publishing Company, 1977.
- J. GOSLING, H. MINTZBERG, *The Five Minds of a Manager*, in "Harvard Business Review", novembre 2003.
- M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1994.
- M. HAMMER, S. STANTON, *How Process Enterprises Really Work*, in "Harvard Business Review", novembre-dicembre 1999.
- F. HERZBERG, *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, 1966.
- G.H. HOFSTEDÉ, *The Game of Budget Control*, Tavistock Publications, 1972.
- G.H. HOFSTEDÉ, *Culture's Consequences*, Sage, 1980, tradotto in italiano *Motivazione, leadership e organizzazione: si possono applicare all'estero le teorie americane?*, in "Sviluppo&organizzazione", novembre-dicembre 1980.
- F. IRALDO, I. BRUSCHI, *Economia Circolare: principi guida e casi di studio*, Osservatorio sulla Green Economy, IEFE-Bocconi, 2015.
- G.R. JONES, *Organizzazione*, Egea, 2007.
- H. KAGERMANN, W.D. LUKAS, W. WAHLSTER, *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution*, VDI nachrichten, 13, 2011.
- R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001.
- R. KREITNER, A. KINICKI, *Organizational Behavior*, 6th ed. 2004, tradotto in italiano *Comportamento organizzativo*, Apogeo, 2004.
- P. LACY, J. RUTQVIST, B. LAMONICA, *Circular Economy. Dallo spreco al valore*, Egea, Milano, 2016.
- P. LAWRENCE, J. LORSCH, *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, 1967.
- H.J. LEAVITT, *Why Hierarchies Thrive*, in "Harvard Business Review", marzo 2003.
- J.A. MACIARIELLO, *Program Management Control Systems*, John Wiley & Sons, 1978.
- M. MANDER, G.P. QUAGLINO, *La leadership*, in "Manuale di organizzazione aziendale", a cura di G. COSTA E R. NACAMULLI, UTET, 1997.
- P. MARSH, *The New Industrial Revolution. Consumers, Globalization and the End of Mass Production*, Yale University Press, London, 2012.
- K.A. MERCHANT, A. RICCABONI, *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, 2001.
- H. MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.
- H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.
- H. MINTZBERG, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, 1989, tradotto in italiano *Management: mito e realtà*, Garzanti, 1991.
- H. MINTZBERG, L. VAN DER HEYDEN, *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work*, in "Harvard Business Review", settembre-ottobre 1999.
- H. MINTZBERG, *Gestire l'eccezionalità*, in "Sviluppo&Organizzazione", settembre/ottobre 2002.
- I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

- C.A. O'REILLY, M. TUSHMAN, *The Ambidextrous Organization*, in "Harvard Business Review", April 2004.
- D. PADUA, *I modelli strategici e organizzativi. Evoluzione nell'ecosistema digitale*, in "Sviluppo&Organizzazione", marzo/aprile 2017.
- V. PERRONE, *Le strutture organizzative d'impresa*, EGEA, 1990.
- P. PISONI, *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, 1979.
- M.E. PORTER, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, tradotto in italiano, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1987.
- M.E. PORTER, J.E. HEPPELMANN, *How smart, connected products are transforming competition*, in "Harvard Business Review", November 2014.
- M.E. PORTER, J.E. HEPPELMANN, *How smart, connected products are transforming companies*, in "Harvard Business Review", October 2015.
- F. RAMPINI, *Dall'euforia al crollo. La seconda vita della new economy*, Laterza, 2002.
- G. REBORA, *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, 2001.
- G. REBORA, *Il cambiamento organizzativo; una visione integrata*, in G. REBORA (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche*, "I quaderni di Sviluppo&Organizzazione", n. 22, 2016.
- L. RIVA, *L'innovazione si realizza in azienda, ubm...*, in "L'impresa", n. 1, 2017.
- R. RUGGERI, *La seduzione del potere*, Idealibri, 2000.
- A. RUGIADINI, *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, 1970.
- C.D. RUTA, C. TURATI, *KBO Research Program*, White Paper, CRORA, Università Bocconi, 2000.
- C.D. RUTA, C. TURATI, *Organizzare il knowledge management*, Egea, 2002.
- K. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2016.
- J.A. SEILER, *System Analysis in Organizational Behavior*, Irwin, 1967.
- H.A. SIMON, *Administrative Behavior*, McMillan, 1947.
- H.A. SIMON, *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro, la nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, 1980.
- G. SODA, S. SALVEMINI, *Reti interorganizzative e integrazione tra tecnologie e contenuti nei settori ad alto contenuto tecnologico*, in "Flessibilità e performance", a cura di G. Costa, ISEDI, 2001.
- E. SORANO, *Responsabilità sociale d'impresa e Pubblica Amministrazione*, in "15 anni di CSR: quanto vale la collaborazione". Riflessioni, esperienze, incontri da "Il salone della CSR e dell'innovazione sociale", ottobre 2014.
- R. TANNENBAUM, F. MASSARIK, *Leadership: A Frame of Reference*, in "Management Science", ottobre 1957.
- R. TANNENBAUM e W.H. SCHMIDT, *How to Choose a Leadership Pattern*, in "Harvard Business Review", marzo-aprile 1958.
- J. TANZ, *How Airbnb and Lyft finally got Americans to trust each others*, Wired, april 2014, in G. VERONA, *Sharing economy. Sfida a tutto campo*, in "Economia & Management", maggio/giugno 2016.
- R. VACCANI, *Stili di gestione e culture indotte: la "gaussiana del buon senso" dei collaboratori*, in "Economia & Management", n. 6, 2003.
- K.E. WEICK, *Educational Organisation as Loosely Coupled Systems*, in "Administrative Science Quarterly", n. 21, 1976.
- J. WOODWARD, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.

Termine estratto capitolo