



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**Applicazione delle  
*organizational routine* per lo  
studio dei *business process*:  
il caso SAMO INDUSTRIES**

**Relatore**

Ch. Prof. Francesco Zirpoli

**Correlatore**

Ch. Prof.ssa Elena Rocco

**Laureanda**

Elisa Bravin

Matricola 840325

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

## ***Ringraziamenti***

*Voglio ringraziare innanzitutto la società SAMO INDUSTRIES di Verona che mi ha dato la possibilità di svolgere uno stage all'estero nella sua filiale Francese ma soprattutto perché mi hanno permesso di collaborare con loro per la stesura di questa tesi. In particolare sono grata al Dott. Cesare Pezzali, mio tutor aziendale, che si è reso sempre molto disponibile, seguendomi durante la mia attività di ricerca e studio.*

*Un grazie speciale al mio relatore Prof. Francesco Zirpoli, il quale mi ha affiancato nella redazione del mio elaborato, con costante disponibilità e sempre tanta cortesia; particolarmente preziosi sono stati il suo aiuto e i suoi numerosi consigli.*

*Il mio personale ringraziamento va ai miei genitori e a mia sorella Martina: mi hanno sempre sostenuto e aiutato durante il mio percorso universitario e con loro ho condiviso i momenti felici ma specialmente mi hanno incoraggiato e consigliato per superare quelli difficili durante questo particolare periodo della mia vita.*

*Un singolare grazie va a Mattia che in questi anni di studio è sempre stato presente e con tanta delicatezza è intervenuto incitandomi, incoraggiandomi ad andare avanti , specialmente nelle situazioni critiche che si sono susseguite durante il percorso scolastico e intrecciate anche dalle tristi vicende familiari (la scomparsa degli zii Vittorio e Beniamino, ma in particolare della nonna paterna Enrichetta).Infine sono grata a tutti i miei parenti e amici, ma in particolare ai nonni Adele e Giuseppe che mi hanno fatto sentire sempre vicina a loro esortandomi a portare a termine questo cammino scolastico .*

# INDICE DEI CONTENUTI

INDICE DEI CONTENUTI .....	III
INDICE DELLE FIGURE.....	VI
INDICE TABELLE.....	VII

INTRODUZIONE .....	1
--------------------	---

## CAPITOLO I

### I *BUSINESS PROCESS*: I LIMITI DEGLI ATTUALI STRUMENTI

<b>DI DISEGNO DEI PROCESSI E I POSSIBILI CORRETTIVI .....</b>	<b>4</b>
1 I Processi .....	5
1.1 Definizione e obiettivi dei processi.....	5
1.2 La scomposizione gerarchica e gli elementi costitutivi di un processo .....	8
1.2.1 Interdipendenze e meccanismi di coordinamento nei processi.....	10
1.3 Classificazione dei processi .....	13
1.4 Metodi di rappresentazione e valutazione della <i>performance</i> dei processi..	17
1.5 Dalla struttura funzionale alla gestione per processi.....	21
1.5.1 La struttura funzionale .....	21
1.5.2 La gestione per processi.....	22
2 Il metodo di disegno dei processi: Il BPR .....	28
2.1 Il BPR: nascita e definizione di Business Process Reengineering .....	28
2.2 I fattori che facilitano l'applicazione del BPR.....	31
2.3 I fattori necessari all'attuazione del BPR e le sue fasi .....	32
2.3.1 Le risorse umane: ruoli e responsabilità .....	32
2.3.2 Il ruolo dell'IT nel Business Process Reengineering.....	34
2.3.3 Le fasi del Business Process Reengineering.....	36
2.4 Come cambiano i processi e l'organizzazione dopo il BPR .....	38
3 I limiti del <i>Business Process Reengineerin</i> e degli attuali sistemi di disegno dei processi: la necessità di introdurre dei correttivi.....	40

## CAPITOLO II

<b>LE ROUTINE ORGANIZZATIVE .....</b>	<b>44</b>
1 Definizioni di <i>routine</i> organizzative.....	44
1.1 Definizione di <i>organizational routine</i> per R. Nelson e S. Winter.....	44
1.2 Definizioni di <i>routine</i> organizzative secondo altri autori.....	48
2 <i>Routine</i> : caratteristiche e una loro possibile classificazione .....	50
3 Il ruolo delle <i>routine</i> all'interno dell'organizzazione.....	53
4 Nascita, evoluzione e scomparsa delle <i>routine</i> .....	57
5 <i>Routine</i> Organizzative: un sistema generativo. ....	60
5.1 <i>Routine</i> Organizzative: Livello Ostensivo, Livello Performativo e Artefatti.....	60
5.2 La natura generativa delle <i>routine</i> .....	64
6 Le <i>routine</i> tra stabilità e cambiamento .....	65
6.1 L' <i>ambidexterity</i> come possibile soluzione.....	67
6.2 Un cambiamento di visione: da dualismo a dualità.....	72

## CAPITOLO III

<b>PRESENTAZIONE DEL CASO SAMO INDUSTRIES E DEL METODO DI SELEZIONE DEL PROCESSO.....</b>	<b>78</b>
1 Descrizione dell'azienda.....	79
1.1 Profilo aziendale.....	79
1.2 Storia .....	81
1.3 Struttura organizzativa .....	81
1.4 Situazione economico-finanziaria .....	84
2 Metodo di identificazione e studio del processo da analizzare .....	87
2.1 Modalità di selezione del processo da analizzare.....	87
2.2 Modalità di raccolta delle informazioni .....	89

## **CAPITOLO IV**

### **ANALISI DEI *OSTENSIVE AND PERFORMATIVE LEVELS* DEL**

<b>PROCESSO DI “CREAZIONE SPECIALI” .....</b>	<b>92</b>
1 Presentazione del processo di “Creazione Speciali” .....	93
1.1 Rappresentazione del processo a livello ostensivo .....	93
1.2 Rappresentazione del processo a livello performativo.....	98
2 Identificazione dei <i>gap</i> di <i>governance</i> tra livello ostensivo e performativo .....	107

## **CAPITOLO V**

### **DISCUSSIONE DEI RISULTATI EMPIRICI E IDENTIFICAZIONE**

#### **DI POSSIBILI SOLUZIONI.....114**

1 Analisi dei <i>gap</i> : le cause della loro insorgenza .....	115
1.1 Il contesto aziendale e il coinvolgimento degli attori .....	115
1.2 Il Ruolo degli Artefatti .....	117
2 Indicatori e soluzioni per il miglioramento della <i>performance</i> .....	118
2.1 I <i>performance indicator</i> .....	118
2.2 Cambiamenti endogeni per soluzioni strutturali .....	122

#### **CONCLUSIONI .....125**

#### **BIBLIOGRAFIA .....127**

#### **SITOGRAFIA.....133**

## INDICE DELLE FIGURE

<b>Figura 1:</b> Esempio di scomposizione gerarchica di un processo di approvvigionamento.....	9
<b>Figura 2:</b> Rappresentazione degli elementi che costruiscono un processo.....	10
<b>Figura 3:</b> Rappresentazione grafica delle interdipendenze e dei meccanismi di coordinamento.....	11
<b>Figura 4:</b> La curva di <i>trade-off</i> tra prestazioni di efficienza e di efficacia.....	12
<b>Figura 5:</b> Catena del valore di M. Porter (1985).....	13
<b>Figura 6:</b> Matrice rappresentativa dei processi identificati da Earl e Khan (1994).....	15
<b>Figura 7:</b> La piramide di Anthony.....	16
<b>Figura 8:</b> Esempio di integrazione della gestione per funzione e quella per processi....	23
<b>Figura 9:</b> Rappresentazione grafica del TQM e BPR.....	27
<b>Figura 10:</b> I livelli dell'analisi organizzativa: <i>Ostensive level</i> e <i>Performative level</i> .....	61
<b>Figura 11:</b> Il Modello performativo delle <i>Routine</i> .....	63
<b>Figura 12:</b> <i>Routine</i> organizzative come sistemi generativi.....	64
<b>Figura 13:</b> Rappresentazione dei quattro contesti generati dall'interazione tra Supporto sociale e <i>Performance management</i> .....	70
<b>Figura 14:</b> Classificazione delle relazioni tra stabilità e cambiamento.....	73
<b>Figura 15:</b> rappresentazione dell'organigramma di SAMO INDUSTRIES.....	82
<b>Figura 16:</b> Rappresentazione grafica della presenza di SAMO S.p.A. nel mondo.....	83
<b>Figura 17:</b> Andamento del fatturato di SAMO S.p.A. negli ultimi dodici anni.....	84
<b>Figura 18:</b> Rappresentazione grafica degli indici ROE e ROS di SAMO S.p.A. rispetto alla media di un campione di 434 imprese, per l'anno 2012.....	86
<b>Figura 19:</b> Rappresentazione grafica del flusso del processo Creazione Speciali.....	98
<b>Figura 20:</b> I <i>Governance Gaps</i> tra <i>Ostensive level</i> e <i>Performative level</i> .....	108

## INDICE TABELLE

<b>Tabella 1:</b> Rappresentazione sintetica delle principali caratteristiche del TQM e BPR.....	27
<b>Tabella 2:</b> Riclassificazione del Conto Economico consolidato degli anni 2010 e 2012 di SAMO S.p.A.....	85

# INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le imprese si sono confrontate con un ambiente sempre più dinamico e complesso, tale da compromettere la loro sopravvivenza. Pertanto si è sentita la necessità di attuare un cambiamento organizzativo che, negli anni '90, ha portato all'introduzione di metodi di revisione dei processi, quale *il Business Process Reengineering* (BPR). Questi progetti però, si sono dimostrati inefficaci: il settanta per cento<sup>1</sup> di essi sono falliti principalmente a causa della mancata presa in considerazione delle risorse umane e la sopravvalutazione del ruolo dell'*information technology*. Infatti, la tecnologia interagisce con un ambiente sociale dove rivestono un ruolo importante le routine organizzative, intese come *recurrent interaction pattern*. Per tale ragione, in questa tesi, si dà ampio spazio allo studio delle *organizational routine* quale mezzo necessario per comprendere il comportamento organizzativo, il suo cambiamento, ma soprattutto per identificare delle soluzioni che migliorano la performance aziendale. Partendo dalle teorie di Simon (1947), March and Simon (1958), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982), i quali hanno introdotto il concetto di routine organizzative, si è scelto di sostenere la teoria di due studiosi, Feldman e Pentland<sup>2</sup>, i quali hanno utilizzato le routine come mezzo per analizzare il modo in cui le attività vengono compiute all'interno delle organizzazioni e dimostrare come esse cambiano. Successivamente, il frutto della teoria da loro dimostrata, è stata presa in considerazione dai ricercatori M.C. Becker e F. Zirpoli (2008) per elaborare un metodo di studio dei processi aziendali che, usando le routine come unità di analisi, è in grado di identificare le cause che hanno generato effetti positivi o negativi sulla performance del processo.

Per dare maggiore tangibilità alle teorie sopracitate si è analizzato un caso pratico, ossia un processo aziendale dell'impresa veronese SAMO INDUSTRIES. Ciò ha permesso di avvalorare come lo studio delle *organizational routine* offra, al manager e all'azienda stessa, innumerevoli vantaggi rispetto ai tradizionali mezzi di reingegnerizzazione dei processi, quali il BPR: non misura solo la performance ma ne analizza le cause

---

<sup>1</sup> Galliers (1998).

<sup>2</sup> Pentland (1995), Pentland (2003), Feldman (2000), Feldman e Pentland (2003).



generatrici e quindi permette di identificare delle possibili soluzioni di *governance* da applicare.

L'elaborato, composto da cinque capitoli, si divide in due sezioni principali: la prima parte, costituita dai Capitoli I e II, si concentra nell'analisi teorica delle *organizational Routines*, mentre nella seconda sezione viene analizzato il caso pratico relativo ad un processo dell'azienda SAMO INDUSTRIES di Verona.

Nel primo capitolo viene trattata l'evoluzione degli strumenti di disegno delle procedure, partendo dallo studio della struttura funzionale e giungendo all'attuale gestione per processi, in particolare al Business Process Reengineering (BPR). Diversamente da quanto è stato sostenuto negli ultimi anni, esso presenta però forti limiti, che condizionano negativamente la riuscita dei programmi di riprogettazione dei processi.

Il secondo capitolo è dedicato alle *Organizational routine*, le quali vengono esaminate illustrandone il loro significato, le caratteristiche e sottolineando l'importanza del ruolo rivestito all'interno di un'organizzazione come mezzi per lo studio del comportamento organizzativo. Si proseguirà poi con un confronto tra le principali teorie, che sono state espresse su tale argomento.

Dopo di che si passa alla seconda parte di questa tesi, la quale è completamente dedicata al caso empirico, oggetto d'analisi di questo elaborato: lo studio del processo di "Creazione Speciali" della società SAMO INDUSTRIES. Tale osservazione è stata realizzata applicando la teoria delle *Organizational routine*, analizzata nel secondo capitolo, in modo da poter documentare il potenziale di questi nuovi strumenti gestionali.

Pertanto nella prima parte del terzo capitolo, si effettua una pura analisi descrittiva della società SAMO INDUSTRIES, esponendo il suo profilo, la sua storia e l'attuale struttura organizzativa. Di seguito, si dà rappresentazione della metodologia usata per la selezione del processo da analizzare e per la raccolta delle informazioni ad esso relative, all'interno della società stessa.

Nel quarto capitolo viene fornita una rappresentazione dettagliata del processo oggetto di studio, descrivendo come ogni singola fase che lo compone dovrebbe essere svolta, (procedura standard – *routine as rules* ) e come in realtà viene eseguita dagli addetti (*routine organizzative – routine as behavior* ). Successivamente, si realizza un

confronto tra questi due livelli, mettendo in evidenza l'esistenza di gap, i loro effetti sulle performance e le cause che gli hanno generati.

Nel quinto ed ultimo capitolo, l'analisi delle routine organizzative permette l'elaborazione di indicatori di performance i quali, essendo direttamente collegati ai driver di performance, hanno permesso l'individuazione di possibili soluzioni di *governance*, che SAMO INDUSTRIES potrebbe usare per migliorare le prestazioni del processo in questione, ovvero di "creazione speciali".

# CAPITOLO I

## **I BUSINESS PROCESS: I LIMITI DEGLI ATTUALI STRUMENTI DI DISEGNO DEI PROCESSI E I POSSIBILI CORRETTIVI**

### **Introduzione**

Con il mutamento dell'ambiente competitivo, che diventa sempre più dinamico e con un forte orientamento al cliente, le imprese devono essere sempre più innovative e ciò richiede un elevato grado di specializzazione delle funzioni aziendali.

Storicamente, le aziende, in base alle teorie di Adam Smith e Taylor, sono state strutturate in funzioni e ciò ha garantito per anni elevati livelli di *performance* all'interno di ciascuna di esse. Questo tipo di gestione ha assicurato ottimi risultati fino a quando il numero delle funzioni, presenti in un'organizzazione, è rimasto limitato. Purtroppo, per far fronte alla dinamicità dell'ambiente competitivo, le imprese hanno dovuto rispondere aumentando il numero delle funzioni presenti nell'impresa e ciò ha portato alla luce problemi di coordinamento, che hanno messo in evidenza le carenze delle strutture funzionali.

Per risolvere queste difficoltà, è stato introdotto un nuovo metodo di strutturazione aziendale: l'organizzazione per processi [Hammer (1990) e Rummler e Brache (1990)]. Questo sistema, introdotto nel 1988 da Zeleny<sup>3</sup>, si basa sulla definizione di "processo", ossia quell'insieme di attività svolte da più funzioni, volte alla modifica degli *input* per l'ottenimento di *output* [Hammer e Champy (1993), T. Davenport (1993), Harrington H.J (1991)]. Tale metodo permette di ottenere sia obiettivi di efficacia ed efficienza dell'azienda, maggiore soddisfazione dei clienti, ma anche la riduzione dei costi.

---

<sup>3</sup> Zeleny (1988) citato in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003).

Tutto ciò consente la creazione di valore aggiunto che, per la prima volta, deriva dall'attenzione prestata alle esigenze del cliente finale. Chiaramente ciò comporta il passaggio dall'ottimizzazione della *performance* di ogni singola funzione per puntare alla gestione degli spazi “interfunzionali”, che sono in grado di offrire vasti potenziali di miglioramento.

Quanto appena esposto, lo si può ottenere mirando al coordinamento tra unità operative funzionanti all'interno di uno stesso processo. Due studiosi, Hammer e Champy, si sono espressi in merito sostenendo l'importanza, non tanto di puntare all'aumento dei meccanismi di coordinamento, ma di ridurre la loro necessità riunendo le attività che prima erano state frammentate. Per tali ragioni, Hammer (1990) suggerisce di attuare una riprogettazione radicale dei processi usando il *Business Process Reengineering*. Questo strumento basa gran parte della riprogettazione sull'*information technology*, trascurando però alcuni aspetti cruciali che compongono l'organizzazione, tra i quali le persone. In moltissime circostanze questo ha portato al fallimento dei progetti di BPR, da qui la necessità di adottare nuovi strumenti di studio e riprogettazione dei processi, dando rilevanza alle routine organizzative di cui verrà fatto uno studio più approfondito nel Capitolo 2.

## **1 I Processi**

### **1.1 Definizione e obiettivi dei processi**

Con il concetto di “processo” si fa riferimento all'insieme delle attività interdipendenti, svolte da più funzioni aziendali e finalizzate ad un obiettivo specifico: produzione di un bene e/o servizio a valore aggiunto, per soddisfare le esigenze di un soggetto interno o esterno dell'impresa (cliente). Il processo può essere visto come uno spazio in cui si crea valore per l'azienda e per il cliente. Esempi di processi sono l'evasione degli ordini o il servizio di assistenza post-vendita. Gli autori Hammer e Champy (1993) hanno collegato il concetto di “creazione del valore” alla definizione di processo, tantoché hanno definito quest'ultimo come “un insieme di attività che richiede uno o più *input* e crea un *output* che genera valore per il cliente”.

Allo stesso modo anche altri studiosi si sono espressi sull'argomento.

T. Davenport (1993) ha definito i *business process* come

" *a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market.*"

L'autore Harrington H.J (1991) definisce i processi come

"*Any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer*".

Un concetto più completo e articolato è stato dato da Broli M. (1992), secondo il quale il processo è "una sequenza di attività logicamente correlate che impiegano risorse (persone, macchine, materiale) per fornire uno specifico risultato finale. Tale sequenza è caratterizzata da:

- *input* misurabile;
- attività con valore aggiunto;
- *output* misurabile;
- attività ripetitive."

Gli *input* provengono dai fornitori (interni e/o esterni) e gli *output* sono destinati ai clienti. I processi sono quindi catene di fornitori/clienti ed in questa logica ogni fase del processo deve conoscere i bisogni dei clienti finali. In generale, tutti i processi sono caratterizzati dalla presenza di *input* in entrata che mediante un'attività di trasformazione, producono un *output* ben definito il quale può riguardare beni e servizi intermedi e/o finali. Le attività che vengono svolte nel processo non seguono una mera sequenza temporale ben definita ma dev'essere flessibile, perché è l'obiettivo perseguito che indirizza l'ordine e lo svolgimento delle stesse.

Per questo motivo ogni *business process* deve essere contraddistinto da<sup>4</sup>:

- esistenza di un obiettivo primario, che è univoco per l'intero processo e tutti i sotto-obiettivi sono in sintonia con esso;
- ogni singola prestazione del processo genera un effetto sinergico sulla *performance* globale;

---

<sup>4</sup> S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini,( 2003:22).

- nella realizzazione della *performance* finale intervengono più unità organizzative o funzioni aziendali.

Se adottiamo una visione analitica del processo, esso può essere visto come una tupla<sup>5</sup>:

***BP(A,I,O,C)***

Dove:

A = attività, formate da una serie di azioni fisiche o decisioni manageriali;

I = *input* del processo, formati da materie prime o risorse aziendali (uomini e mezzi);

O = *output* del processo, formato da beni materiali o immateriali, servizi;

C = clienti, destinatari dell'*output* del processo.

I *business process* hanno la capacità di poter influenzare il valore generato per il cliente finale per questo motivo possiamo identificare cinque obiettivi:

- costo del processo;
- tempo di svolgimento dell'intero processo;
- livello di servizio fornito al cliente;
- capacità di adattarsi in modo innovativo ai cambiamenti;
- qualità della *performance* finale o dell'*output*.

Tanto inferiori saranno i costi e il tempo necessario per lo svolgimento del processo, maggiore sarà il livello di servizio offerto al cliente e la capacità di adattamento, con conseguenti qualità e la *performance* elevate.

Se c'è una chiara esplicitazione degli obiettivi da perseguire è possibile identificare gli elementi su cui porre maggiore attenzione per poter misurare la prestazione del processo durante la sua esecuzione.

*“a fronte del costo sostenuto, del tempo impiegato e del livello qualitativo raggiunto dalle attività di un processo, esso offre al cliente un beneficio superiore alle risorse impiegate, che si traduce nella corresponsione di un prezzo adeguato” (D. Pierantozzi)<sup>6</sup>.*

---

<sup>5</sup> S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini,( 2003).

<sup>6</sup> Pierantozzi D. (1998:16).

Per tale ragione è importante che gli obiettivi siano coerenti con la missione dell'organizzazione e con il *core process* dell'azienda. Inoltre è importante che vengano definiti in modo chiaro, misurabile anche in termini di tempo, costi e qualità<sup>7</sup>.

## **1.2 La scomposizione gerarchica e gli elementi costitutivi di un processo**

Per poter analizzare un processo è anzitutto indispensabile effettuare una scomposizione gerarchica dello stesso. In generale, i processi vengono descritti a diversi livelli di dettaglio, fino ad arrivare ad operazioni molto semplici per cui tale scomposizione non avrebbe più significato.

In primo luogo si parte dalla considerazione di *macro-processi*, “ovvero aree di attività che coincidono con le funzioni organizzative di più alto livello o con i prodotti e servizi offerti”<sup>8</sup>. I *macro-processi* hanno la peculiarità di poter essere individuati immediatamente a livello strategico.

Ad un grado inferiore troviamo il *processo*, già illustrato nel paragrafo precedente. A sua volta quest'ultimo è costituito da *fasi*, composte di una o più attività interdipendenti tra loro. La fase è la tappa di un processo organizzata in *attività*, le quali rappresentano il livello minimo di analisi ottenuto dalla scomposizione dei processi secondo una logica sequenziale. Nella maggioranza dei casi esse sono svolte dalla stessa funzione organizzativa e generano un *output* preciso che ha valore esclusivamente all'interno dell'azienda.

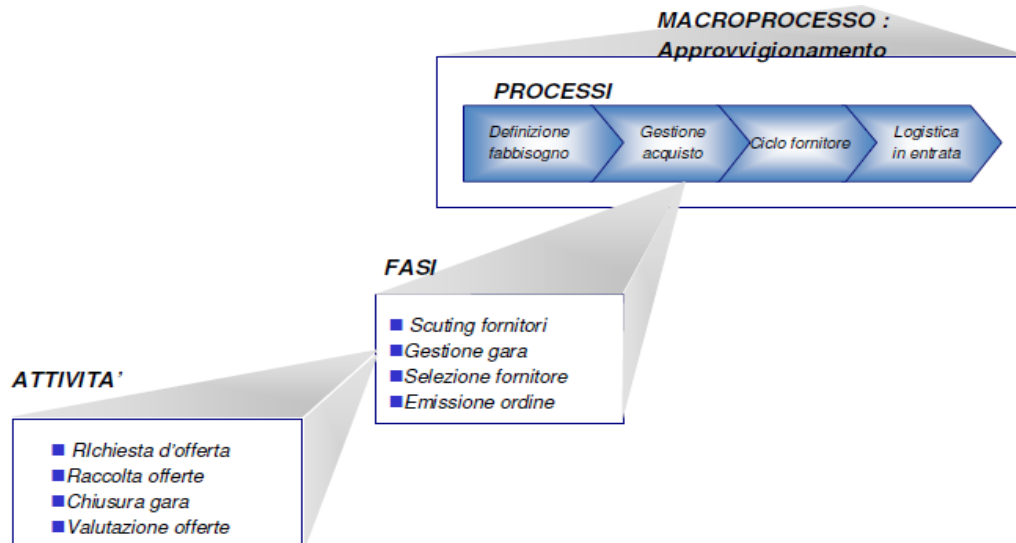
Infine, ma non meno importanti, sono le operazioni e le azioni ossia i passi elementari attraverso cui vengono realizzate le singole attività: esse sono definite come “atomiche” in quanto non è possibile scomporle ulteriormente. **(Figura 1)**

---

<sup>7</sup> F. Zirpoli, Slide: *Cambiamento dei processi e routine*, Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato, a.a. 2011-2012.

<sup>8</sup> F. Zirpoli (Si veda nota 7)

**Figura 1** Esempio di scomposizione gerarchica di un processo di approvvigionamento



Fonte: Gianmario Motta (2008-09)

È molto importante analizzare tutti gli elementi che concorrono all'interno di un processo per poter raggiungere una *performance* efficiente.

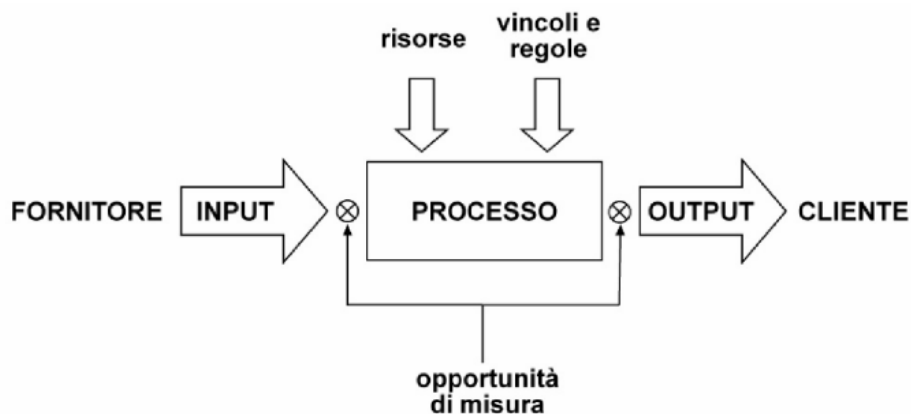
Essi sono i seguenti (**Figura 2**):

- *input*: fattore di produzione, ossia ogni bene o servizio impiegato nel processo produttivo che può provenire da un'altra funzione interna all'azienda o da fonti esterne.
- *output*: risultato finale del processo in questione. L'*output* è rappresentato dal complesso dei beni e/o servizi ottenuti dalla combinazione e trasformazione dei vari fattori produttivi (*input*).
- *risorse*: insieme degli elementi materiali e immateriali che l'azienda usa per l'esecuzione del processo. Tra le risorse più importanti rientrano le conoscenze, le capacità umane e le tecnologiche che sono fondamentali per svolgere il processo.
- *vincoli e regole*: sono l'insieme d'istruzioni, procedure, regole e prassi che regolano lo svolgimento del processo.
- *opportunità di misura*: sono istanti in cui è possibile procedere ad una misurazione del processo analizzando elementi quali *input*, *output* e risorse. Ciò permette di verificare il rispetto degli standard e degli obiettivi stabiliti.
- *fornitori*: soggetti o entità interne e/o esterne all'azienda che forniscono l'*input*.



- *clienti*: soggetti o entità interne e/o esterne all'azienda che sono destinatari dell'*output*.

**Figura 2:** Rappresentazione degli elementi che costruiscono un processo



Fonte: CEPAS 2007

### 1.2.1 Interdipendenze e meccanismi di coordinamento nei processi

Un'azienda è costituita da un numero elevato di processi che sono collegati tra loro tanto che l'*output* di un processo può essere l'*input* di quello successivo.

Per questo motivo, internamente ad un'organizzazione, si crea una “catena fornitore-cliente” dove il fornitore deve soddisfare i bisogni di un cliente interno che a sua volta impiegherà l'*output* in un altro *business process*.

Da quanto affermato si può rilevare che la *performance* di un processo non è legata esclusivamente all'efficienza con cui vengono svolte le singole attività che lo compongono, ma anche dal modo in cui vengono gestite le interdipendenze tra di loro. Grandori (1999) e Camuffo (1997)<sup>9</sup> hanno sostenuto che “per la realizzazione dei processi operativi si genera uno scambio o una condivisione di risorse materiali e di informazioni tra gli attori all'interno delle unità organizzative, o tra diverse unità organizzative, che prende il nome di interdipendenza”.

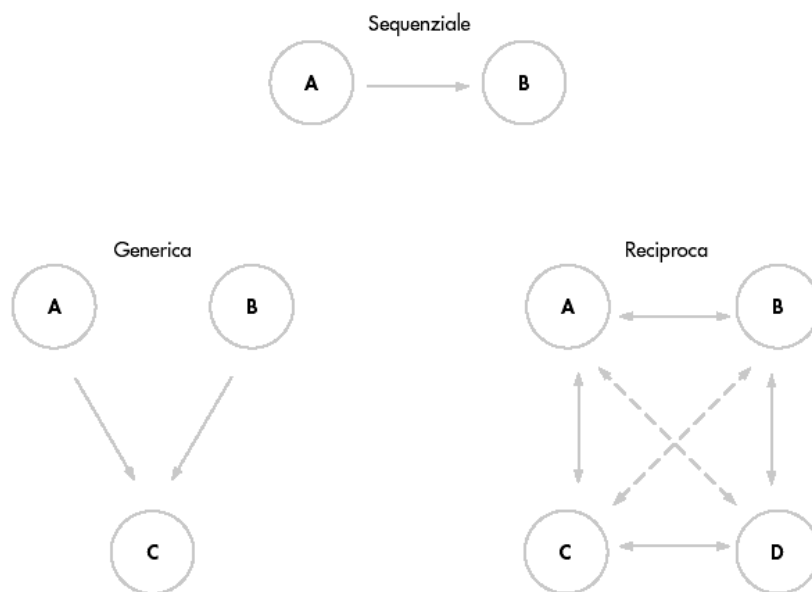
In questo caso l'azienda deve intervenire per gestire tali relazioni e lo può fare attraverso i meccanismi di coordinamento che variano in base al tipo di interdipendenza considerata.

<sup>9</sup> G. Costa, P. Giubitta, (2008).

Si possono identificare tre tipologie di interdipendenze (**Figura 3**):

- generica: è una relazione tra due attività che si instaura per il solo fatto che dal loro risultato dipende la prestazione complessiva del processo.  
In questa situazione, tra le varie attività non ci sono dei legami diretti di scambio e condivisione. Per affrontare questa situazione, si attivano meccanismi di coordinamento rappresentati da regole e procedure operative [Thompson (1967)].
- sequenziale: si ha quando l'*output* di un'attività diviene l'*input* per quella successiva. In questo caso si possono avere due tipi di relazioni: simmetriche o bidirezionali. In ogni caso le attività sono programmabili perciò il coordinamento lo si ottiene con l'uso di programmi [Thompson (1967)].
- reciproca: si stabilisce tra le parti che svolgono operazioni che sono fortemente correlate tra loro e ad alta complessità. Infatti l'*output* di un'attività diviene l'*input* di un'altra e viceversa. Per questo motivo, si instaura un rapporto di collaborazione che permette di "aggiustare" reciprocamente le azioni da compiere in modo da ottenere l'obiettivo comune. In questi casi il coordinamento lo si ha con il mutuo adattamento [Thompson (1967)].

**Figura 3:** Rappresentazione grafica delle interdipendenze e dei meccanismi di coordinamento



Fonte: G. Costa, P. Giubitta, *Organizzazione aziendale, Mercati, gerarchie e convenzioni*, (2008)

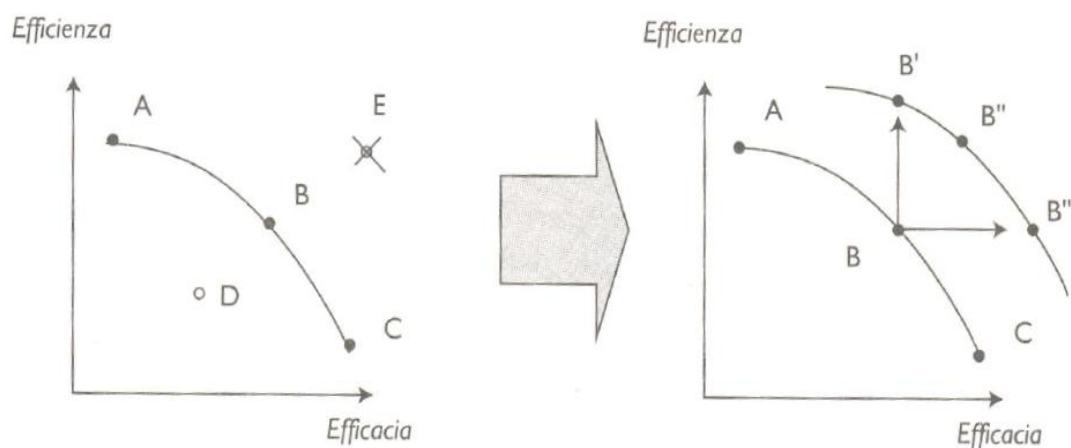
A completamento di quanto appena esposto si vuole sottolineare che i processi di un'azienda generano differenti prestazioni le quali possono essere in contrasto tra di loro. Molto spesso il miglioramento della *performance* di un processo può influire negativamente su un altro e si parlerebbe di *trade-off* tra prestazioni di efficienza e di efficacia<sup>10</sup>.

È possibile rappresentare graficamente questo *trade-off* mettendo a rapporto “efficacia” e “efficienza” ed identificando una “curva di *trade-off*”, rappresentativa dei punti di ottimo determinati da tecnologia e conoscenza.

In questi casi, si deve identificare la posizione assunta dal processo lungo la curva di *trade-off* e verificare che essa sia coerente con le priorità aziendali.

Inoltre, se l'organizzazione opera in contesti concorrenziali dinamici, è necessario intervenire periodicamente mediante la riprogettazione e l'uso di nuove tecnologie; ciò può provocare uno spostamento del processo su una curva più elevata. **(Figura 4)**

**Figura 4:** La curva di *trade-off* tra prestazioni di efficienza e di efficacia.



Fonte: F. Zirpoli, slide Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato, 2011-2012.

<sup>10</sup> F. Zirpoli, Slide: *Cambiamento dei processi e routine*, Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato, a.a. 2011-2012.

### 1.3 Classificazione dei processi

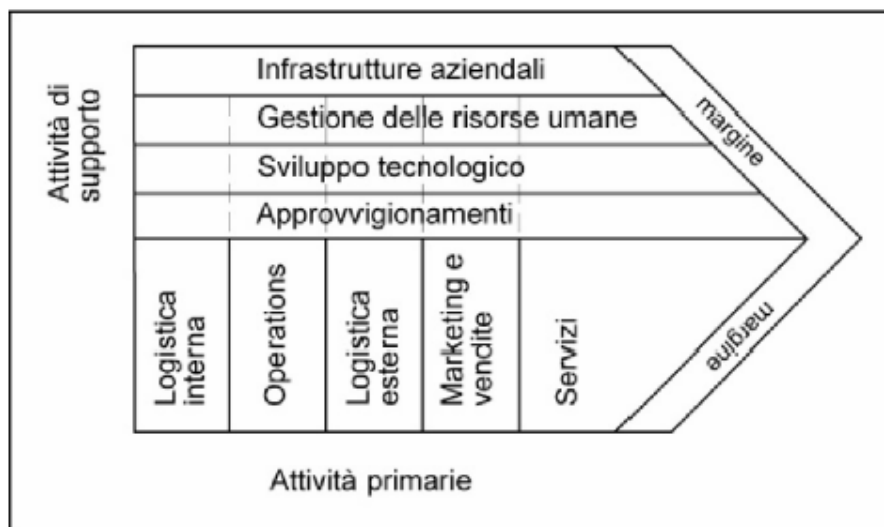
Alcuni autori propongono delle possibili classificazioni dei *business process* in modo da poterli identificare all'interno delle aziende.

L'attività di individuazione e catalogazione dei processi è un'operazione molto importante da eseguire quando, ad esempio, si vuole intervenire sulla riprogettazione di un'organizzazione.

Tra le suddivisioni più importanti e comuni ritroviamo la catena del valore (**Figura 5**), teorizzata da Michael Porter (1985:33-48) in *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Questo modello disaggrega le attività rilevanti a livello strategico in nove attività di cui cinque sono primarie e quattro di supporto.

**Figura 5:** Catena del valore di M. Porter (1985)



#### **Attività primarie**

Le attività primarie sono quelle che intervengono direttamente nella creazione dell'*output* finale e quindi producono un valore direttamente riconosciuto dal cliente esterno.

Tali processi sono:

- *logistica interna*: comprende attività legate alla ricezione e l'immagazzinamento dei fattori produttivi;

- *operations*: riguarda le operazioni di trasformazione delle materie prime in *output* finito;
- *logistica esterna*: sono azioni relative alla raccolta, l'immagazzinamento dei prodotti finiti, ma anche la gestione degli ordini e delle consegne;
- *marketing e vendite*: racchiude le attività legate alla convinzione degli acquirenti di comprare il bene/servizio, come ad esempio lo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, le componenti del prodotto, il prezzo, la pubblicità, la gestione dei canali di vendita, offerte ecc;
- *Servizi*: attività relative al servizio di assistenza tecnico-commerciale e di post-vendita;

### ***Attività di supporto***

Le attività di supporto, definite anche come secondarie, non creano direttamente il valore per il cliente finale, ma forniscono un sostegno alla realizzazione delle attività primarie. A differenza di quest'ultime, quelle di supporto hanno un cliente interno e si distinguono in:

- infrastrutture aziendali: ossia tutte quelle attività come la pianificazione, contabilità, finanza, affari legali, direzione generale, etc;
- gestione delle risorse umane;
- sviluppo tecnologico: riguarda le di attività volte al miglioramento del prodotto/processo;
- approvvigionamenti: si riferisce agli aspetti legati all'acquisto delle risorse fisiche che verranno adoperate nei processi produttivi.

A questa suddivisione è riconducibile quella identificata dagli studiosi Rummler e Brache (1990) i quali hanno individuato tre tipologie di processi:

- primari: vi rientrano la produzione, la logistica, marketing, vendite ecc.;
- manageriali: come la pianificazione strategica o i programmi per la qualità;
- di supporto: la gestione delle risorse umane, della tecnologia, delle informazioni e la pianificazione delle risorse e dei materiali.

Nel 1994, Earl e Khan propongono una distinzione dei processi in relazione a due variabili: la strutturabilità di questi, ossia la possibilità di analizzare e prevedere gli stessi e l’impatto sulle *performance*, ossia la criticità dei processi nel conseguire le finalità dell’azienda. Ponendo a matrice questi due aspetti (**Figura 6**), se ne possono individuare quattro tipologie:

- processi “*core*” (interni): sono processi chiave per il funzionamento e l’espansione del business. Essi hanno un impatto diretto sulle *performance* e si caratterizzano per elevata strutturabilità.
- processi “*network*”: riguardano la relazione con fornitori e clienti esterni all’azienda. Hanno un impatto diretto sulle *performance* ma con bassa strutturabilità del processo.
- processi “*support*”: vanno a supportare i processi *core*. Si caratterizzano per un impatto indiretto sulle *performance* e un’altra strutturabilità.
- processi “*management*”: sono i processi direzionali per la pianificazione, la gestione e lo sviluppo delle risorse. Essi hanno un impatto indiretto sulle *performance* e una bassa strutturabilità.

**Figura 6:** Matrice rappresentativa dei processi identificati da Earl e Khan (1994)

		<i>Strutturabilità del processo</i>	
		Alta	Bassa
<i>Impatto sulle performance</i>	Diretto	<b>CORE</b>	<b>NETWORK</b>
	Indiretto	<b>SUPPORT</b>	<b>MANAGEMENT</b>

Un’ultima ed interessante classificazione dei processi riguarda la Piramide di Anthony, sviluppata dallo studioso Anthony R. N. (1965) (**Figura 7**).

La Piramide identifica tre macro categorie di processi<sup>11</sup>:

- *processi direzionali (o strategici)*: sono all'apice della piramide e riguardano la *mission* aziendale, gli aspetti di pianificazione strategica e di indirizzo dell'azienda. Solitamente sono processi di pianificazione a medio-lungo termine che derivano da decisioni non strutturate in quanto non sussistono delle regole pre-determinate per decidere. Su questi intervengono i *senior manager*.
- *processi gestionali*: si trovano al secondo stadio della piramide. Hanno come scopo quello di trasformare gli obiettivi da lungo a breve termine rispettando i vincoli che vengono imposti dalla strategia e dalla *mission* dell'azienda. Ciò richiede una costante verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati nel rispetto dell'efficacia e dell'efficienza nell'uso delle risorse. I processi gestionali sono generati da decisioni semi-strutturate in quanto le regole sono in parte pre-determinate. Questo livello intermedio riguarda soprattutto i *middle management*
- *processi operativi*: sono tutti quei processi che si trovano alla base della piramide e che vengono posti in essere per ottenere gli obiettivi prefissati. Essi permettono il normale funzionamento dell'azienda e vengono attuati da decisioni strutturate perché si basano su regole pre-determinate. I processi operativi sono svolti da impiegati di basso livello.

**Figura 7:** La piramide di Anthony



Fonte: Tagliavini et al., 2003; p. 14<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Anthony R. N., (1965) in Tagliavini et al. (2003:13-14).

<sup>12</sup> Alessandro Zardini (2012:85 – 87).

## 1.4 Metodi di rappresentazione e valutazione della *performance* dei processi

La rappresentazione dei processi è un'importante strumento per la comprensione di essi e l'attuazione di azioni di miglioramento. Inoltre, costituisce un linguaggio comune per la discussione<sup>13</sup>. Rappresentare un processo consiste nella raffigurazione delle relazioni tra le attività in modo sequenziale, e nell'identificare le persone coinvolte e tutte le informazioni necessarie per la sua realizzazione (Biazzo,1999)<sup>14</sup>.

Tra le tecniche più utilizzate troviamo:

- *Flowchart*: è una rappresentazione grafica di un processo dove vengono riportate le attività in sequenza. Ognuna è simboleggiata da una figura geometrica collegata alle altre da frecce. Esistono diversi tipi di *flowchart*; tra questi ritroviamo i diagrammi causa- effetto (sono diagrammi a "spina di pesce" che illustrano gli elementi di un particolare problema) e diagrammi di flusso di lavoro (usati per descrivere i processi di lavoro). I limiti di questo strumento è la mancanza di evidenza degli *input* e *output* delle attività.
- *Flowchart funzionali*: il processo viene rappresentato con un diagramma disposto lungo una serie di colonne, ognuna delle quali identifica una funzione aziendale. In questo modo si comprendono le risorse e gli attori coinvolti.
- *Idef-0 (Integrated Computer-Aided Manufacturing definition method)*: è una tecnica di descrizione dei *business process* che è stata introdotta negli anni '70. Con questo metodo il processo viene illustrato come un insieme di attività che mediante l'uso di *input* generano degli *output*. Tutto ciò avviene nel rispetto di determinati vincoli. Questo approccio ha dato vita ad altri modelli come Idef-1, che tratta le informazioni e non le attività e Idef-2 che genera un modello dinamico delle relazioni tra le attività.
- *Idef-3*: è una pratica che combina i diagrammi di flusso e i diagrammi di Ostn (object standard transition network). Mentre i primi rappresentano le sequenze

---

<sup>13</sup> S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini (2003:29).

<sup>14</sup> Tratto da: Si veda nota 13.



delle attività di un processo, i secondi si focalizzano sugli oggetti che vengono trasformati in essi.

- *Data flow diagram* (Dfd): permette di identificare le relazioni tra i dati interni presenti negli archivi, gli enti esterni che forniscono dati, i processi interni all'organizzazioni che li trasformano e i flussi che li movimentano.
- *Role activity diagram* (Rod): rappresenta le attività che devono essere svolte da un ruolo organizzativo illustrando il "cosa" e il "quando fare". Inoltre identifica anche le relazioni tra i ruoli, necessarie per ottenere un obiettivo.
- *Action workflow*: è una raffigurazione di tipo relazionale e si concentra sul rapporto tra cliente e fornitore che viene studiato in quattro momenti distinti: preparazione, negoziazione, azione e accettazione.

Ciò che rende questi strumenti dei validi mezzi di rappresentazione dei processi, è la loro capacità di generare un'illustrazione dinamica del processo stesso, in quanto sono in grado di raffigurare le fasi, le responsabilità e i collegamenti tra le fasi.

Questo risultato non sarebbe raggiungibile se si utilizzassero gli organigramma che generano una rappresentazione statica dell'azienda, evidenziando esclusivamente la linea gerarchica verticale di un'organizzazione.

Un aspetto molto importante, su cui le aziende devono porre la loro attenzione, è la misura della *performance* di un processo (*performance measurement system*). Infatti, "principi e teorie nel campo dell'impresa, hanno scarsa o nulla utilità pratica se non si prestano a misurazioni attendibili"<sup>15</sup>.

Controllare e misurare un processo è importante per due motivi: in primo luogo permette di verificare la prestazione del processo, e in un secondo momento, di attivare delle azioni di miglioramento graduale e/o radicale.

I metodi di misurazione sono svariati e prevedono l'impiego generalizzato dell'*information technology*<sup>16</sup>. Seguendo la logica di De Toni e Tronchia (1996), ciascun indicatore deve avere valenza globale, nel senso che deve valutare l'efficacia del processo nel raggiungere l'obiettivo primario e pertanto deve realizzare una valutazione trasversale all'organizzazione. La misurazione deve considerare le

---

<sup>15</sup> L. Guatri, S. Vicari, (1994:101)

<sup>16</sup> Davenport e Short, (1990); Davenport, (1993); De Toni e Tronchia (1996).

prestazioni che permettono di raggiungere il fine principale e quelle che riguardano esclusivamente le singole funzioni. Inoltre esse devono saper identificare quali *performance* provengono da un processo interno e quali dai fornitori (processi a monte). Queste sono rilevate sia in termini assoluti che relativi.

Se ci focalizziamo sulla misurazione delle *performance* di carattere generale, ossia riscontrabili nei processi di tutte le aziende, la letteratura individua quattro categorie di strumenti che consentono di misurare le prestazioni di costo, qualità, tempo e valore.

### ***Misura dei costi***

L'analisi dei costi viene effettuata su ogni singola attività che costituisce un processo, per poi aggregarne i risultati ottenuti e ottenere la spesa totale per processo.

La misurazione dei costi viene effettuata con l'*activity-based costing* (ABC), ossia il metodo più importante per l'ottenimento di informazioni riguardo l'efficienza di un processo. Questo metodo prevede due fasi:

1. Definizione dei “centri di costo” e di “allocazione dei costi”: i “centri di costo” vengono determinati a seconda delle attività fondamentali che costituiscono il processo. Dopodiché si procede alla determinazione del costo delle singole attività individuate.
2. Assegnazione dei costi ai prodotti: mediante l'uso dei *cost driver*<sup>17</sup> si ha la ripartizione dei costi di ogni processo tra i beni/servizi prodotti.

### ***Misurazione dei tempi***

Il tempo è un elemento importante per mantenere la competitività di un'azienda, tantoché molto spesso si parla di *time based competition*<sup>18</sup>. Per queste ragioni è importante stimare i tempi di esecuzione dei *business process* ed eventualmente intervenire per apportare dei miglioramenti. In questo caso le misurazioni possono essere applicate all'intero processo e a parti di esso, o al macro-processo; esse sono

---

<sup>17</sup>I *cost driver* sono dei coefficienti di ripartizione dei costi. “Sono quelle variabili che condizionano il costo delle singole attività e che correlano l'attività e le risorse ad essa destinate con l'oggetto di calcolo. In particolare le determinanti di costo dovrebbero essere, ove possibile, quei fattori che esprimono la complessità organizzativo-gestionale che condiziona lo svolgersi di quella specifica attività.” Alberto Bubbio, (1993)

<sup>18</sup> Si tratta di una competizione basata sul tempo. Essa permette l'acquisizione di un vantaggio competitivo mediante la riduzione dei tempi di consegna al cliente o adottando una reattività più veloce a stimoli esterni rispetto agli altri concorrenti.

varie e possono esprimere le tempistiche in termini assoluti o relativi. Tra le più importanti troviamo:

- misure di durata effettiva del processo: rileva il tempo necessario per trasformare l'*input* in *output* (*lead time*). Il *lead time* dipende sia dai tempi effettivi di lavorazione ma anche da quelli di attesa che non producono valore.
- misurare i tempi di consegna: misura i tempi di consegna dell'*output* al cliente interno o esterno all'azienda. Questo valore è dato dal confronto di vari indicatori quali il "tempo di consegna richiesto dal cliente"<sup>19</sup>, "tempo di consegna confermato"<sup>20</sup>, "tempo di consegna effettiva"<sup>21</sup> e "velocità di consegna"<sup>22</sup>.
- Misure dei ritardi: è dato dai ritardi interni<sup>23</sup> ed esterni<sup>24</sup> all'azienda.

### ***Misurazione della qualità***

La misurazione della qualità presenta un aspetto critico, in quanto non si basa solo su valutazioni oggettive ma anche soggettive. In merito a ciò è possibile distinguere tra le misure della qualità prodotta e quella percepita. La prima viene valutata tramite grandezze quantitative mentre la seconda usa misure qualitative in quanto si vuole valutare la soddisfazione del cliente nei confronti del prodotto. Per la misurazione di questa si può usare anche un approccio indiretto che si basa sui "costi della qualità". Infatti la bassa o del tutto assente qualità in un prodotto genera dei costi che l'organizzazione deve sostenere.

### ***Misurazione del valore creato***

Il valore creato dipende dalla capacità dell'impresa di generarlo. Quantificarlo è molto complesso in quanto è difficile identificare delle misure quantitative attendibili. Per queste ragioni è indispensabile valutare tutte le singole attività di un processo, individuare quelle che producono valore e quelle no e per quest'ultime attivare misure

---

<sup>19</sup> Tempo di consegna richiesto dal cliente: è dato dalla differenza tra la data di consegna richiesta meno la data di acquisizione dell'ordine.

<sup>20</sup> Il tempo di consegna confermato: è dato dalla data di consegna accordata al cliente meno la data di acquisizione dell'ordine.

<sup>21</sup> Tempo di consegna effettivo: è pari alla data di effettiva di consegna meno la data di acquisizione dell'ordine.

<sup>22</sup> Velocità di consegna: è il rapporto tra il tempo effettivo di consegna e tempo standard.

<sup>23</sup> Ritardo interno: è dato dalla differenza tra consegna effettiva e quella confermata dal cliente.

<sup>24</sup> Ritardo esterno: dato dalla differenza tra consegna effettiva e quella richiesta dal cliente.

di miglioramento o eliminazione. Dal lato pratico, per giungere a questo risultato è necessario effettuare tre passaggi. In primo luogo una “mappatura dei processi” che indichi gli elementi di input, output, fornitori, clienti, le responsabilità, le attività e i loro costi e tempi di svolgimento. In un secondo momento si procede a “analisi delle attività nell’ottica del valore”, per valutare il contributo che apporta ogni attività al valore di un processo: si tratta di una valutazione di tipo qualitativo.

L’ultima fase riguarda il “calcolo di parametri di sintesi e valutazione complessiva del processo”. A tal proposito si usano indici come il rapporto tra il numero delle attività che creano valore e il numero di quelle che non ne generano. Più il risultato di questo rapporto è basso minore sarà il valore creato. L’analisi di esso permette di effettuare un ridisegno del processo in un’ottica di miglioramento dello stesso.

L’attività di valutazione dev’essere fatta con regolarità e tutti i risultati raccolti all’interno di un sistema di *reporting*. Essi infatti, sono strumenti che riescono a mostrare con prontezza l’andamento dei processi, consentendo di intervenire con tempestività<sup>25</sup>.

## **1.5 Dalla struttura funzionale alla gestione per processi**

Negli ultimi anni si è assistito a un cambiamento organizzativo, che ha visto il passaggio della maggioranza delle aziende da una struttura funzionale ad una basata sui processi. Ciò ha avuto delle forti implicazioni sul modo di operare dell’azienda e sulla sua cultura.

### **1.5.1 La struttura funzionale**

La struttura funzionale è quella che nel corso della storia è stata maggiormente adottata dalle aziende. Essa si basa sulle teorie di Adam Smith e Taylor, fondatori e sostenitori della divisione del lavoro. Secondo questo principio, un operatore lavora in

---

<sup>25</sup> A. Rolstadas, (1995: 177) in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini (2003:29).

modo efficiente solo quando compie pochi compiti ripetitivi, per cui a livello d'azienda è importante disaggregare il lavoro in compiti elementari.

La gestione per funzioni prevede l'unione delle risorse umane e dei mezzi di produzione all'interno di funzioni che svolgono attività aventi la stessa natura<sup>26</sup>. Esempi di funzioni sono la divisione acquisti, la produzione, ricerca e sviluppo ecc. quest'ultime al loro interno possono essere ulteriormente ripartite in nuclei che si occupano di mansioni ancora più omogenee tra di loro.

La struttura funzionale permette una più semplice organizzazione interna mediante l'individuazione delle mansioni da svolgere, le risorse da impiegare, le responsabilità e i relativi responsabili. In questo modo è possibile ottenere un'elevata efficienza locale mediante la specializzazione dei ruoli ma anche efficacia a livello operativo all'interno di ogni funzione.

Dal lato opposto, questa struttura porta alla formazione di "compartimenti stagni" perché ogni funzione tende ad operare come se fosse indipendente dall'intera organizzazione, compromettendo il coordinamento interno e il raggiungimento degli obiettivi primari dell'azienda. Inoltre non consente di individuare il responsabile dei processi che potrebbero intervenire risolvendo i problemi in maniera più efficace ed efficiente.

### **1.5.2 La gestione per processi**

Negli ultimi anni, le aziende hanno cominciato ad adottare un nuovo metodo di conduzione dell'organizzazione: la gestione per processi, metodologia formalizzata nel 1988 da Zeleny<sup>27</sup> e successivamente avvalorata dai lavori di Hammer (1990) e Rummler e Brache (1990).

La gestione per processi predispone un'organizzazione basata su processi legati ai bisogni dei clienti pertanto questo sistema prevede l'analisi delle attività partendo dal risultato fornito al cliente. Nella gestione per processi ognuno di essi raggruppa attività di diversa natura necessarie per il perseguimento di un *output* comune.

---

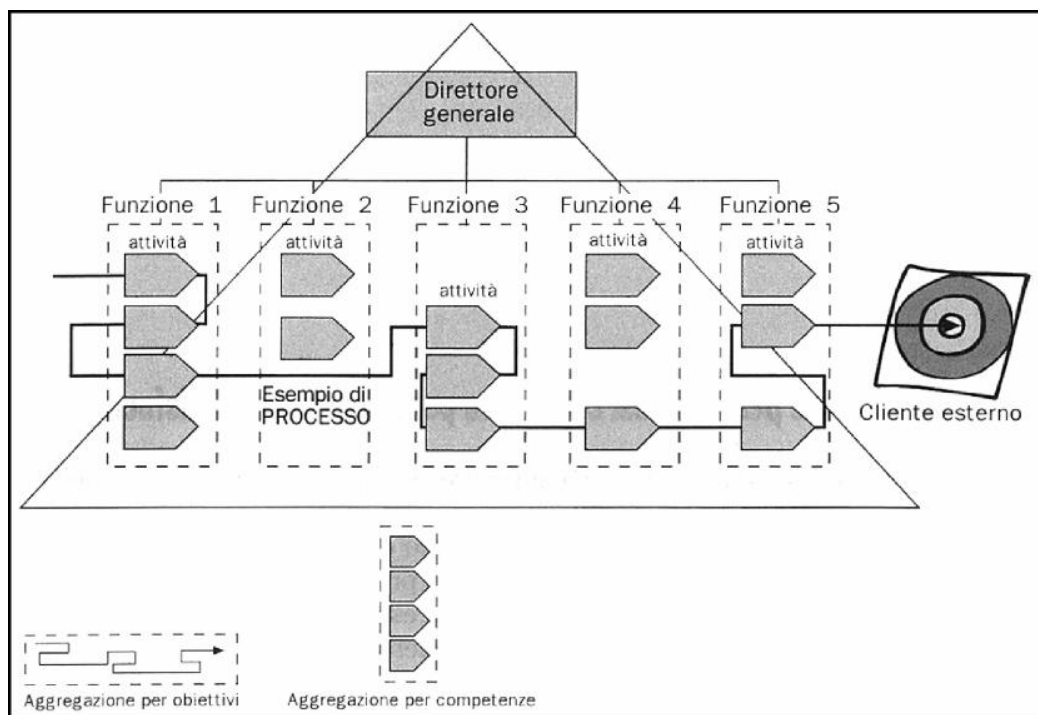
<sup>26</sup> D. Pierantozzi, (1998:20).

<sup>27</sup> Zeleny (1988) citato in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003).

A tal proposito si dice che i processi tagliano trasversalmente l'organizzazione, la quale, a differenza della struttura funzionale, adotta dei meccanismi di integrazione tra le attività. Conseguentemente i processi aziendali, grazie all'uso delle risorse che pervengono dalle funzioni aziendali, vanno a definire e coordinare le singole attività per soddisfare il cliente esterno.

La gestione per processi non elimina la struttura funzionale, ma si sovrappongono in modo da mantenere l'efficienza tipica delle funzioni e l'orientamento alla soddisfazione del cliente, propria dei processi. Un esempio è riportato nella **Figura 8** dove è stata realizzata un'aggregazione delle risorse umane per competenze (funzioni) e per obiettivi (processi). Ciò significa che la stessa risorsa può contribuire in più processi. Il fatto di concedere una maggiore autonomia ai vari livelli operativi e garantendo una più elevata integrazione tra le attività, permette di ottenere un assottigliamento della struttura aziendale, definita anche *learn production*. Questa fa sì che molte figure di alto livello possano essere eliminate dall'organizzazione ma allo stesso tempo si ha un avvicinamento dei vertici della piramide alla base della stessa, permettendogli un maggior controllo e presidio dei processi.

**Figura 8:** Esempio di integrazione della gestione per funzione e quella per processi



Fonte: S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003), "Gestione dei processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza.

### ***Valore aggiunto e Process ownership***

I concetti di base<sup>28</sup> della “gestione per processi” sono *valore aggiunto* e *process ownership*. Come già ricordato nei paragrafi precedenti il processo è un luogo nel quale si crea valore aggiunto, quindi valore per il cliente esterno, non solo per quanto riguarda il singolo processo ma si estende lungo l’intera catena del valore<sup>29</sup>. In tal modo, anche chi non è a diretto contatto con l’acquirente esterno, viene coinvolto nella soddisfazione dello stesso, perché il suo contributo risulta fondamentale per la soddisfazione dei clienti interni all’organizzazione. Infatti la catena del valore contempla l’esistenza di clienti/fornitori interni all’azienda.

Il secondo concetto riguarda il *process ownership* o “imprenditore interno” del processo, nonché autorità decisionale e responsabile delle *performance* dello stesso. Rappresenta un elemento di differenza sostanziale tra un’organizzazione tradizionale e un *business process*<sup>30</sup>. Questa figura si caratterizza per essere un team leader, ha spiccate capacità relazionali necessarie per gestire i rapporti con le catene a monte e a valle, ma anche competenze di mediazione e coordinamento per dirigere gli attori coinvolti nel processo. Nella maggioranza dei casi, i *process owner* viene scelto tra quei manager che hanno responsabilità funzionale o di prodotto<sup>31</sup> e solitamente per questo ruolo viene scelto il responsabile della funzione che ha più rilevanza all’interno del processo in questione.

Il *process owner* opera trasversalmente alle funzioni dell’organizzazione, cura l’efficacia e l’efficienza del processo assicurando il corretto funzionamento della catena interna. Per queste ragioni è importante identificare una figura ben definita che esamini l’evoluzione del processo e che sia responsabile per il suo continuo miglioramento<sup>32</sup>. L’importanza del *process ownership* risiede anche nel suo ruolo di garante nei confronti del cliente esterno ed interno nei momenti in cui si presentano dei problemi legati al processo in questione.

Oltre a ciò egli si occupa di:

- definire gli obiettivi del processo;
- stabilire le caratteristiche del processo;

---

<sup>28</sup> S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003).

<sup>29</sup> La catena del valore va dalla progettazione all’assistenza post vendita del bene/servizio.

<sup>30</sup> Hammer e Stanton, (1999).

<sup>31</sup> Davenport (1993).

<sup>32</sup> Lee & Dale, (1998).

- migliorare le prestazioni, apportando delle variazioni in relazione al contesto locale<sup>33</sup>;
- coordinare l'intervento delle funzioni e delle risorse.

L'inserimento in azienda di questo manager porta ad una contrazione dei livelli verticali dell'azienda riducendo gli scambi informativi in linea verticale ma accentuando quelli orizzontali. Inoltre, concedendo elevate responsabilità al *process owner*, l'azienda può limitare i controlli sulle attività.

È importante ricordare che non sempre è riconosciuta l'autorità di questo manager da parte degli attori del processo: ciò è dovuto dal fatto, nonostante le facoltà di cui esso sia dotato, i soggetti che operano nel processo sono sottoposti al controllo verticale del manager funzionale. Per questo motivo è necessario che colui che ricopre il ruolo di *process owner* goda di un elevato livello di credibilità nell'organizzazione, in modo da garantire il coordinamento orizzontale tra le funzioni e non essere sottovalutato dagli operatori.

### ***La gestione per processi e il MBO***

La visione per processi implica un'organizzazione orientata agli obiettivi ossia i risultati, invece che alle mansioni e ai compiti, tipico delle funzioni. Per questo, lungo l'intera organizzazione si diffonde il concetto di "lavorare per obiettivi" che si origina dal *Management by objectives*

L'*obiettivo* rappresenta una "descrizione chiara e formale di un risultato finale che si vuole raggiungere attraverso traguardi intermedi precisi (*goals*); in particolare bisogna indicare che cosa va aggiunto, perché e per chi, ed entro quando. Gli obiettivi devono essere chiari, comprensibili e discussi; devono essere motivanti come in una sfida ovvero inerenti alla competenza, raggiungibili con le risorse e le capacità a disposizione, misurabili da parte di chi li persegue e comunque verificabili da parte dei manager interessati" [TONCHIA S., TRAMONTANO A., TURCHINI F., (2003)]

Il fatto di avere degli scopi da raggiungere porta i singoli operatori ad aumentare il loro *empowerment*, perché essi comprendendo l'importanza delle loro azioni sulla *performance* finale dell'impresa.

---

<sup>33</sup> Hammer e Stanton, (1999)



### ***Migliorare o ridisegnare i processi***

I processi una volta creati necessitano di essere migliorati o addirittura ridisegnati in tutte le loro componenti per poter incrementare le *performance*. Alcuni autori, tra cui Pierantozzi (1998) sostengono che la gestione per processi possa essere declinata in due tipi di miglioramento:

- *graduale*: mediante l'applicazione del *Business Process Improvement* (BPI) che consiste in un'analisi del processo esistente per identificarne i *gap*. In un secondo momento verranno elaborati delle soluzioni specifiche atte ad apportare un miglioramento che perfezioni il processo. Questo tipo di revisione graduale del processo è legata al concetto di qualità. Ecco perché in questo raggruppamento ritroviamo la filosofia del TQM (*Total Quality Management*).
- *radicale*: mediante l'applicazione del *Business Process Reengineering* (BPR) che ridisegna il processo in un modo nuovo, rivoluzionando il vecchio modo di operare, che viene completamente eliminato e reso più efficiente. (Hammer e Champy, 1993).

Per contro, Childre (1994) sottolinea come vi sia una continuità che lega il miglioramento graduale a quello radicale, per cui si parte da miglioramenti che riguardano singoli individui fino alla reingegnerizzazione dell'intero processo.

*Business Process Improvement* e *Business Process Reengineering* hanno degli aspetti comuni<sup>34</sup>:

- l'oggetto del cambiamento è il processo o le sue componenti;
- si individua chiaramente la responsabilità nei processi;
- il focus e il motore del cambiamento sono i clienti;
- il management ha il ruolo di sponsorizzare il cambiamento e nel caso del BPR interviene il top management;
- l'intervento riguarda la tecnologia e le variabili gestionali e organizzative;
- possono essere attivati da progetti pilota;
- le *performance* dei processi vengono misurati in modo preciso sia durante che alla fine del processo.

---

<sup>34</sup> Harrington, 1991

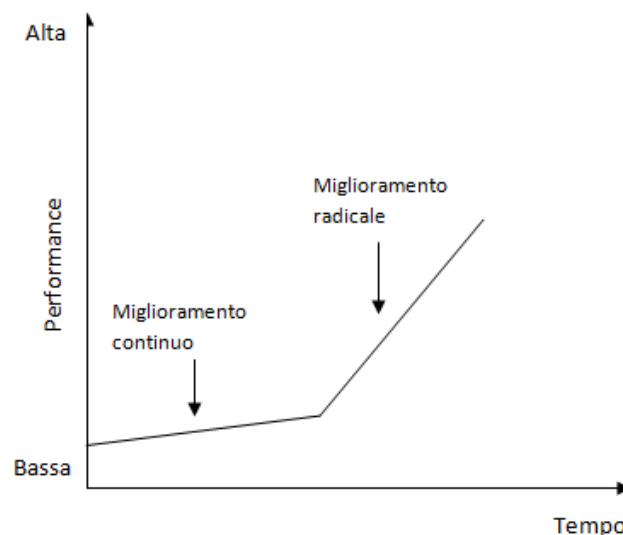
Nella seguente tabella (**Tabella 1**) vengono riportate le caratteristiche essenziali che distinguono il TQM dal BPR e nel grafico successivo una rappresentazione dei due diversi cambiamenti. (**Figura 9**)

**Tabella 1:** Rappresentazione sintetica delle principali caratteristiche del TQM e BPR

	<b>MIGLIORAMENTO INCREMENTALE (TQM)</b>	<b>MIGLIORAMENTO RADICALE (BPR)</b>
<b>Grado di cambiamento</b>	Incrementale	Radicale
<b>Punto di partenza</b>	Processo attuale	Clean Slate
<b>Frequenza del cambiamento</b>	Continuos	One time
<b>Tempistiche per la relaizzazione</b>	Breve termine	Medio/lungo termine
<b>Contributo</b>	Bottom-up	Top -down
<b>Dipendenza dalla strategia az.le</b>	Limitata/ indiretta	Diretta
<b>Ambito di intervento</b>	All'interno delle funzioni	Interfunzionale
<b>Rischio corelato</b>	Moderato	Alto
<b>Abilitatori fondamentali</b>	Il controllo statico	Information Technology
<b>Genere di cambiamento</b>	Culturale	Culturale e strutturale
<b>Costo progetto</b>	Basso	Elevato

Fonte: tabella adattata da Davenport 1993

**Figura 9:** Rappresentazione grafica del TQM e BPR



L'importanza del BPR, rispetto alle altre tecniche di miglioramento dei processi è legata essenzialmente a due motivi: in primo luogo i sistemi come il TQM sono

eccessivamente orientati all'interno dell'organizzazione diventando inefficienti nei confronti della complessità dell'ambiente esterno; in secondo luogo si è diffusa una cultura per cui il miglioramento incrementale non è più ritenuto sufficiente.

Per queste ragioni, nel successivo paragrafo verrà dedicato un approfondimento al BPR per comprendere gli aspetti positivi e negativi che lo caratterizzano.

## **2 Il metodo di disegno dei processi: Il BPR**

### **2.1 Il BPR: nascita e definizione di Business Process Reengineering**

BPR o *Business Process Reengineering* è un termine coniato nel 1984 da Michael Hammer docente del MIT di Boston e successivamente diffusosi grazie alle pubblicazioni di Rummler, Brache, Short e Davenport. Con questo termine si vuole indicare una tecnica di gestione aziendale, che prevede la reingegnerizzazione dei *business process*, ossia il rinnovamento radicale dei processi per migliorare le *performance* aziendali, in base al valore percepito dal cliente. È un intervento di tipo *top-down* indotto dall'*information technology* (IT).

Il motivo che spinse Hammer a studiare questa tecnica di ridisegno dei processi, la ritroviamo all'interno del suo articolo "*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*"<sup>35</sup>. Lo studioso spiega che moltissime aziende non sono pronte per operare in un contesto dinamico, nonostante abbiano effettuato ingenti investimenti in tecnologia per automatizzare e migliorare i processi. A testimonianza di ciò vi sono i deludenti risultati ottenuti dalle imprese in questione, che hanno applicato la tecnologia per migliorare dei processi già esistenti senza sradicare le loro inefficienze di fondo.

In reazione a ciò, Michael Hammer (1990) suggerisce che

*"It is time to stop paving the cow paths. Instead of embedding outdated processes in silicon and software, We Should obliterate them and start over. We should "reengineer" our businesses: use the power of modern*

---

<sup>35</sup> Hammer M., (July-August, 1990). *Harvard Business Review*, pp104-112.

*information technology to radically redesign our business processes in order to Achieve dramatic Improvements in Their performance. ”.*

Con questa affermazione lo studioso ha accusato i manager di aver usato ICT per questioni sbagliate quali l'automazione di attività che non generavano valore per l'azienda e che invece andavano eliminate. La propagazione del BPR è stata accentuata essenzialmente da due motivi: da un lato la forte competitività che si era creata dal dopoguerra, aveva portato le aziende a doversi reinventare, migliorando il servizio clienti e riducendo i costi, in modo da rimanere competitive sul mercato; in secondo luogo, le innumerevoli pubblicazioni dedicate a questo argomento avevano portato le imprese di consulenza ad elaborare dei progetti incentrati sul BPR, che poi sarebbero stati adottati dalle aziende private anglosassoni .

La prima definizione di BPR è quella di Hammer e Champy (1993) secondo cui il

*"Business Process Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business process to achieve dramatic improvement in critical contemporary measures of performance such as cost, quality, service and speed"*<sup>36</sup>

All'interno di questo concetto troviamo alcune parole chiavi<sup>37</sup> come:

- *fundamental rethinking*: il ripensamento dei processi dev'esser "di fondo" ossia cominciare da un "foglio bianco" senza nulla di stabilito. Si deve partire da ciò che un'azienda "dovrebbe fare " o "deve essere" e solo dopo si pensa al "come" farlo.
- *radical redesign*: si ha una reinvenzione del modo di lavorare, senza considerare metodi e procedure usate a posteriori.
- *dramatic*: la reingegnerizzazione punta a miglioramenti di tipo radicale e non incrementale. Si ha un vero e proprio "scossone" rispetto al passato.
- *process*: ossia quell'insieme di attività che prende uno o più tipi di *input* e ne crea degli *output* che hanno un valore per il cliente (Hammer e Champy

---

<sup>36</sup> Hammer e Champy (1993:32)

<sup>37</sup> Hammer e Champy (1993)

(1993)). Il manager non deve focalizzarsi sulla singola fase/attività ma è responsabile dell'intero processo.

Il manager d'azienda, nel attivare un sistema di BPR deve concentrarsi sul “come e perché fa ciò che fa”. Questo permette di individuare le ipotesi su cui si regge l'organizzazione e distinguere quali di esse sono obsolete, e quindi devono essere eliminate, a scapito di nuove misure radicali. Il reengineering dev'essere impiegato per attuare dei miglioramenti radicali nel modo di operare di un'organizzazione, senza considerare le precedenti strutture, funzioni e flussi operativi che la riguardavano.

Il BPR viene adottato per ridisegnare interi processi e non singoli compiti o attività che la compongono. Questo perché l'intervento su singole fasi può portare dei benefici ma se il processo è di per sé inefficiente, permarranno comunque dei deficit nelle *performance* finale. Perciò si deve intervenire sul ripensamento dell'intero processo, adottando una visione *cross* funzionale, che permette di massimizzare i benefici ottenibili.

Come ricordato all'inizio di questo paragrafo, altri autori si sono espressi su questo argomento. Tra questi troviamo Dixon<sup>38</sup> che nel 1994 si esprime sul concetto di BPR, definendo il reengineering come

*“a radical or breakthrough change in a business process. Reengineered process designs seek dramatic orders of magnitude, as distinguished from incremental, improvement in business value. Key value creation processes involving manufacturing operations include order fulfillment (the customer supply chain process), product development, order creation (selling and configuration), and customer service (post product delivery processes)”*.

Allo stesso modo, anche Thomas H. Davenport<sup>39</sup>, si è pronunciato sul significato del reengineering, dando una definizione che si discosta in parte dalla teoria del cambiamento radicale, per abbracciare quella del *Business Process Redesign*. Con questo concetto lo studioso ha voluto definire

---

<sup>38</sup> Dixon et al (1994).

<sup>39</sup> Davenport T. H. (1993).

*“the analysis and design of workflows and processes within and between organisations. Business activities should be viewed as more than a collection of individual or even functional tasks; they should be broken down into processes that can be designed for maximum effectiveness, in both manufacturing and service environment”.*

Il BP *Redesign* prevede una combinazione tra cambiamento radicale, miglioramento continuo (ad esempio con il *Continuous Process Improvement* (CPI) e il *Total Quality Management* (TQM)) e stadi di controllo, abbandonando l’idea di dover “cancellare” ciò che già esiste per ridisegnare un processo completamente nuovo. A tal proposito lo studioso ritiene che in tutto ciò, un ruolo molto rilevante sia ricoperto dalla tecnologia

## **2.2 I fattori che facilitano l’applicazione del BPR**

Durante numerosi studi delle aziende che hanno adottato la politica del reengineering, Hammer ha identificato i *principles of reengineering*, ossia delle caratteristiche che hanno accomunato tutte le imprese che avevano deciso di intraprendere questo processo di ridisegno. Hammer nel suo articolo del 1990<sup>40</sup>, descrive questi aspetti come elementi essenziali per dare avvio al processo di BPR. I sei principi sono:

1. *Organizza in relazione agli output, non secondo le attività*: la medesima persona deve svolgere le fasi di tutto il processo, progettandole in relazione al risultato finale e non all’attività.
2. *Chi usa l’output del processo deve essere in grado di eseguirlo*: la reingegnerizzazione ha reso disponibili numerose informazioni ad ogni unità aziendale, permettendole di gestire da sola le proprie esigenze. In questo modo non è più necessario coordinare i rapporti tra coloro che chiedono e chi produce l’output.
3. *Inserire la gestione delle informazioni all’interno del lavoro reale che le produce*: chi ha prodotto le informazioni deve anche gestirle grazie all’ICT.

---

<sup>40</sup> Michael Hammer (1990)

4. *Considerare le risorse geograficamente distribuite come se fossero centralizzate*: grazie all'introduzione di strumenti come i *database* si può evitare il problemi legati al decentramento ossia maggiori costi di gestione, ridondanza e burocrazia.
5. *Collegare le attività parallele invece che integrare i risultati*: è necessario collegare le attività parallele, coordinando il loro lavoro piuttosto che integrando i risultati alla fine;
6. *Mettere i punti decisionali dove l'attività viene svolta e inserire il controllo all'interno dei processi*: chi svolge il lavoro non dev'essere una figura separata da chi prende le decisioni e monitora ciò che viene svolto. Inoltre l'autore suggerisce di incorporare i controlli all'interno del processo.
7. *Cattura le informazioni una sola volta e alla fonte*: grazie alla presenza dei *database* o altre forme di memoria, è possibile conservare le informazioni per chiunque ne necessiti senza che si crei una ridondanza di dati dovuta dal salvataggio di informazioni uguali da parte di unità diverse.

## **2.3 I fattori necessari all'attuazione del BPR e le sue fasi**

### **2.3.1 Le risorse umane: ruoli e responsabilità**

Hammer e Champy (1993) ritengono che il reengineering debba essere condotto dalle persone e non dall'azienda. Tendenzialmente all'interno di un'organizzazione ritroviamo i seguenti ruoli:

- *Leader*: questa figura è rappresentata da un dirigente di alto livello che autorizza e sostiene l'iniziativa di reingegnerizzazione. Solitamente si tratta del direttore generale che ha competenze sia verso l'interno che l'esterno dell'organizzazione. Chi ricopre questo ruolo, è colui che si candida spontaneamente perché spronato dalla volontà di rinnovare l'azienda. Deve godere di una discreta autorità per assicurare la riuscita del progetto, ma dev'essere anche dotato di ambizione, energia e curiosità.

Funzioni:

- da avvio al reengineering;
  - nomina il “proprietario del processo” assegnandogli il compito di realizzare le prestazioni;
  - motivatore diretto e indiretto di chi interviene nell’attività di ridisegno del processo;
  - crea un ambiente favorevole al reengineering.
- *Process owner*<sup>41</sup>: è il responsabile di un processo specifico ma anche della sua reingegnerizzazione. Il *Process Owner* viene nominato dal *Leader*, il quale sceglie un manager di alto livello responsabile di una delle funzioni coinvolte nel processo, prediligendo coloro che hanno responsabilità di linea. Questa figura dev’essere dotata di credibilità e prestigio.

Funzioni:

- assicurarsi sullo svolgimento del reengineering;
  - redigere il gruppo di reengineering e porlo nelle condizioni di poter operare;
  - motivatore, ispiratore e assistente del gruppo di reengineering ma anche critico portavoce, consigliere e mediatore;
  - controllare le prestazioni del processo.
- *Gruppo di reengineering*: è colui che si occupa direttamente del reengineering reinventando l’azienda. Solitamente questo gruppo è composto da 5 a 10 persone, una parte sono membri interni e gli altri esterni. I primi sono quei soggetti che appartengono alle funzioni coinvolte nel processo e quindi lo conoscono molto bene. Godono di credibilità nell’organizzazione ma possiedono una visione troppo ristretta. Per questa ragione al gruppo appartengono anche membri esterni; quest’ultimi non lavorano all’interno del processo in questione e qualche volta non appartengono neanche all’organizzazione. Non essendo direttamente coinvolti nel progetto quindi, riescono ad avere un diversa prospettiva e una maggiore obiettività. Il gruppo di *reengineering* deve operare in autonomia e il loro lavoro dev’essere valutato in base agli obiettivi raggiunti.

---

<sup>41</sup> In relazione alla figura del *Process owner* se n’è già parlato nel paragrafo 1.5.2. In questa sezione ci si occupa esclusivamente del ruolo che il *Process owner* ha nell’ambito del reengineering.



Il *team* opera sul progetto a tempo pieno dedicandogli almeno il 75% del suo tempo.

Funzioni:

- producono e spesso realizzano idee e programmi per la riprogettazione.

È bene ricordare che il loro compito si conclude al completamento del *reengineering*.

- *Comitato direttivo*: è costituito da manager di livello alto, tra cui vi rientrano anche i *process owners*. Si tratta di un organo non indispensabile per lo svolgimento del progetto

Funzioni:

- definisce e sviluppa la strategia di reingegnerizzazione per tutta l'organizzazione;
  - supervisiona l'evolversi del progetto;
  - gestione di eventuali conflitti tra i *process owners*.
- *Zar del reengineering*: è il capo dello staff dei leader.

Funzioni:

- supporta il team e i proprietari dei processi indicandogli la “giusta direzione” per perseguire gli obiettivi del progetto;
- coordina tutte le attività della reingegnerizzazione;
- sviluppa le strutture che supportano la riprogettazione ancora prima che si manifesti l'effettiva necessità.

Nelle realtà aziendali si possono trovare diverse combinazioni dei ruoli appena descritti.

### **2.3.2 Il ruolo dell'IT nel Business Process Reengineering**

Secondo M. Hammer l'*Information Technology* ha un ruolo fondamentale nella riprogettazione di processi. È un mezzo che permette di allineare i flussi operativi con quelli informativi ma soprattutto, è l'abilitatore fondamentale per il ridisegno del *business process*. Infatti, l'uso scorretto della tecnologia può limitare o vanificare

l'intervento del reengineering, mantenendo intatti i vecchi processi che verrebbero solo automatizzati.

A tal proposito Davenport & Short (1990) affermano che l'*Information Technology* e il BPR hanno una relazione ricorsiva. Allo stesso modo essi sostengono che l'IT abbia delle funzionalità essenziali per il BPR. Anzitutto l'IT è "*transactional*" perché può trasformare dei processi di business non strutturati, in transazioni standardizzate; "*geographical*" poiché l'IT permette di trasferire in modo rapido le informazioni indipendentemente dalla distanza fisica, rendendo il processo indipendente dai luoghi in cui esso si svolge; "*automation*" perché riduce l'attività umana in alcuni processi; "*informational*" in quanto può racchiudere una vasta quantità di informazioni in merito ad un *business process*; "*analytical*" poiché permette di adottare metodi analitici complessi; "*sequential*" in quanto pone in sequenza più attività di un processo, facendole operare contemporaneamente; "*knowledge management*" perché consente di catturare e diffondere le conoscenze e competenze per migliorare il processo; "*traking*" poiché tramite l'IT è possibile monitorare dettagliatamente *input* e *output*; "*reduction of intermediaries*" che mette in connessione due parti di un processo riducendo gli intermediari.

In merito a quanto esposto, la tecnologia IT è il mezzo migliore per l'attuazione del BPR purché esso venga usato per ricercare delle soluzioni a problematiche ancora sconosciute; la tecnologia dev'essere usata per prevenire la nascita di problemi. Davenport e Short (1990) ritengono che i motivi per cui IT sia un "partner naturale dei processi [...] è legato al fatto che la logica di processo, ponendo attenzione alle interdipendenze trasversali tra le attività, focalizza l'attenzione sui flussi informativi e sulle modalità di elaborazione delle informazioni, fornendo elementi fondamentali per la realizzazione di un efficace sistema informatico". Gli strumenti IT a sostegno del BPR, sono i database accessibili che consentono la condivisione delle informazioni e le reti informatiche che facilitano la comunicazione<sup>42</sup>.

Per poter massimizzare i risultati ottenibili dall'IT è necessario trasformare il modo di pensare dei manager da pensiero deduttivo, ovvero prima si identifica il problema e poi si cercano le soluzioni, a pensiero induttivo vale a dire che prima si ricercano delle soluzioni efficaci e poi si individuano le questioni che potrebbero risolvere. In questo

---

<sup>42</sup> Bhatt, (2000) in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003)..

modo, la tecnologia permette di raggiungere nuovi obiettivi anticipando il bisogno delle persone. Questo però, rappresenta uno degli aspetti più critici e difficili da attuare quando si adotta il *reengineering* [Hammer e Champy (1993)].

Si deve tenere presente che alcuni autori come Braithwaite (1996)<sup>43</sup>, hanno sottolineato che la proliferazione di IT può portare ad una “cattiva” gestione del progetto rendendolo troppo rischioso.

### **2.3.3 Le fasi del Business Process Reengineering**

Nella descrizione di un processo di *reengineering* Hammer e Champy (1993) spiegano come le fasi da essi delineate non possano essere formalizzate perché non esistono procedure meccaniche applicabili indistintamente ad ciascun tipo di processo. Ad ogni modo gli autori hanno identificato degli aspetti che devono essere rispettati da coloro che vogliono utilizzare il BPR.

Attuare una procedura di *reengineering* consiste nel sottoporre l'azienda ad un cambiamento radicale, che molto spesso è di difficile accettazione da parte dei componenti della stessa. Per questa ragione è molto importante, come primo passo, far accettare il cambiamento a tutta l'organizzazione. Conseguire questo risultato è molto complesso per cui la modifica di mansioni e compiti ben consolidati genera fenomeni di resistenze nei confronti di questo progetto come<sup>44</sup>:

- incertezza per la novità;
- preoccupazioni di natura economica;
- timore di perdere potere e influenza;
- difficoltà nel cambiare le abitudini e mentalità consolidate;
- ansie legate ai singoli individui;
- esperienze precedenti di cambiamento negative;
- dubbi legittimi sui futuri cambiamenti.

---

<sup>43</sup> Braithwaite (1996) in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini, (2003).

<sup>44</sup> Hall et al., (1993).

Hammer e Chamy ritengono che il miglior metodo per far accettare questi cambiamenti, sia di utilizzare dei messaggi chiari. In primo luogo si comunicano “i motivi per agire”, specificando il perché sia necessario adottare la reingegnerizzazione; il secondo messaggio “la visione aziendale” invece, spiega cosa l’organizzazione vuole divenire. Entrambi documenti devono essere chiari, coincisi e persuasivi in modo da convincere tutti sulla necessità di attuare un ridisegno dei processi.

Solo in seguito è possibile ricercare “delle opportunità di *reengineering*” mediante l’uso di una mappa dei processi. Con questo strumento si identificano tutti i *business process* di un’organizzazione per poi attribuirgli un nome rappresentativo di ciò che viene svolto al loro interno. La particolarità di questo strumento è che le descrizioni incorporano gli *input*, gli *output*, i clienti attuali e potenziali dei processi.

Successivamente è indispensabile selezionare, tra i processi identificati, quali vanno ridisegnati. I tre criteri da adottare per la selezione sono:

- *Processi che funzionano male*: sono quelli che presentano moltissimi problemi, oltretutto ben visibili. Ad esempio un’abbondanza di scorte è dovuto, a un sistema sovradimensionato per far fronte all’incertezza.
- *Processi importanti*: ossia quelli che hanno un forte impatto sul cliente finale. Per identificarli, l’azienda deve analizzare i fattori che il cliente ritiene importante, per poi risalire ai processi che maggiormente li influenzano.
- *Processi fattibili*: sono quelli che possiedono determinate caratteristiche che assicurano il successo del progetto. Una proprietà è la portata, intesa come numero di unità organizzative coinvolte nel processo. Più è elevata la portata, maggiore sarà la resa della riprogettazione ma, allo stesso tempo, la possibilità di successo del *reengineering* risulterà bassa perché maggiori saranno gli interessi da far convergere. Allo stesso modo più rilevante si rivelerà il costo del progetto e minore sarà la sua fattibilità.

Dopo aver identificato il processo da ridisegnare, è possibile nominare il *Process owner* e formare il *Gruppo di reengineering*.

Il quarto *step* riguarda la comprensione dei processi. In questa fase si deve conoscere e comprendere il *business process* attuale in termini di “cosa fa, quali sono le sue prestazioni e quali sono i problemi critici che lo influenzano”. Dopodiché è indispensabile concentrarsi su cosa esso dovrà fare in futuro.

Solo a questo punto è possibile indire una riunione del *team* per riprogettare il processo. Questa è una fase creativa che permette ai componenti del gruppo di esplorare l'ignoto. Per fare ciò le persone hanno completa libertà perché non esistono delle procedure predefinite. A tal proposito vi sono delle tecniche che possono stimolare la riflessione; Ad esempio è possibile ignorare i presupposti su cui si fonda la procedura attuale e vedere che conseguenze provoca la loro assenza su quella futura. Oppure si può usare *l'Information Technology* che consente di superare i limiti delle attuali strutture. Una volta sviluppate tali idee il team può procedere alla loro applicazione all'interno dell'organizzazione.

## **2.4 Come cambiano i processi e l'organizzazione dopo il BPR**

L'implementazione del BPR porta dei profondi cambiamenti ai processi ma anche alla stessa azienda. Questi cambiamenti sono stati descritti da Hammer e Champy nella loro opera "*Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*" del 1993.

### ***Come cambia l'organizzazione:***

- *Unità operative:* dalle funzioni si passa ai team di processo. Si vanno a ricomporre le singole fasi del flusso di lavoro che era stato suddiviso secondo la logica di A. Smith e H. Ford. Le persone ora vengono gestite come un *team* che si occupa di svolgere tutto il processo.
- *Mansioni:* da semplici a complesse. Vengono eliminate le mansioni che comportino compiti altamente specializzati e ripetitivi per essere sostituite da quelle multidimensionali. Quest'ultime sono mansioni più ricche perché si allargano sia in senso orizzontale che verticale, eliminando le attività che non generano valore. Questa diversità di incarichi permette alle persone di apprendere più facilmente e di essere più responsabili per quanto svolgono. La multidimensionalità del compito rende i soggetti più soddisfatti del loro operato.
- *Ruoli:* da controllati a responsabilizzati. Tradizionalmente le aziende vogliono che i loro dipendenti si attengano alle regole. Quando esse subiscono una reingegnerizzazione, i subordinati diventano responsabili di quello che svolgono

perché gli si richiede di essere in grado di prendere delle decisioni, saper valutare e interagire. Essendo costituiti da persone, i team sono a loro volta autonomi.

- *Preparazione al lavoro*: dall'addestramento alla cultura. Le aziende reingegnerizzate richiedono personale che sappia prendere decisioni e abbia capacità di giudizio per scegliere ciò che è giusto fare. Per sviluppare queste capacità l'addestramento non è sufficiente: esso punta sul "come fare" e non sul "perché fare". Perciò è importante la cultura che contribuisce allo sviluppo dell'intuito del personale.
- *Retribuzioni e prestazioni*: dalle attività ai risultati. Tradizionalmente, la retribuzione dei dipendenti veniva legata al tempo impiegato nel lavoro poiché era difficile quantificare il valore generato da un flusso operativo frammentato in piccole attività. Con il reengineering i team divengono responsabili dell'intero processo, consentendo all'azienda valutare il valore aggiunto prodotto dallo stesso. Questo permette di rapportare la retribuzione dei dipendenti al valore generato.
- *Criteri di promozione*: da *performance* ad abilità. Il reengineering separa il concetto di promozione dal denaro. La ricompensa monetaria è attribuita quando vengono raggiunte elevate *performance*, invece la promozione ad una nuova posizione viene assegnata a coloro che possiedono determinate abilità, indipendentemente dalle loro prestazioni.
- *Manager*: da supervisori ad "allenatori". La riprogettazione semplifica i processi e i manager non hanno più il compito di gestire le interdipendenze tra funzioni. In questo modo essi possono destinare il loro tempo ad "allenare" i dipendenti su come svolgere il loro complesso compito. Si devono occupare della crescita dei collaboratori ed eventualmente risolvere i problemi.
- *Strutture organizzative*: da gerarchiche a piatte. Con l'avvento del BPR i *team* assumono maggiori responsabilità anche decisionali. Questo permette di eliminare numerose figure manageriali all'interno delle organizzazioni "appiattendone" la struttura.
- *Alti dirigenti*: da *scorekeeper* a *leader*. "L'assottigliamento" della struttura avvicina i vertici aziendali alla base operativa della piramide

dell'organizzazione. I dirigenti devono essere dei leader assicurandosi, sia che i lavoratori siano nella posizione di poter svolgere le operazioni richieste, sia che vengano giustamente motivati a farlo.

In sintesi il reengineering interviene oltre che sui processi, anche su mansioni e strutture, sistemi gestionali e di misurazione, valori e convinzioni. Hammer e Champy (1993) sottolineano anche che i cambiamenti di questi quattro aspetti debbano essere ben correlati ed equilibrati tra di loro. Se ciò non accade l'organizzazione risulterà squilibrata.

### **3 I limiti del *Business Process Reengineerin* e degli attuali sistemi di disegno dei processi: la necessità di introdurre dei correttivi**

Dopo pochi anni dalla sua introduzione, il *Business Process Reengineerin* è stato ampiamente criticato da numerosi studiosi per gli innumerevoli insuccessi registrati in passato. Uno studio condotto nel 1998<sup>45</sup> ha rilevato che solo il 30% dei progetti di BPR aveva raggiunto un effettivo successo. Già nel 1995, gli stessi Hammer e Stanton, fondatori e sostenitori del BPR, avevano dichiarato che il 50-70% delle aziende, che avevano adottato un progetto di BPR, avevano fallito.

Nel corso degli anni, alcuni ricercatori<sup>46</sup> si sono limitati a “smontare” i miti che si erano creati attorno alla reingegnerizzazione, altri invece l'hanno criticata individuando alcuni difetti che la caratterizzavano.

Nel primo caso, sono intervenuti esperti come Davenport e Stoddard (1994), che hanno messo in discussione taluni aspetti del BPR che erano stati “mitizzati”: tre di questi sono la novità, la radicalità e la logica *top-down* della riprogettazione. Secondo loro, parlando di novità nel concetto di BPR, in realtà si trattava di una mera ricombinazione di nozioni familiari, già ampiamente conosciute, che prima d'ora non erano mai state considerate

---

<sup>45</sup> Galliers 1998

<sup>46</sup> Davenport e Stoddard (1994).

assieme. Una semplice rivalutazione di metodi già sperimentati. Il secondo aspetto dibattuto è il concetto di “*clean slate*” che è fondamentale per avviare un cambiamento radicale. Infatti un’azienda, per poter innovare “cominciando da zero”, deve eliminare tutto ciò che già esiste. Per fare ciò ha necessità di ingenti investimenti, molto spesso non sostenibili, e per questo si trova costretta a

“...*desig assuming a clean slate, but you must implement assuming the existing state*” (Davenport e Stoddard).

In questo modo si vanifica la logica del cambiamento radicale. Infine il sistema *top-down* del BPR, consiste nell’affidamento della gestione del progetto a dei *designer* di alto livello, che hanno una visione completa dell’organizzazione. Dopodiché, propagano l’esito della reingegnerizzazione a tutti i dipendenti. Ciò non è completamente errato poiché gli stessi Davenport e Stoddard sottolineano l’importanza di una concezione complessiva dell’azienda e dei suoi processi. Unica mancanza però, è che per ottenere una reingegnerizzazione di successo, è indispensabile considerare la conoscenza e la competenza del personale operativo, che non viene interpellato.

Nell’altro caso, la letteratura sul BPR ci fa notare i numerosissimi difetti che hanno generato il fallimento di questi progetti; in generale si osserva che la stragrande maggioranza di studiosi si sono concentrati sull’importanza attribuita all’IT e hanno avuto poca considerazione del ruolo delle persone nei progetti di reingegnerizzazione.

Hammer e Champy hanno mitizzato il ruolo dell’IT nel BPR (Davenport e Stoddard). *L’information Technology* è stato considerato come l’elemento fondamentale per attivare un progetto di miglioramento radicale; secondo loro, garantiva le competenze e gli strumenti necessari per ottenere un risultato efficiente. Infatti l’organizzazione veniva vista come un sistema meccanico composto da attori razionali il cui comportamento poteva essere pianificato.

La scarsa considerazione del fattore umano, ha portato alla diffusione di una forte resistenza al mutamento e ad un basso *commitment* dei dipendenti. La gestione del cambiamento, che riguarda le variazioni della cultura aziendale, dell’aspetto umano e sociale, è necessario per facilitare l’accettazione dei nuovi processi e delle nuove pratiche lavorative concepite. Per ovviare a questi problemi è indispensabile attuare dei sistemi di comunicazione.



Quest'ultimi infatti, hanno un ruolo importantissimo nell'introduzione di un progetto di BPR, perché per l'azienda è l'unico modo per assicurarsi la pazienza e la comprensione delle persone nei confronti dei cambiamenti strutturali e culturali. Lo stesso Davenport (1993) ha sottolineato come una scarsa comunicazione tra chi deve applicare il BPR e l'intera organizzazione, generi una riduzione della motivazione e un'incomprensione della necessità del mutamento.

Pertanto, la comunicazione dovrebbe cominciare molto prima dell'inizio del progetto di BPR e dovrebbe essere chiara, onesta e non fonte di dubbi o incomprensioni, in particolare quando si tratta di temi importanti come la riduzione del personale. Si deve sottolineare quest'ultimo aspetto perché gran parte dei fenomeni di opposizione sono dovuti dal fatto che moltissime aziende, soprattutto statunitensi, hanno nascosto sotto il concetto di BPR, dei progetti di ristrutturazione o ridimensionamento, ossia riduzione dei costi mediante il licenziamento del personale<sup>47</sup>.

Quindi è molto importante non sottovalutare le risorse umane<sup>48</sup> poiché gli alti tassi di fallimento dei progetti BPR non hanno natura tecnica ma sono dovuti dalla limitata considerazione dell'aspetto sociale. In questo caso, il BPR ha commesso gli stessi errori delle organizzazioni meccanicistiche che in realtà doveva eliminare. Non sono sbagli commessi per l'errata applicazione della teoria ma difetti della teoria stessa [Dumay M.J.<sup>49</sup>].

Lo stesso Hammer ha ammesso che nel 1990 aveva basato la teoria del *Business Process Reengineering* sulle sue sole conoscenze di ingegneria, senza valutare il fattore umano che in realtà era di importanza fondamentale.

Quanto appena esposto ci fa capire che sistemi come il BPR, non sono sufficienti per studiare e riprogettare dei processi reali. Questo perché molto spesso il cambiamento realizzato dal *reengineering* si sofferma su aspetti superficiali come la modifica di una procedura o l'eliminazione di alcuni *step* non ritenuti importanti. Nella realtà esso dovrebbe considerare dei cambiamenti più profondi che riguardino la cultura aziendale, lo sviluppo delle abilità, l'allineamento della struttura (Grover, Kettinger and Teng, 2000:17)<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Davenport, (1996).

<sup>48</sup> Questa teoria è stata sostenuta da molti studiosi tra i quali ritroviamo Becker (2004), Becker e Zirpoli (2008).

<sup>49</sup> Dumay M.J. in S. Tonchia, A. Tramontano e F. Turchini

<sup>50</sup> Tratto da F. Zirpoli (2011-2012)

Inoltre, il *business process reengineering* non considera l'operato effettivo, ma neanche la creatività del capitale umano: il personale è visto come uno strumento che dev'essere inserito in una macchina organizzativa efficiente. In merito a ciò, il comportamento dei soggetti è progettato entro una struttura normativa, senza considerare la condotta reale. La differenza tra i due comportamenti, quello previsto e quello realmente attuato, crea dei *gap* tra gli obiettivi che l'azienda si è prefissata e la *performance* che vuole ottenere. Nella realtà, se un'organizzazione vuole rimanere competitiva sul mercato e far fronte ad un ambiente in continuo mutamento, deve prediligere l'iniziativa e la creatività delle persone, assicurandosi un allineamento tra obiettivi e *performance* predeterminate. Per superare questi limiti, numerosi studiosi suggeriscono di abbandonare completamente la logica del BPR. A tal proposito, in questa tesi ci concentreremo sulle routine organizzative, ossia uno strumento che ci permette di valutare l'operato realmente attuato dai dipendenti e quindi di colmare i *gap* tra le procedure e le norme e i progetti realmente analizzati.

# CAPITOLO II

## LE ROUTINE ORGANIZZATIVE

### Introduzione

L'attività produttiva di un'azienda non si basa esclusivamente sul possesso di determinate materie prime, ma anche da un insieme di processi lavorativi che la compongono e che devono essere ben coordinati tra loro; per fare ciò, l'azienda si deve avvalere di una conoscenza che non è memorizzata esclusivamente in dispositivi esterni (es. database), ma anche di quella che si trova all'interno della memoria dei membri dell'organizzazione, formatasi attraverso esperienze, conoscenze e lo sviluppo di abilità. In quest'ultimo caso si parla di *routine* organizzative che hanno assunto un'importanza tale da considerarle come strumenti utili per le attività di organizzazione aziendale e per il successo dell'impresa nel mercato. Ciò considerato, in questo capitolo si vuole approfondire l'analisi di tali mezzi studiandone i differenti concetti e le relative caratteristiche.

## 1 Definizioni di *routine* organizzative

### 1.1 Definizione di *organizational routine* per R. Nelson e S. Winter

In merito al concetto di *routine* organizzative sono intervenuti numerosi studiosi, i quali si sono espressi su tali strumenti senza identificare un concetto univoco per definirli. I più importanti esponenti in tale campo sono R. Nelson e S. Winter<sup>51</sup>, i quali

---

<sup>51</sup> R. Nelson - S. Winter, *An Evolutionary Theory of economic change*, 1982. Si veda anche: R. Nelson - S. Winter, *Towards an Evolutionary Theory of Economic Capabilities*, American Economic Review, Papers and Proceedings, May 1973; R. Nelson-S. Winter, *Neoclassical versus Evolutionary Theory of Economic Growth: Critique and Prospectus*, Economic Journal, December 1974; R. Nelson - S. Winter, *Simulation of Schumpeterian Competition*, American Economic Review, February 1977.

vedono nelle *routine* i sistemi attraverso cui le imprese, dopo aver testato nuove soluzioni e scelto quelle di successo, incorporano e conservano l'innovazione, rendendola trasferibile e riproducibile.

Dall'analisi del libro “*An evolutionary theory of economic change*” scritto nel 1982 da questi due ricercatori, è possibile individuare le caratteristiche salienti di una *routine* organizzativa secondo la loro opinione.

In primo luogo si apprende che per Nelson e Winter la *routine* è la più importante forma di memoria di un'organizzazione, avente natura collettiva e costituita da conoscenza codificata e tacita<sup>52</sup>. Essa include

*“characteristics of firms that range from well specified technical routine for producing things, through procedures for hiring and firing, ordering new inventory, or stepping up production of items in high demand, to policies regarding investment, research and development (R&D), or advertising, and business strategies about product diversification and overseas investment.”* (Nelson, Winter 1982, p.14)

In aggiunta, si tratta anche dell'insieme delle capacità individuali e dei principi organizzativi che permettono di strutturare e coordinare il *network* di relazioni, tra i membri di un'organizzazione.

Oltre a ciò, le *routine* sono definite come dei *patterns*, poiché sono dei comportamenti regolari e predicabili di un'organizzazione. Per di più, possiedono la natura di “operazioni meccaniche” dato che si avviano in maniera automatica come risposta al verificarsi di un determinato evento, tanto da non implicare l'attivazione di un processo decisionale di scelta.

È importante sottolineare che Nelson e Winter ( 1982) hanno introdotto il concetto di *routine* relazionandolo al cambiamento organizzativo. Difatti, dato che questi strumenti descrivono il comportamento di un'impresa, la variazione di quest'ultimo porta al cambiamento organizzativo ( Nelson & Winter, 1982).

---

<sup>52</sup> Quest'aspetto ci permette di comprendere il motivo per cui due o più aziende non possono essere perfettamente uguali tra di loro.

Questa teoria è ben spiegata dal seguente estratto:

*“In our evolutionary theory, these routine play the role that genes play in biological evolutionary theory. They are a persistent feature of the organism and determine its possible behavior (though actual behavior is determined also by the environment); they are heritable in the sense that tomorrow's organisms generated from today's (for example, by building a new plant) have many of the same characteristics, and they are selectable in the sense that organisms with certain routine may do better than others, and, if so, their relative importance in the population (industry) is augmented over time.”* (Nelson, Winter 1982, p. 14)

Come appena esposto, le *routine* non sono statiche ma subiscono un processo di “evoluzione darwiniana” tale da dare la possibilità all’impresa di dotarsi delle strategie più adeguate a garantirle efficienti performance e quindi la sua sopravvivenza in un specifico ambiente in continuo cambiamento. Quando questi *patterns* ricorrenti riescono a soddisfare i livelli o gli intervalli prefissati delle variabili obiettivo, l’azienda continuerà a produrre secondo le *routine* in uso<sup>53</sup>.

Diversamente si procederà alla loro modifica che essenzialmente può avvenire per due motivi:

- quando esse non riescono a raggiungere i livelli delle suddette variabili obiettivo, l’impresa si attiva per ricercare nuove *routine* in relazione alle esperienze soggettive passate e ai mutamenti dell’ambiente circostante;
- quando l’impresa decide di cambiare i livelli o gli intervalli prefissati delle variabili obiettivo.

Dallo studio della teoria evolutiva [Nelson e Winter (1982:99)], si estraggono due principali dimensioni/funzioni di una *routine*: da un lato quella cognitiva e dall’altro quella motivazionale. La prima considera le *routine* come l’insieme delle conoscenze di

---

<sup>53</sup> Da ciò si comprende come le aziende decidano di mutare i prezzi dei beni/servizi. Essi non si attengono a quanto descritto dalla teoria neoclassica (il prezzo dei beni varia al variare delle condizioni marginali) ma nella realtà le aziende modificano i prezzi nel momento in cui le variazioni della domanda e dei costi di produzione superano gli intervalli fissati dalla *routine* considerata.

base dell'azienda che costituiscono la memoria organizzativa. Quest'ultime consentono all'impresa di realizzare la propria produzione, tantoché i processi aziendali sono espressione di conoscenza generata dall'esperienza dell'impresa. Per Nelson - Winter, l'organizzazione è dotata di razionalità limitata, conseguentemente, non può conoscere tutte le possibili combinazioni produttive ma solo quelle che ha effettivamente sperimentato e per le quali ha acquisito esperienza. Nel secondo caso, la dimensione motivazionale è associata al controllo del conflitto intra-organizzativo poiché le *routine* sono delle “tregue” tra due o più situazioni opposte. In particolare, esse sono in grado di mettere fine ai possibili conflitti tra i vari *stakeholders*<sup>54</sup> dell'impresa in questione (i proprietari del capitale finanziario, i titolari della forza lavoro, lo Stato, i clienti, i fornitori e la comunità in generale). Questi soggetti possono collaborare o competere nell'ambito dell'attività dell'impresa [Cyert e March] ma molto spesso essi hanno interessi divergenti. Da ciò si può comprendere che l'azienda è un luogo conflittuale, dove operano individui con interessi parzialmente controversi. Dato che lo stato di ostilità non può persistere nel lungo periodo, l'istituzione di *routine* e la loro accettazione dagli stakeholders, genera una tregua tra gli interessi conflittuali.

Infine, Nelson e Winter identificano tre diverse tipologie di *routine* che possono essere classificate secondo una gerarchia articolata su tre livelli. Partendo dal livello più basso troviamo:

1. le *routine* con caratteristiche operative: sono le regole che indirizzano il comportamento di breve periodo, quindi ciò che l'impresa fa correntemente;
2. le *routine* che comportano le scelte di modifica delle risorse o degli investimenti: esse vanno ad agire sulla crescita dell'impresa e risentono dei meccanismi di selezione naturale;
3. le *routine* che determinano la modificazione delle *routine* citate al punto 1 e 2: sulla base dei processi di mutazione, se l'organizzazione non riesce a modificare le proprie *routine* entra in una fase di contrazione che la conduce a perdere il proprio vantaggio competitivo e quindi al fallimento.

---

<sup>54</sup> Sono considerati stakeholder tutti i soggetti che non solo hanno interessi o attese nei riguardi di quello che l'organizzazione fa, di come lo fa e dei risultati che produce, ma hanno anche il potere di condizionarne le scelte. Questi soggetti oltre che interni come gli azionisti, il management e i lavoratori, possono essere esterni come i consumatori, i fornitori, le autorità pubbliche, i sindacati e, in generale, i cittadini. [Rullani, 1989].

## 1.2 Definizioni di *routine* organizzative secondo altri autori

Nell'ambito economico, molteplici autori, oltre a Nelson e Winter, si sono espressi sul significato di *routine* organizzative e ciò ha portato alla diffusione di innumerevoli definizioni. Di conseguenza, per avere una visione più ampia e articolata su questo argomento, di seguito verranno riportate e analizzate le idee di alcuni tra i più importanti studiosi che hanno avuto un'influenza particolare su questo tema.

March e Simon<sup>55</sup> (1958) considerano le *routine* come particolari sistemi di regole precedentemente apprese dall'organizzazione. Esse devono essere poste in atto quando si verificano le condizioni di applicabilità, per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Secondo loro, le *routine* non nascono dalla selezione dei comportamenti più efficienti utilizzati dagli attori organizzativi, ma sono progettate e formalizzate da un decisore centrale che deve identificare le modalità d'azione in uno specifico momento e in presenza di determinati stimoli. In questa situazione, il decisore centrale ha un ruolo fondamentale per l'approvazione di regole, programmi d'azione e quindi l'apprendimento.

Levitt e March<sup>56</sup> (1988) seguono la medesima linea di pensiero dei due precedenti autori e ritengono che nelle *routine* siano comprese le conoscenze, i codici, paradigmi, le culture e le deduzioni derivanti dalla storia personale di ogni organizzazione. Infatti, esse sono regole, tecnologie e strategie che hanno permesso all'impresa di ottenere risultati positivi nel corso degli anni. Le *routine* non sono immutabili, ma cambiano con l'esperienza acquisita dall'azienda, a volte anche in modo indipendente dal passare del tempo o dal succedersi del personale. Secondo questi due studiosi, le *routine* sono i driver del cambiamento organizzativo.

Grandori<sup>57</sup> (1995) sostiene che le organizzazioni devono affrontare dei processi d'istituzionalizzazione, dai quali vengono generate norme, regole, abitudini sia formali ma anche informali. Sono prescrizioni di comportamento considerate legittime e

---

<sup>55</sup> March, James and Herbert Simon (1958).

<sup>56</sup> Levitt, B., e March, J.G. (1988).

<sup>57</sup> Grandori A. (1995).

autonome dal singolo attore che le compie. Le *routine* sono la memoria collettiva dell'organizzazione, racchiudendo le conoscenze e competenze sviluppate nel passato. Grazie a ciò, l'impresa può affrontare e modellare il futuro.

Analizzando il modo con cui questi strumenti intervengano nell'azione organizzativa, gli studiosi Zollo e Winter<sup>58</sup> (2002) ritengono che le *routine* siano degli schemi comportamentali temporanei per guidare le relazioni organizzative, in base ai mutamenti dell'ambiente circostante. Esse riflettono il risultato dell'apprendimento organizzativo di un'impresa che, durante il suo ciclo di vita, ha selezionato fra i vari atteggiamenti adottati solo quelli che hanno avuto successo.

Infine, anche Teece, Pisano & Shuen<sup>59</sup> (1997) si esprimono definendo le *routine* come dei modelli di interazione che rappresentano delle soluzioni di successo a specifici problemi. Le *routine* "risiedono" nel gruppo di soggetti componenti l'azienda, anche se si riconosce che alcune *subroutine* possono appartenere a specifici individui. Gli stessi autori evidenziano un limite a questi strumenti: la loro dipendenza dal passato, vincola lo sviluppo dell'impresa. Questo perché, le possibilità di apprendimento di un'organizzazione, sono simili alle attività che essa ha precedentemente svolto, in quanto un'azienda non può modificare troppe variabili del processo di apprendimento, altrimenti la sua capacità di fare tentativi sarà indebolita.

Dallo studio di diverse opinioni espresse in merito alle *routine* organizzative, si possono notare delle differenze ma anche delle congruenze tra le caratteristiche che questi strumenti possiedono. Pertanto a questo tema verrà dedicato il paragrafo successivo.

---

<sup>58</sup> Zollo, M., Winter, S., (2002).

<sup>59</sup> David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, (1997).



## **2 Routine: caratteristiche e una loro possibile classificazione**

Nonostante un crescente corpo di ricerca che contribuisce alla comprensione del concetto di *routine* organizzative, il consenso sul significato di questo concetto è ancora assente. In risposta alla varietà di definizioni attribuite a tali strumenti, lo studioso Markus C. Becker (2004) ha proposto una revisione della letteratura, identificando delle caratteristiche da attribuire a questi elementi.

Anzitutto l'autore, in accordo con numerosi altri studiosi<sup>60</sup>, considera le *routine* come dei *patterns*, o modelli flessibili di comportamento, che vengono reiterati nel tempo e che possono anche subire delle modifiche<sup>61</sup>.

A tal proposito, Becker ha tenuto a precisare che il concetto di "modello" molto spesso è stato usato in maniera errata come sinonimo di azione, attività, comportamento e interazione. In realtà sussistono delle differenze: mentre i concetti "azione" e "attività" si possono considerare come dei sinonimi, diversa è la definizione di "azione" rispetto a quella di "comportamento". Infatti, il "comportamento" è un sottoinsieme dell'"azione" e differentemente da quest'ultima, rappresenta una risposta osservabile a uno stimolo. Allo stesso modo, anche "l'interazione" è un sottoinsieme dell'"azione" e si riferisce a un'"azione" che coinvolge più attori.

L'esplicitazione del termine *pattern* racchiude numerosi aspetti descrittivi di una *routine*.

Il primo è rappresentato dalla ricorrenza dell'azione che autori come Winter, (1990), Cohen *et al* (1996), Pentland e Rueter (1994) ritengono necessaria perché una *routine* possa definirsi tale. In secondo luogo, ritroviamo anche la sua natura collettiva. In merito a quest'ultimo aspetto Nelson e Winter hanno esplicitamente attribuito il termine *routine* ad un'azione collettiva, che coinvolge più attori distribuiti nello spazio, ma legati dalle interazioni.

---

<sup>60</sup> Si veda ad esempio Nelson and Winter (1982: 14, 15 e 113), Teece e Pisano (1994: 541 e 545), Cohen et al. (1996), Teece et al. (1997: 518).

<sup>61</sup> Definizione tratta da Sidney Winter (1964: 263).

Un altro elemento su cui si è focalizzato l'autore, è la capacità delle *routine* di risolvere i dilemmi nel caso di opinioni divergenti.

Un dibattito che riguarda questi strumenti è legato alle loro modalità di attuazione; secondo alcuni studiosi<sup>62</sup>, infatti, le *routine* sono definite come *mindlessness* o "inconsapevoli", ritenendo che vengano eseguite dagli attori in maniera meccanica. Altri<sup>63</sup> invece, non le considerano come tali, ma come "*effortful accomplishment*", ossia derivanti da un lungo e "faticoso" lavoro.

Becker, in risposta a questo divario, ha suggerito di adottare l'analisi di Pentland e Feldman (2003), per cui le *routine* sono costituite da un livello ostensivo (aspetto teorico) e un livello performativo (aspetto pratico).

In tal senso, l'aspetto pratico non sarà mai uguale a quello teorico, perché quest'ultimo lascia degli spazi di "libertà" all'agente che le utilizza, dato che vi sono delle caratteristiche contestuali che possono richiedere di modificare la *routine* in questione o addirittura di non adottarla<sup>64</sup>. Inoltre Becker ha sottolineato la natura processuale di tali strumenti, aspetto che è strettamente legato al cambiamento economico e organizzativo.

Accanto a queste proprietà, che non sono condivise da tutti gli studiosi delle *routine* organizzative, vi sono tre caratteristiche che incontrano il consenso di tutti loro:

- *tacitness*<sup>65</sup>: grazie ad essa le imprese sono in grado di assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Solo nel momento in cui sarà presente una codificazione esplicita della *routine*, allora l'azienda ridurrà la sua performance nel mercato a scapito dei concorrenti;
- *path-dependency*: si ha nelle situazioni in cui i cambiamenti interni all'azienda, dipendono dal suo passato. In questi casi il sistema economico di un'impresa rimane intrappolato in un equilibrio non ottimale, che blocca la dinamica evolutiva limitando i miglioramenti. Riguardo a quanto appena esposto, il comportamento di un'organizzazione è influenzato dal suo intero vissuto perché le esperienze passate si imprimono nella memoria con un peso non indifferente.

---

<sup>62</sup> Si veda ad esempio Ashforth and Fried (1988) in Becker 2004.

<sup>63</sup> Pentland and Rueter (1994).

<sup>64</sup> Per un maggior approfondimento si legga il paragrafo 5 di questo capitolo.

<sup>65</sup> Con il termine '*tacitness*' si fa riferimento all'incapacità di verbalizzare le regole usate per realizzare un'azione poiché sono tacite.

- *contex-dependency*: la *routine* dipende dal contesto all'interno del quale essa si è sviluppata, esso è importante perché la caratterizza, specialmente quando si vuole replicare la *routine* stessa (Zamarian 2002).

In relazione alle diverse definizioni attribuite al concetto di *routine*, M. C. Becker e F. Zirpoli<sup>66</sup> (2008) hanno proposto una possibile classificazione che identifica tre categorie di *routine*:

- *behavior patterns* (Modelli d'interazione ricorrente): si tratta di modelli di comportamento ripetuti per lo svolgimento di un'azione. In questa circostanza si fa riferimento al concetto di "*routine*" nel momento in cui coinvolgono una collettività di attori, mentre si usa il termine "*habits*" per azioni individuali (Dosi *et al.* 2000). Nello specifico con il termine "*recurrent interaction patterns*" si indica la stabilità del comportamento di molteplici attori.
- *rules* (procedure operative standard, euristiche, etc.): le regole danno luogo a *recurrent interaction patterns* o modelli d'interazione ricorrente, però esse non sono in grado di dimostrare i nessi di casualità.
- *dispositions*: ossia le *routine* organizzative dovrebbero essere intese come disposizioni che portino i soggetti ad impegnarsi in un comportamento adottato o acquisito in precedenza e innescato da un adeguato stimolo o contesto (Hodgson e Knudsen, 2004).

Il fatto di avere più definizioni e livelli di analisi delle *routine*, è importante perché ci permette di capire il comportamento delle organizzazioni, analizzando in maniera più specifica le cause sottostanti che l'hanno determinato.

---

<sup>66</sup> F. Zirpoli; Becker M, *Applying Organizational Routine in Analyzing Organizations*, in JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR & ORGANIZATION, vol. 66, pp. 128-148, (2008).

### 3 Il ruolo delle *routine* all'interno dell'organizzazione

Mantenendo la linea di pensiero di Markus C. Becker<sup>67</sup> (2004), si identificano sei ruoli attribuibili alle *organizational routine*: stabilità, riduzione dell'incertezza, coordinamento e controllo, risorse cognitive, tregua e memoria organizzativa.

#### *Stabilità*

La stabilità è una caratteristica delle *routine*; esse si ripetono senza subire grossi mutamenti. A sostegno di questa tesi ci sono due spiegazioni:

1. fino a che le *routine* danno risultati soddisfacenti non si attivano i processi di *problem solving* per trovare nuove soluzioni (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963);
2. ogni volta che si apporta un cambiamento nel modo di esecuzione di un comportamento, l'organizzazione deve sostenere dei costi per l'instaurazione di contratti impliciti e/o espliciti tra i soggetti interessati.

La stabilità prodotta dalle *routine* genera conseguenze importanti all'interno di un'organizzazione. Anzitutto, rappresenta un prerequisito per l'apprendimento organizzativo mediante il "*trial and error learning*". Inoltre permette all'azienda di avere una linea guida su cui basare i propri confronti. Al contrario, secondo alcune teorie, la caratteristica della stabilità può racchiudere un aspetto critico: essa può divenire fonte d'inerzia organizzativa anche quando si ottengono esiti negativi, perché i *feedback* vengono ignorati. Numerosi studiosi si sono espressi su simile argomento e tra questi vi è anche Martha Feldman (Feldman, 2000, 2003).

Questa ricercatrice ha sottolineato come le *routine* non siano solo fonte di stabilità, anzi da quest'ultima si può ottenere il cambiamento. Ciò avviene grazie all'iterazione interna che vi è tra gli individui in risposta alle *routine* del passato. In tal senso, gli attori organizzativi apportando alle *routine* piccoli cambiamenti migliorativi di tipo incrementale, che con il passare del tempo possono generare un cambiamento sostanziale.

---

<sup>67</sup> Per un maggiore approfondimento, si rinvia a: M. C. Becker, *Organizational routine: a review of the literature*, Industrial and Corporate Change, Volume 13, Number 4, pp. 643-677.

### ***Riduzione dell'incertezza***

L'incertezza è un aspetto che origina problematiche nel processo decisionale poiché all'individuo non è permesso sapere con sicurezza cosa accadrà. Generalmente, si potrebbe pensare che per affrontare questo fenomeno, sia indispensabile aumentare la quantità delle informazioni da analizzare. Non sempre ciò è possibile, tantoché alcuni autori hanno teorizzato l'esistenza di una forma di "incertezza pervasiva"<sup>68</sup>. Con questo termine essi vogliono indicare la presenza di circostanze in cui non si è a conoscenza di tutti gli eventi che possono avvenire e della loro probabilità di accadimento, indipendentemente dalla quantità di informazioni di cui si è in possesso. In queste situazioni, è possibile applicare le *routine* che permettono di prendere delle decisioni strategiche, basate su comportamenti ricorrenti, in modo da oltrepassare il blocco decisionale. Questo è possibile per due motivi:

- si possono fissare alcuni parametri che permettano di aumentare la prevedibilità;
- sono richieste limitate risorse cognitive.

Le *routine* permettono di creare un legame tra regolarità e incertezza, tanto che secondo Heiner<sup>69</sup> "...la maggior incertezza provoca un comportamento governato da regole che portano a regolarità sempre più prevedibili, in modo che l'incertezza diventi la fonte principale di comportamento prevedibile".

### ***Coordinamento e controllo***

Secondo Stene<sup>70</sup> il livello di coordinamento all'interno di un'impresa varia in maniera proporzionale in relazione al numero di funzioni essenziali e/o ricorrenti che vengono incorporate nelle *routine* organizzative. La capacità di coordinamento di questi strumenti, è rafforzata dalle qualità che essi posseggono, come il fatto di garantire stabilità, regolarità, unità<sup>71</sup> e sistematicità tra le attività delle organizzazioni. Inoltre, il coordinamento generato dalle *routine* provoca un effetto *trigger* sugli altri processi aziendali, dando alla luce *performance* positive.

Segelod (1997), mediante studi empirici, è riuscito a dimostrare che le *routine* sono anche degli importantissimi strumenti di controllo.

---

<sup>68</sup> Il termine "incertezza pervasiva" è stato introdotto da autori quali March and Simon (1958); Keynes (1973).

<sup>69</sup> Heiner, (1983: 570) in Becker (2004).

<sup>70</sup> Stene (1940: 1129).

<sup>71</sup> Bourdieu (1992) in Becker (2004).

Le motivazioni a sostegno di tale capacità sono due:

1. i comportamenti routinari sono facilmente monitorabili e misurabili<sup>72</sup>;
2. le *routine* sono standardizzate e creando stabilità, sono più facili da confrontare e quindi sono più controllabili (Becker 2004:655).

### ***Risorse cognitive***

All'interno di un'organizzazione le risorse cognitive sono limitate<sup>73</sup> per cui è impossibile analizzare tutte le informazioni e conseguire tutti gli obiettivi; di conseguenza si deve adottare un approccio di attenzione selettiva<sup>74</sup> per massimizzarle, spostando l'attenzione da ciò che è *semi-conscious*<sup>75</sup> a ciò che solitamente non è rappresentabile come una *routine*. In questo modo, i *patterns* ricorrenti permettono di economizzare sulle risorse cognitive dell'*information processing* e del *decision making* e allo stesso modo, aiutano anche a migliorare i tempi di reazione per raggiungere una soluzione.

### ***Tregua***

Nelson e Winter (1982: 107) ritengono che le *routine* siano costituite da due aspetti inseparabili: quello cognitivo e quello di *governance*<sup>76</sup>. Analizzando l'aspetto di *governance*, questi studiosi hanno rilevato come i membri di un'impresa siano raramente sorpresi dai comportamenti degli altri individui.

Ciò è dovuto dal fatto che all'interno di un'organizzazione, i sistemi di controllo che verificano la corretta esecuzione delle norme, lasciano scoperta una zona di discrezione, ossia un'area che permette a chi esegue gli ordini, di avere una sorta di potere definito "*bargaining power*". Oppure, vi può accadere che si instauri una forma di "tregua" tra chi impartisce gli ordini e chi gli esegue. Entrambe le due opzioni permettono, a chi svolge l'incarico, di porre in essere delle *routine*.

---

<sup>72</sup> Langlois (1992) in Becker (2004).

<sup>73</sup> Simon (1947).

<sup>74</sup> Cyert and March (1963);

<sup>75</sup> Cyert and March (1963); Postrel and Rumelt (1992); Simon (1947).

<sup>76</sup> Con il termine "*governance delle routine*", in letteratura si sta ad indicare che le *routine* sono governate da meccanismi di controllo e dalla motivazione.

Questo concetto è stato analizzato da Barnard (1938)<sup>77</sup> che ha introdotto il termine di “zona d’indifferenza”, ossia uno spazio dove gli ordini impartiti dall’autorità superiore sono accettati senza mettere in questione le facoltà di coloro che gli hanno imposti.

Il concetto di tregua permette di capire come avvengono i cambiamenti organizzativi. In particolare, spiega come le differenti relazioni sociali, che avvengono nella zona di indifferenza, attivino le *routine* che generano delle nuove conoscenze cognitive<sup>78</sup>. Quest’ultime trasformano ciò che esisteva prima per poi stabilizzarsi per un certo periodo di tempo.

### ***Memoria organizzativa***

Le *routine* rappresentano la più importante forma d’immagazzinamento delle informazioni e delle conoscenze. Ciò che le rende così importanti da questo punto di vista, è che esse non memorizzano solo la conoscenza contenuta nei database e nei documenti, bensì anche quella fisica<sup>79</sup> e tacita<sup>80</sup>, ovvero quella applicata ma non teorica. Tale conoscenza non essendo codificata e non appartenendo esclusivamente all’individuo è incorporata nel modo in cui l’azienda esegue uno specifico processo, costituendo delle competenze organizzative che hanno effetti immediati sulle *performance*. Le *routine* intese come memoria organizzativa, rappresentano le *core competence* di un’azienda.

Legato al concetto di *routine* vi è la dispersione della conoscenza. Gli attori che operano all’interno di un’organizzazione non possiedono tutti la medesima competenza per tale ragione si dice che essi hanno solo una “parziale sovrapposizione” della conoscenza. Conseguentemente le *routine* hanno la capacità di ricreare le cognizioni mancanti quando vi è una ricombinazione dei loro componenti<sup>81</sup>.

---

<sup>77</sup> Becker (2004:656).

<sup>78</sup> Mangolte (1997) in Becker (2004).

<sup>79</sup> Gli autori Cohen e Bacdayan (1994:554) ritengono necessario specificare il concetto di *routine*, inteso come memoria organizzativa, considerando la definizione di conoscenza procedurale che al suo interno comprende attività cognitive e fisiche.

<sup>80</sup> Winter (1994); Teece and Pisano (1994); Teece *et al.* (1997).

<sup>81</sup> Becker (2004b:661)

## 4 Nascita, evoluzione e scomparsa delle *routine*

Più complesso è lo studio del meccanismo che innesca l'instaurazione, l'evoluzione, il cambiamento e la scomparsa delle *routine* organizzative. Questi fenomeni sono legati alla teoria evolutiva di Darwin per cui

*“la selezione naturale sottopone a scrutinio, giorno per giorno e ora per ora, le più lievi variazioni in tutto il mondo, scartando ciò che è cattivo, conservando e sommando tutto ciò che è buono; silenziosa e impercettibile essa lavora quando e ovunque se ne offra l'opportunità per perfezionare ogni essere vivente in relazione alle sue condizioni organiche e inorganiche di vita”<sup>82</sup>.*

Nel caso specifico, gli autori Nelson e Winter (1982) hanno elaborato la teoria evolutiva dell'impresa considerando le *routine* come dei geni che racchiudono il *know-how* aziendale e che possono essere trasmesse da un soggetto all'altro. Le ragioni che spingono un'azienda alla replicazione delle proprie *routine* su nuovi processi o aree geografiche, riguarda la capacità di questi strumenti di massimizzare i benefici che si possono ottenere dalle conoscenze già possedute.

Si deve sottolineare che, a differenza dei geni, le *routine* non si replicano in maniera perfettamente identica, anzi, tendono a riprodursi in modo imperfetto poiché esse si modificano all'interno di ambienti in continua evoluzione (Hodgson 2003).

Ciò significa che, quando si replicano queste *routine*, si avrà la creazione di una che è simile a quella originaria solo negli aspetti significativi (Winter, Szulanski, 2000).

Vista la complessità del fenomeno, di seguito verrà illustrato il processo di evoluzione di questi strumenti.

Anzitutto, come sottolineato da Hodgson (2003), le *routine* organizzative nascono per la continua reiterazione nel tempo del comportamento di un gruppo di individui, che in questo caso costituisce l'azienda. Questi atteggiamenti abitudinari, diversamente dai geni, non si riproducono per via diretta ma si replicano nel tempo grazie a due meccanismi:

---

<sup>82</sup> Darwin (1859),(1967:150).



- *learning by-doing*: è l'apprendimento attraverso il fare. In questo caso la persona è consapevole del perché possiede una certa conoscenza e soprattutto come sa come utilizzarla.
- *learning by-copying*: cioè i soggetti apprendono, in modo più o meno coscivo, la conoscenza mediante la mera imitazione dei comportamenti abitudinari attuati dai loro simili.

Il concetto di replicazione delle *routine* assume notevole importanza nelle aziende in quanto racchiude in se alcuni vantaggi ( Nelson e Winter , 1982):

- la riproduzione di conoscenze già acquisite è molto più semplice rispetto a ricercare e apprendere nuove soluzioni per dei problemi già affrontati in passato;
- l'uso di conoscenza già acquisita ha vantaggi dal punto di vista economico perché non è necessario per l'azienda sostenere dei costi per affrontare un processo di apprendimento;
- l'uso e la riproduzione di comportamenti routinizzati riduce l'incertezza organizzativa.

Per suddette ragioni, i meccanismi di replicazione sono sostenuti dalle aziende mediante l'uso di incentivi, vale a dire mezzi di varia natura, anche monetaria, che spingono le persone ad acquisire ed attenersi a determinati comportamenti per raggiungere una specifica *performance*. In questo modo si evita che gli individui attuino degli atteggiamenti opportunistici in contrasto con i fini dell'organizzazione.

È importante ricordare che, le *routine* vengono riprodotte nel tempo finché permettono alle imprese di conseguire un livello di profitto soddisfacente.

A causa dei differenti stimoli ambientali e della razionalità limitata<sup>83</sup> di cui sono dotate le organizzazioni, molto spesso esse non sono in grado di generare i risultati sperati.

La valutazione sulla "convenienza" a mantenere oppure no una *routine*, avviene attraverso la valutazione del profitto globale generato dall'azienda. Questo perché la

---

<sup>83</sup> Il concetto di razionalità limitata è legata alla complessità ed all'incertezza del mondo reale che, per Herbert Simon (1955), conducono l'impresa a ottenere "obiettivi ragionevoli e soddisfacenti" nelle sue attività economiche e non. Un'ulteriore nozione di razionalità limitata fa riferimento ai limiti della mente umana.

massimizzazione della *performance* si ha a livello aggregato<sup>84</sup> come meta del percorso evolutivo delle singole imprese<sup>85</sup>.

Per tale motivo quando il profitto è superiore alla soglia minima soddisfacente, l'organizzazione si limita all'adozione di *routine* stabili (Nelson e Winter, 1982). Se esso scende sotto la soglia di soddisfazione, l'impresa dovrà modificarle, attivando un processo innovativo volto a far evolvere in senso positivo questi comportamenti.

Un ultimo aspetto legato alle *routine*, riguarda la loro eliminazione che può avvenire in due circostanze:

- l'assenza di azione (Nelson e Winter);
- elevato turnover del personale che può accelerarne il decadimento.

Far fronte a queste situazioni di perdita di *know-how* è molto difficile essenzialmente per un motivo: le *routine* non sono formalizzabili. Infatti, esse nascono grazie l'integrazione dei comportamenti degli individui "pensanti" dell'organizzazione che operano all'interno di uno specifico contesto locale storico e geografico. Inoltre, le conoscenze che esse contengono sono tacite e distribuite.

Quindi, dato che queste competenze non sono esplicitabili, esse possono essere trasmesse solo tramite attività di replicazione e socializzazione che favorisce la condivisione d'informazioni, l'uso di tecnologie ed artefatti.

---

<sup>84</sup> Si usa il termine "aggregato" per indicare che l'analisi della performance comprende la somma dei profitti prodotti da ogni singolo processo.

<sup>85</sup> Per approfondire si veda Alchian (1953); Penrose (1952); Friedman (1953).

## 5 ***Routine Organizzative: un sistema generativo.***

Numerosi ricercatori hanno dimostrato come le *routine* organizzative siano dei sistemi generativi dinamici<sup>86</sup> (Pentland e Reuter, 1994; Cohen et al, 1996; Hodgson, 2003, Feldman e Pentland, 2003) in quanto “possono produrre esiti differenti in relazione alle circostanze”<sup>87</sup>.

Gli aspetti fondamentali per lo studio e la comprensione della *routine* come sistema generativo sono:

- livello ostensivo;
- livello performativo;
- artefatti.

Ognuno di questi aspetti verrà spiegato nel paragrafo seguente.

### 5.1 ***Routine Organizzative: Livello Ostensivo, Livello Performativo e Artefatti***

Recenti studi hanno dimostrato come all'interno delle organizzazioni esistano uno o più *gap* tra i processi formalizzati dalle aziende e quanto in realtà viene posto in essere. Tali *gap* sussistono poiché gli attori che intervengono nelle attività in questione, adottano dei comportamenti atti ad adeguare il processo formale alle circostanze, oppure perché lo vogliono boicottarle, o nei casi più semplici, perché commettono degli errori. Tendenzialmente i processi formali vengono rappresentati mediante l'uso di *flow chart* o strumenti simili e più essi sono dettagliati, più è elevata la possibilità che vi sia una forte differenza tra ciò che è stato descritto a livello teorico e ciò che invece è stato

---

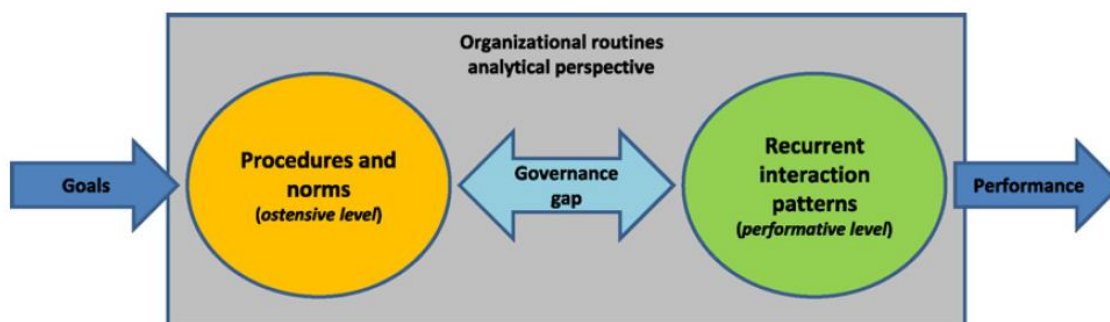
<sup>86</sup> Pentland e Feldman (2005) evidenziano un problema legato al concetto di *routine* organizzative: esse hanno un “aspetto diverso a seconda del proprio punto di vista”. Se la *routine* viene osservata da una certa distanza, essa può essere considerata come una continuità nel tempo, tanto da essere considerata da degli studiosi come un'inerzia organizzativa e quindi stabilità (Nelson e Winter, 1982). L'osservazione più ravvicinata della *routine* rivela che esse possono variare continuamente, garantendo flessibilità e cambiamento (Pentland e Reuter, 1994; Feldman, 2000).

<sup>87</sup> Definizione tratta dal concetto di *live routine* che Pentland e Feldman (2008) hanno definito come a “*generative system that can produce a wide variety of performances*”.

realizzato<sup>88</sup>. Questo problema è dovuto dal fatto che le rappresentazioni teoriche non dicono come le risorse debbano essere usate e le persone si trovano ad impiegarle in modi differenti, attivando delle *routine* che generano effetti sulla *performance* finale.

La letteratura recente identifica due parti che costituiscono le *routine* e senza le quali essa non potrebbe esistere: da un lato vi è un livello astratto, definito anche con il termine “ostensivo”, dall’altro c’è un livello concreto, altrimenti detto “performativo” (Figura 10). All’interno di un ambiente pratico, questi due aspetti possono essere abilitati e vincolati, dagli artefatti.

**Figura 10:** I livelli dell’analisi organizzativa: *Ostensive level* e *Performative level*



Fonte: Tratto da Markus C. Becker, Francesco Zirpoli, 2008

### ***Livello Ostensivo***

Con il concetto di “livello ostensivo”, Feldman e Pentland (2003) hanno identificato i modelli astratti delle *routine*, ossia le procedure e le norme non direttamente visibili. L’aspetto Ostensivo non comprende le *performance* specifiche, poiché vi sono degli aspetti contestuali che non possono essere pre-determinati e pertanto si deve lasciare uno “spazio di manovra” in modo da permettere l’attuazione della *routine*.

La descrizione teorica di questi *patterns* ricorrenti, viene definita “a tavolino” da individui che solitamente possiedono conoscenze e competenze parziali sull’attività reale, lasciando dei gap che dovranno essere colmati dagli attori che attueranno la procedura.

Secondo Feldman e Pentland non esiste un significato univoco dell’aspetto ostensivo di una *routine*. Questo è dovuto dal fatto che nella maggioranza dei casi vi possono essere

<sup>88</sup> F. Zirpoli, Slide: *Cambiamento dei processi e routine*, Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato, a.a. 2011-2012.

idee contrastanti tra gli attori su come dev'essere interpretato il livello teorico e di conseguenza, su come si deva eseguire una *routine*. Anche se a volte ci può essere una "tregua" (Nelson e Winter, 1982), l'aspetto ostensivo di una *routine* organizzativa si caratterizza per forme di conflitto esplicito e implicito.

Altri studiosi sono intervenuti su questo tema identificando il livello ostensivo come delle "disposizioni" (Hodgson e Knudsen, 2004) o delle "*organizational skills*" (Nelson e Winter, 1982)<sup>89</sup>.

Anche il ricercatore Cohen (2007) ha contribuito alla definizione del concetto di "livello astratto". Esso lo identifica con il termine di *routine* "morte" o *dead routine* in quanto si trattano di elenchi di ciò che si deve fare e vengono formalmente definite mediante l'uso di artefatti "rigidi" come diagrammi, software ecc.

### ***Livello Performativo***

Seguendo l'analisi di Feldman and Pentland (2003), l'aspetto performativo rappresenta il livello tangibile, ossia le *performance* specifiche che sono realizzate dai soggetti. In particolare, si riferiscono alla realizzazione concreta di una *routine* "*in organization X at point of time Y, by actors A and B*".

L'aspetto performativo o pratico è realizzato da coloro che, ogni giorno, si trovano di fronte all'attività da realizzare e per la quale devono attivare un processo di *problem solving* che gli permetta di gestire tutto ciò che non è stato previsto nel livello ostensivo. In tal caso, chi di competenza dovrà utilizzare le proprie conoscenze per risolvere i problemi. In quest'ambito ha un ruolo importante l'attore, il quale non ha solo il compito di eseguire una *routine* ma può scegliere se seguirla o modificarla (Feldman, 2000).

All'interno di "*Organizational Routine as a Source of Continuous Change*", Feldman (2000) suggerisce di pensare al livello performativo come a dei cicli all'interno dei quali intervengono i pensieri, i sentimenti e le azioni che le persone sperimentano nello svolgimento di un'attività. Questi cicli sono costituiti da piani, azioni, risultati e ideali

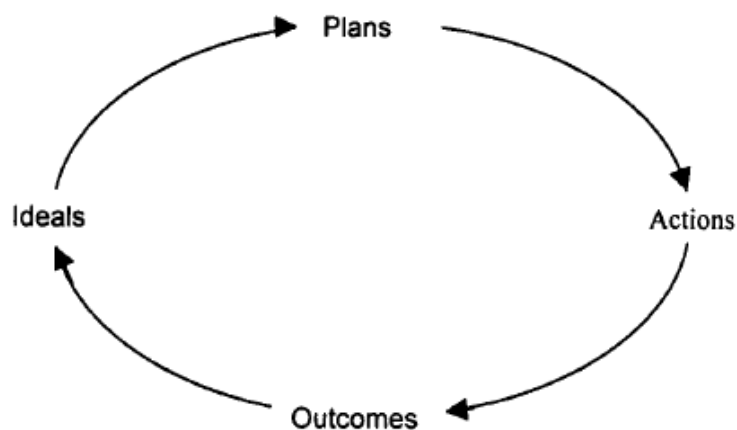
---

<sup>89</sup> All'interno de "*Dynamics of Organizational Routine: A Generative Model*" (Joms, pp.1484..1508, 2012), gli autori Brian T. Pentland, Martha S. Feldman, Markus C. Becker and Peng Liu, sottolineano come vi sia stata difficoltà a teorizzare ciò che "contiene" il livello ostensivo e tutt'ora non vi è una visione univoca sulla sua definizione.

che si influenzano in maniera ricorsiva. In primo luogo, i piani producono delle azioni che generano dei risultati, quest'ultimi determinano delle influenze su ideali e valori, che a loro volta incidono sui futuri piani per l'avvio di un ciclo successivo.

Le interazioni tra gli aspetti del modello performativo portano al cambiamento delle *routine*. (**Figura 11**)

**Figura 11:** Il Modello performativo delle *Routine*



Fonte: Tratto da *Organizational Routine as a Source of Continuous Change*, M. S. Feldman, 2000

Lo studioso Cohen (2007) ha associato al livello performativo le *routine* “vive” o *live routine* ossia quelle realizzate dal personale che è direttamente coinvolto nel processo operativo. Quest'ultimo mediante l'esperienza maturata, sviluppa una propria creatività che gli permette di intervenire direttamente nei processi per risolverne i problemi.

### ***Gli Artefatti***

Gli artefatti sono le manifestazioni fisiche delle *routine* organizzative (Pentland e Feldman, 2003), con la capacità di poterle abilitare o vincolare.

Essi assumono forme diverse, tra le quali troviamo le regole formali e le procedure operative standard, che possono essere incorporate nei software e negli strumenti ICT per supportare il processo decisionale (Pentland e Feldman, 2005).

In merito a quest'aspetto i manager cercano di produrre gli artefatti per modellare le *routine* pratiche, anche se, nella realtà, l'aspetto ostensivo tenderà comunque a divergere dal livello formale a causa delle caratteristiche del contesto.

Molto spesso gli artefatti possono servire come *proxy* per l'aspetto ostensivo di una *routine*. Allo stesso modo, strumenti quali i registri di lavoro e i database sono strumenti di archivio dell'aspetto performativo (Pentland e Reuter, 1994).

Gli artefatti possono intervenire nella *performance* di una *routine* in misura diversa, a discrezione dei partecipanti (Feldman e Pentland, 2005).

Gli autori Pentland e Feldman (2005) sottolineano come la natura multipla dell'aspetto ostensivo, fa sì che alcuni di essi, in particolare le procedure operative standard, siano confuse con il livello formale della *routine*. In realtà, questi tipi di artefatti dovrebbero essere usati come indicatori dell'aspetto ostensivo o come dei mezzi per codificarlo.

## 5.2 La natura generativa delle *routine*

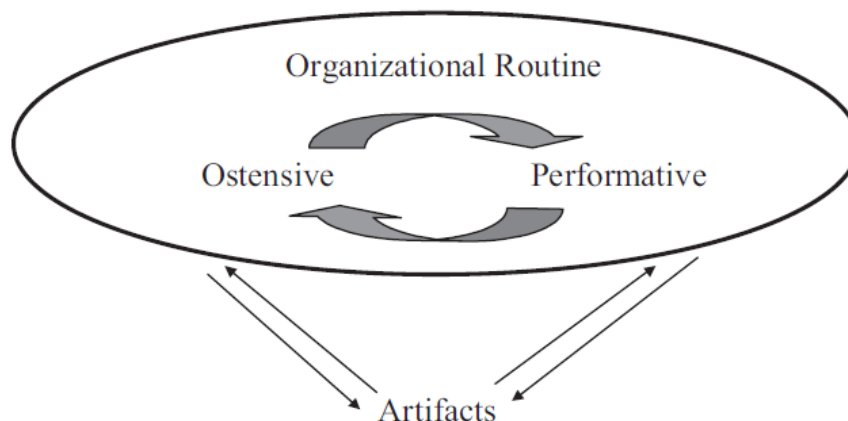
Alle *routine* viene attribuito potere generativo nel senso che esse sono in grado di realizzare molteplici risultati in relazione alle circostanze. Partendo dagli aspetti ostensivi, essi vincolano, abilitano e orientano gli aspetti performativi.

Allo stesso modo, le azioni che il personale esegue, influenzano nuovamente l'aspetto ostensivo che viene ricreato costantemente e mediante il *learning by doing* si modifica la percezione degli attori. In questo modo si creano *routine* che non sono statiche ma sono sistemi generativi dinamici (Pentland and Reuter, 1994; Cohen et al., 1996; Hodgson, 2003; Feldman and Pentland, 2003).

La loro struttura interna è in grado di produrre esiti diversi tra stabilità e cambiamento in base alle circostanze (Feldman and Pentland, 2005). In questo circolo intervengono anche gli artefatti, i quali rimangono comunque esterni alle *routine* organizzative. Essi rappresentano le *routine* nei suoi aspetti ostensivi e performativi ma allo stesso tempo le influenzano poiché contengono delle linee operative vincolanti.

Gli artefatti lasciando comunque uno spazio di discrezionalità agli operatori che possono scegliere quali comportamenti effettivi adottare in relazione a conoscenze, percezioni e aspettative. **(Figura 12).**

**Figura 12:** *Routine* organizzative come sistemi generativi



Fonte: Tratto da Brian T. Pentland, Martha S. Feldman, 2005

La natura generativa delle *routine* ci fa capire che il management non deve concentrarsi sul *design* dei processi, abbandonando l'idea di supervisionare l'attività mediante l'uso delle rappresentazioni. Il manager deve concentrarsi sulle *routine*, che nella maggioranza delle volte gli sono invisibili, nonostante vi sia una supervisione del lavoro svolto dagli operatori. Dato che c'è un'idea diffusa sul fatto che si possa misurare solo quello che si può vedere, si rischia di sottovalutare dei dettagli molto influenti.

È necessario rappresentare in modo diverso i processi, abbandonando i sistemi di Business Process Reengineering (BPR) e identificando nuovi indicatori che permettano di studiare le *routine* organizzative che ci forniscono i mezzi per poter colmare i *gap* tra il livello performativo e ostensivo.

## 6 Le *routine* tra stabilità e cambiamento

L'attuale contesto competitivo si caratterizza per essere altamente turbolento, tantoché richiede alle aziende capacità di cambiamento, flessibilità e innovazione ma allo stesso tempo anche stabilità e affidabilità. Tradizionalmente, questi termini sono visti secondo una logica dualistica, in quanto la teoria dell'organizzazione gli ha sempre definiti come opposti, separati (Farjoun, 2010) e incompatibili, tanto da escludersi a vicenda.



L'incompatibilità tra questi due elementi, ha fatto sì che le aziende si trovassero di fronte ad un bivio, in cui dovevano scegliere se puntare al cambiamento per essere flessibili nel lungo periodo, oppure alla stabilità per rispondere alle esigenze di breve termine.

Uno dei primi autori ad occuparsi di questo dualismo fu J. G. March nel 1991 con il paper "*Exploration and Exploitation in organizational learning*".

Secondo questo studioso, le organizzazioni devono gestire il *trade-off* tra *exploration* ed *exploitation* cercando un equilibrio tra queste due dimensioni.

Il termine *exploration* significa esplorazione e "... include tutte quelle attività che vengono catturate da termini quali la ricerca, assunzione di rischi, il cambiamento, la sperimentazione, la flessibilità, la scoperta e l'innovazione."<sup>90</sup> Si tratta di processi di apprendimento che vanno ad esplorare ed identificare nuovi percorsi di sviluppo e ricerca, per ottenere l'innovazione. Invece, con il concetto di *exploitation* si indica lo sfruttamento ossia "... include cose come la raffinatezza, la scelta, efficienza di produzione, selezione, attuazione, esecuzione"<sup>91</sup> finalizzati a rafforzare conoscenze e competenze già possedute dalle organizzazioni. Mentre l'esplorazione è un processo a lungo termine, caratterizzato da incertezza e rischio, lo sfruttamento perette di ottenere dei benefici a breve termine.

Le ragioni che spingono March a considerare esplorazione e sfruttamento come dualismo, risiedono nel fatto che entrambe le attività si contendono le scarse risorse aziendali. Per questo motivo, molto spesso accade che gli enti si concentrino esclusivamente su uno dei due aspetti<sup>92</sup>. Ad esempio, focalizzandosi sull'allineamento, le aziende costruiscono una struttura organizzativa che risponde efficacemente alle richieste dell'ambiente attuale a discapito del business futuro.

Viceversa, le organizzazioni che si concentrano sull'adattabilità costruiscono un'azienda in grado di affrontare il futuro a scapito del business attuale<sup>93</sup>. Un esempio di eccessiva concentrazione sull'allineamento riguarda l'azienda inglese Lloyd TBS Bank Plc, che tra il 1980 e 1990 ha garantito ingenti rendimenti ai suoi azionisti focalizzandosi esclusivamente sul *return on equity*.

---

<sup>90</sup> Definizione tratta e tradotta da JG March (1991).

<sup>91</sup> Si veda nota 90.

<sup>92</sup> J. Birkinshaw, C. Gibson (2004)

<sup>93</sup> Le aziende che si concentrano esclusivamente su allineamento o adattabilità vengono definite *Monodextrous firm*. (H. Lackner, W. H. Güttel, C. Garaus, S. Konlechner and B. Müller; 2011)

Questa quasi esclusiva attenzione al rendimento del capitale proprio, ha minato la capacità dell'azienda di capire le esigenze dei clienti e dei dipendenti, facendole perdere il 60% del suo valore di mercato<sup>94</sup>.

Da questo breve excursus nel *trade-off* tra esplorazione e sfruttamento analizzato da March (1991), è possibile capire le motivazioni che hanno spinto a considerare *stability and change* come il paradosso principale nell'ambito organizzativo (March & Simon, 1958; Thompson, 1967); Thompson nel 1967, l'ha definito come "il *paradox of administration* [...] della duplice ricerca di certezza e flessibilità"<sup>95</sup>.

Secondo Mintzberg<sup>96</sup> vi sono tredici "enigmi con un'inevitabile esigenza di essere gestiti" e il paradosso tra stabilità e cambiamento è uno tra i più importanti e fa riferimento a "come gestire il cambiamento, quando vi è la necessità di mantenere la continuità "(Mintzberg, 2009: 190).

Abbracciando la visione dualistica, ricerche recenti, e non solo, hanno fornito una soluzione a questo paradosso: *l'Ambidexterity*, che come si vedrà di seguito, si basa sulle routine organizzative per garantire stabilità e cambiamento.

## 6.1 *L'ambidexterity* come possibile soluzione

In un ambiente economico in cui vige un clima di incertezza politica ed economica, una soluzione adottabile per rispondere alle esigenze di stabilità e di cambiamento è la conciliazione di due aspetti quali *adaptability* e *alignment* all'interno della stessa organizzazione.

Con il termine *adaptability*, si indica la capacità delle organizzazioni "di muoversi rapidamente verso nuove possibilità, di adattarsi alla volatilità dei mercati e di evitare l'autocompiacimento". In questo modo essa diventa agile, innovativa e propositiva. Invece, il concetto di *alignment*, significa che le organizzazioni sono in grado di

---

<sup>94</sup> JG March (1991).

<sup>95</sup> Thompson, (1967: 190).

<sup>96</sup> Mintzberg (2009: 190).

sfruttare le idee esistenti e il valore dei loro *asset* di proprietà, lanciando i modelli di business esistenti in modo rapido<sup>97</sup>.

Mentre l' *adaptability* si concentra sul futuro, l' *alignment* si focalizza sul presente.

La difficile capacità di bilanciare adattabilità e allineamento viene definita *Ambidexterity* e permette ad ogni azienda di ottenere significativi vantaggi competitivi soprattutto a lungo termine. Questo termine è stato usato per la prima volta da R. Duncan nel 1976 il quale ha definito l'organizzazione ambidestra come “la capacità di essere allineata ed efficiente nella gestione dell'impresa e del suo business, ma allo stesso tempo di essere adattabile ai cambiamenti dell'ambiente”<sup>98</sup>. Secondo l'autore, in un ambiente competitivo e dinamico, l'allineamento e l'adattabilità sono necessarie ma non sufficienti se vengono adottate singolarmente. Per questo è indispensabile attivarle congiuntamente.

Anche lo stesso J. G. March (1991) ha sostenuto che era possibile ottenere l'*organizational ambidexterity* valorizzando le opportunità di complementarità tra esplorazione e sfruttamento, difatti cambiamento e stabilità si consolidano reciprocamente<sup>99</sup>. In questo modo "Impegnarsi nell'*exploitation* è sufficiente per garantire la redditività attuale dell'organizzazione e impegnarsi nell'*exploration* garantisce la redditività futura”<sup>100</sup>.

La medesima idea è stata sostenuta da Tushman and O'Reilly che nel 1996 hanno spiegato il concetto di *ambidexterity* come la “capacità di perseguire simultaneamente sia l'innovazione incrementale che quella discontinua e il cambiamento”. La problematicità nell'ottenere l'*ambidexterity* risiede nella difficoltà di conciliare esplorazione e sfruttamento o allineamento e adattabilità.

Lo stesso March (1991) ammette che è difficile ottenere un'organizzazione ambidestra dove si realizza contemporaneamente esplorazione e sfruttamento. Tra le varie teorie in merito alla possibilità di ottenere l'*ambidexterity* si possono distinguere due macro gruppi.

Alcuni autori (Duncan 1976; Tushman e O'Reilly, 1996) hanno sostenuto che la strada da intraprendere per realizzare l'organizzazione ambidestra sia la creazione di *structural*

---

<sup>97</sup> Julian Birkinshaw e Cristina Gibson (2004).

<sup>98</sup> Duncan R. (1976).

<sup>99</sup> Tratto da Farjuon (2010)

<sup>100</sup> Levinthal e March, (1993:105)

*ambidexterity*. In tal senso, l'azienda è organizzata in strutture separate, dove ogni unità persegue l'allineamento o l'adattamento. Questa separazione è ritenuta necessaria siccome si tratta di attività ritenute drammaticamente diverse, tanto da non poter coesistere<sup>101</sup>.

Lo stesso studioso Duncan ha sostenuto che l'*ambidexterity* dovrebbe essere gestita con delle "strutture duali". Il problema di queste modalità di gestione è l'assenza di collegamenti tra diverse attività, le quali essendo separate tra di loro, risultano isolate. Onde evitare drastiche separazioni tra le strutture, sono state introdotte delle misure che vadano ad attenuare questi fenomeni di isolamento, come, ad esempio, i team interfunzionali.

Nonostante questi interventi, si denota comunque un atteggiamento di tipo *top-down* per cui sono i manager a determinare quanto tempo dedicare ad ogni attività.

Per queste ragioni, altri studiosi (Gibson e Birkinshaw, 2004) si sono impegnati nella difficile ricerca di nuovi metodi di integrazione delle due dimensioni – allineamento e adattabilità – apparentemente contraddittorie.

Questi autori ritengono che la creazione di una struttura ambidestra non è completamente errata ma è necessario integrarla con un contesto collettivo nel quale si attuano sia *alignment-oriented* e *adaptability-oriented*. In questo caso si parla di *Contextual ambidexterity*<sup>102</sup>.

La seconda tipologia di *Ambidexterity* attribuisce un ruolo importante al fattore umano, tantoché ai dipendenti viene richiesto di usare il proprio giudizio per decidere quanto tempo dedicare alle attività di allineamento e di adattabilità. Ciò permette alle unità aziendali di essere più flessibili.

Per giungere a tale situazione, le aziende devono favorire determinati atteggiamenti del loro personale. In particolare, essi devono essere intraprendenti ricercando le opportunità anche al di fuori delle loro unità di appartenenza. Sono motivati ad agire spontaneamente e a collaborare diventando dei connettori interni all'azienda (J. Birkinshaw, C. Gibson).

Per la creazione di un'organizzazione ambidestra si deve considerare anche il contesto, inteso come un'insieme di stimoli e valori, solitamente invisibili<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> J. Birkinshaw, C. Gibson (2004).

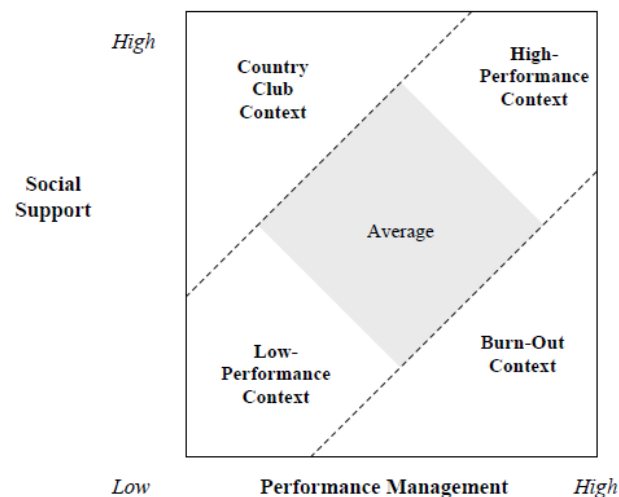
<sup>102</sup> Si veda nota 101.

<sup>103</sup> Sumantra Ghoshal and Chris Bartlett. Tratto da J. Birkinshaw, C. Gibson (2004).

A tal proposito J. Birkinshaw, C. Gibson selezionano due di questi valori, il supporto sociale<sup>104</sup> e il *performance management*<sup>105</sup>, che interagendo, generano quattro tipologie di contesti (**Figura 13**):

1. *High-performance Context*: è un contesto in cui vi è un'elevata presenza di supporto sociale e *performance management* e quindi *ambidexterity*. Questa è la situazione migliore a cui dovrebbe aspirare ogni azienda.
2. *Low-performance Context*: si crea quando vi è una bassa presenza delle due dimensioni all'interno di un contesto, ed è il peggior stato in cui ci si potrebbe trovare.
3. *Burn-out Context*: è una situazione che si sviluppa quando le aziende sono orientate esclusivamente al risultato; il personale, non avendo un sostegno sociale, si impegnerà solo per un breve periodo. Ciò porterà ad elevati tassi di *turnover*.
4. *Country club Context*: si manifesta quando le persone operano in un'azienda che garantisce elevato supporto sociale ma basso *performance management*. Per questa ragione gli attori non massimizzeranno i risultati che potrebbero produrre.

**Figura 13:** Rappresentazione dei quattro contesti generati dall'interazione tra Supporto sociale e *Performance management*.



Fonte: *Building an ambidextrous organization*, J. Birkinshaw and C. Gibson, August 2004

<sup>104</sup> Il supporto sociale si riferisce al sostegno che da l'azienda ai propri dipendenti perché essi svolgano al meglio le loro attività.

<sup>105</sup> Il performance management stimola le persone a ottenere massimi risultati e responsabilizzarli.

Chiaramente, le ultime tre opzioni di contesto generano, in un modo o nell'altro, delle basse *performance*, per cui le organizzazioni che vogliono perseguire l'*ambidexterity* devono puntare ad un *High- Performance Context*. Per creare questo tipo di contesto non esiste una via univoca, in ogni modo, J. Birkinshaw e C. Gibson (2004) suggeriscono cinque *steps* che le organizzazioni dovrebbero attuare per rendere "l'obiettivo sfuggente dell'*ambidexterity* non più così sfuggente".

Le aziende dovrebbero:

- individuare il loro attuale contesto organizzativo;
- comunicare la strategia e gli obiettivi di *ambidexterity* in tutta l'organizzazione
- comprendere il ruolo del leader il quale spesso abilita l'*ambidexterity*;
- focalizzarsi su poche leve da usare in modo coerente per creare un contesto ad alta *performance*;
- comprendere che il *structural ambidexterity* è complementare al *contextual ambidexterity*.

Tutto ciò potrebbe sembrare molto complesso, in realtà numerose aziende sono riuscite a creare un contesto ambidestro combinando allineamento e adattabilità. Ad Esempio l'azienda Nokia Corp è riuscita a rispondere alle esigenze del mercato attuale relativa ai telefonini, ma allo stesso tempo è riuscita ad investire su nuove tecnologia telefonica che le ha permesso di ottenere enormi vantaggi nel lungo periodo.

In conclusione, si è potuto notare che il ruolo fondamentale nel contesto ambidestro è svolto dal fattore umano. Infatti, perché un'azienda possa rimanere competitiva nel breve e lungo periodo in ambienti altamente dinamici, non è possibile adottare e mantenere nel tempo dei processi formali.

Perciò, creando un adeguato contesto e diffondendo la strategia aziendale in tutta l'organizzazione, si deve dare la possibilità al personale di operare liberamente tra attività di allineamento e adattabilità, per cui grazie alle *routine* che essi mettono in atto, l'azienda riesce ad ottenere un'*organizational ambidexterity*.

A sostegno di quanto appena esposto c'è la teoria di Giddens<sup>106</sup>, secondo cui “le strutture possono essere riprodotte e trasformate solo attraverso le azioni degli agenti, e gli agenti esistono solo all'interno di un ambiente strutturato”.

Ecco perché risulta di fondamentale importanza l'analisi delle *routine* organizzative come mezzi di collegamento tra *stability* e *change*.

Nonostante la visione dualistica di *stability and change* abbia fornito per molti anni dei benefici al settore dell'organizzazione, tanto da ispirare le basi del *management education*<sup>107</sup>. Purtroppo, l'attuale mercato competitivo e i mutevoli cambiamenti dell'ambiente circostante l'hanno resa incapace di captare la complessità<sup>108</sup>.

Per siffatte ragioni, negli ultimi anni, questo tema ha suscitato una discreta attenzione tra numerosi ricercatori<sup>109</sup>, che hanno portato ad una diversa concettualizzazione di questo paradosso: da dualismo a dualità (Farjoun, 2010:203).

## 6.2 Un cambiamento di visione: da dualismo a dualità

I termini dualismo e dualità possono assomigliarsi, in realtà essi presentano delle differenze sostanziali. Quando si parla di dualismo, *stability* e *change* sono visti come due elementi essenziali, contrapposti e separati (Farjoun, 2010). Infatti, esso demarca un confine ben definito tra le due attività, tanto da non permettere delle sovrapposizioni. Un esempio di dualismo, è il *trade-off* tra *exploration* ed *exploitation* sviluppato da March nel 1991<sup>110</sup>.

Viceversa, il termine “dualità” indica l'esistenza di due elementi essenziali, che sono interdipendenti e reciprocamente abilitanti<sup>111</sup>, anziché separati e contrapposti<sup>112</sup>.

Lo stesso Farjoun (2010:203) sostiene che “stabilità e cambiamento sono fondamentalmente interdipendenti – sia contraddittori che complementari”.

---

<sup>106</sup> Giddens (1984).

<sup>107</sup> Daft (2010: 233).

<sup>108</sup> Choen (2007); Farjoun (2010).

<sup>109</sup> Nelson & Winter: (1982); Farjoun, (2010).

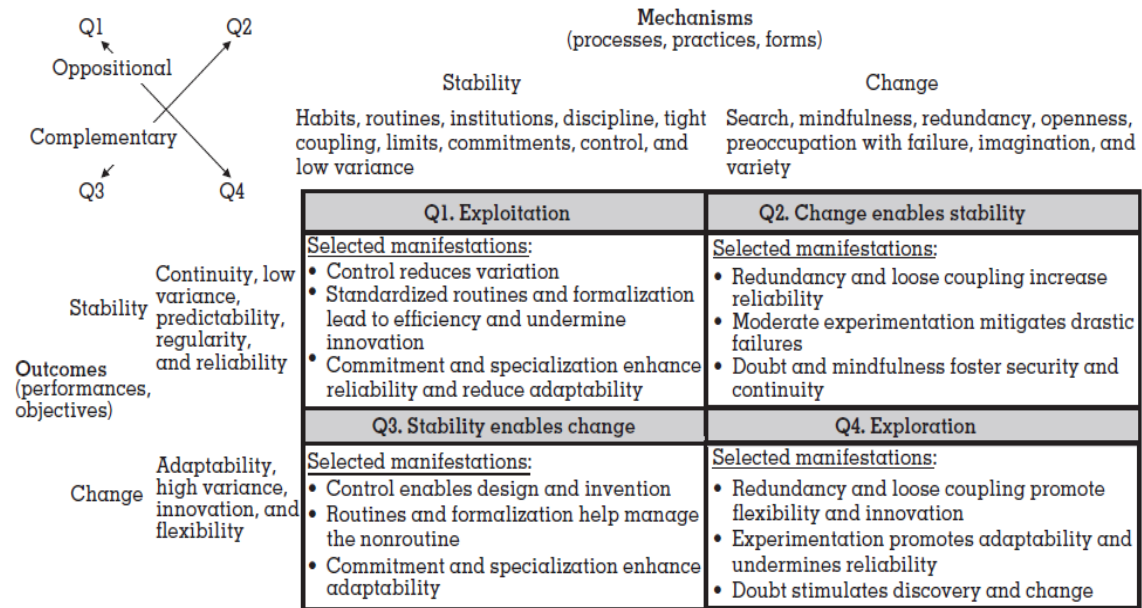
<sup>110</sup> Per maggiori informazioni su questo argomento si veda il paragrafo 6 presente in questo capitolo.

<sup>111</sup> Farjoun (2010: 203).

<sup>112</sup> Farjoun (2010).

Per capire meglio questo rapporto, nella **Figura 14** viene riportata la matrice ideata da Farjoun che mette in relazione i meccanismi, intesi come processi e pratiche, con i risultati. Ciò permette di spiegare le possibili situazioni che si possono manifestare con riferimento alle relazioni che si instaurano tra *stability* e *change*.

**Figura 14:** Classificazione delle relazioni tra stabilità e cambiamento



Fonte: M. Farjoun, *Beyond dualism: Stability and change as duality*, Academy of Management Review 2010, Vol. 35, No. 2, pp.206

Dall'immagine si può notare l'esistenza di quattro possibili situazioni. Mentre il primo e il quarto quadrante rappresentano il dualismo tra sfruttamento ed esplorazione, quelli di maggior interesse sono i quadranti due e quattro dove viene analizzato il rapporto tra stabilità e cambiamento come reciproci abilitatori. Da qui l'affermazione di Farjoun secondo cui "*stability enables change and change enables stability*". La stabilità e i relativi meccanismi, come le *routine*, possono essere visti come il mezzo e l'esito per il cambiamento.

Per poter capire come il cambiamento abilita la stabilità, Farjoun (2010 : 206) assume come elemento di base le aziende *high-reliability*, cioè imprese in grado di garantire costanza nel servizio, sicurezza nelle attività e nei processi *core*, ma anche di pianificare



e affrontare gli shock<sup>113</sup>. In questi casi, le aziende ad alta affidabilità oltre ad usare una disciplina estensiva e le regole<sup>114</sup>, devono anche dotarsi di aspetti quali la variazione, la ridondanza e l'immaginazione<sup>115</sup>.

A tal proposito, si può notare un passaggio da una concezione di affidabilità stabile a una dinamica<sup>116</sup>. Nel primo caso, si ha una situazione tipica dell'exploitation dove l'affidabilità è correlata all'efficienza di breve periodo (March, 1991) e che molto spesso produce inerzia e stagnazione (Hannan & Freeman, 1989)<sup>117</sup>. Nella seconda situazione, l'affidabilità assicura la stabilità nel lungo termine garantendo sicurezza e solidità nel caso di situazioni turbolente<sup>118</sup>.

Pertanto, l'efficienza richiede omogeneità, specializzazione, standardizzazione, invece l'affidabilità ricerca diversità, duplicazione, sovrapposizione e un ampio repertorio di risposte<sup>119</sup>.

In relazione a quanto esposto nella matrice, vi sono tre modi per cui il cambiamento può abilitare la stabilità<sup>120</sup>:

1. ridondanza e *loose coupling*: in situazioni di elevata dinamicità ambientale, i meccanismi “infallibili” e “perfetti”, tipici della stabilità, possono fallire e con loro anche i sistemi. Per questo, gli studi organizzativi suggeriscono alle organizzazioni di integrare la ridondanza nelle parti costitutive, nelle relazioni e nei ruoli di un'organizzazione, in modo da renderla affidabile. Inoltre, gli studiosi consigliano di adottare dei rapporti flessibili tra i vari sistemi, poiché se uno di essi è “disturbato”, il “disturbo” tenderà a non ramificarsi o comunque a non diffondersi velocemente. Per di più, dotando i vari sistemi della capacità di intervenire tempestivamente in caso di fallimenti, si possono evitare destabilizzazioni (Perrow, 1999).
2. sperimentazione: è opportuno che all'interno dei sistemi, soprattutto quelli umani, vi sia la possibilità di effettuare delle esperienze mediante il *trail and error*. In questo modo, si abitua le persone ad intervenire nel caso si

---

<sup>113</sup> Roe & Schulman (2008:5).

<sup>114</sup> Schulman (1993).

<sup>115</sup> Roe & Schulman (2008).

<sup>116</sup> Farjoun (2010: 207).

<sup>117</sup> In Farjoun (2010)

<sup>118</sup> Roe & Schulman (2008).

<sup>119</sup> Farjoun (2010: 207).

<sup>120</sup> Si veda nota 119.

manifestino degli scostamenti dalle situazioni considerate stabili, onde evitare che diventino catastrofi. Inoltre, la sperimentazione stimola le persone a ricercare soluzioni, offre le motivazioni per affrontare il cambiamento e l'esperienza per scoprire le incertezze imprevedibili. *Experimentation* porta allo sviluppo di un *problem-solving* creativo<sup>121</sup>.

3. consapevolezza: a differenza della sperimentazione, la consapevolezza fornisce alle persone le conoscenze per evitare, ovviare e rimuovere le possibilità del fallimento, intervenendo prima che esso si verifichi. La consapevolezza si forma mediante l'apprendimento dagli errori degli altri e dev'essere accompagnato anche da immaginazione, fantasia, reattività e improvvisazione. L'aspetto di fondo di questo concetto è la "*deinstitutionalization*"<sup>122</sup> ossia l'attitudine delle persone a "non dare le cose per scontate". Perciò, il dubbio che si instaura nelle persone, le sprona ad una continua revisione delle ipotesi e la ricerca di sicurezza. Come appena spiegato, è necessario che la consapevolezza si basi su aspetti variabili perché possa essere garantita la stabilità<sup>123</sup>.

Per contro, *stability enables change*. Tutte le aziende che ricercano il cambiamento per rimanere competitive nel futuro, hanno necessità di dotarsi di meccanismi e strutture stabili, ma anche di sistemi di controllo e formalizzazione.

Questi meccanismi possono essere visti come *institutions*, ossia come *routine*, regole o modelli socialmente integrati<sup>124</sup>. Esse sono incorporate nelle abitudini o *habits* e intervengono trasformando le deduzioni e le lezioni in regole che definiscono e limitano i comportamenti, vincolano le scelte e rendendo alcune alternative inimmaginabili<sup>125</sup>. Perciò, accanto al ruolo di vincolo che la visione dualistica attribuisce alla *institution*, si devono aggiungere le funzioni di adattatore e abilitatore tipiche della visione dualista.

---

<sup>121</sup> Stinchcombe (1974) in Farjoun (2010).

<sup>122</sup> Oliver (1992) in Farjoun (2010).

<sup>123</sup> Pentland e Router (1994).

<sup>124</sup> Farjoun (2010:210).

<sup>125</sup> DiMaggio (1988).

A tal proposito vi sono tre elementi della stabilità che abilitano il cambiamento<sup>126</sup>:

1. controllo come abilitatore di innovazione e design: l'aspetto centrale del design è l'invenzione di nuovi artefatti<sup>127</sup> e ciò richiede idee e creatività. A differenza di quello che si può pensare, è stato dimostrato che la generazione efficace di idee avviene mediante l'uso di processi volti alla riduzione della varianza e l'aumento del controllo<sup>128</sup>. Questo è dovuto dal fatto che, se l'attuazione di un processo immaginativo viene mitigato da convinzioni esistenti, come *routine* e norme, è possibile evitare di commettere errori e intraprendere percorsi sbagliati. Inoltre, l'incorporazione di aspetti "stabili" come norme e *routine* per ricercare il cambiamento è pressoché imprescindibile, tantoché le idee di uso frequente vengono date per scontate e rappresentano il punto di partenza dell'innovazione. Ecco perché il controllo non rappresenta solo un elemento che può portare all'inerzia, ma anche un abilitatore dell'adattabilità.
2. *routine* come aiuto nella gestione delle non-*routine*: la burocrazia, i sistemi di controllo e le *routine* ci possono aiutare a gestire al meglio il cambiamento, ossia ciò che non è prevedibile. Questo è possibile giacché i processi standardizzati forniscono una guida per mettere in pratica le idee e attribuirgli una logica. Infatti, riducendo l'incertezza mediante l'uso delle istituzioni, si può migliorare il coordinamento tra le persone e incanalare i loro sforzi per la ricerca, verso le soluzioni desiderate. Le organizzazioni pertanto, provano a sistematizzare le loro innovazioni, ricombinando le attuali *routine* con le novità (Nelson e Winter, 1982). Alcuni studiosi sono riusciti a dimostrare tramite l'analisi di alcuni casi, ad esempio l'organizzazione della Toyota, come il fatto di seguire processi stabili possa dare vita a delle novità di cambiamento radicale<sup>129</sup>.
3. *commitment* e specializzazione per il miglioramento dell'adattabilità: sono due metodologie per la riduzione della varianza che però abilitano il cambiamento. Aumentando il *commitment* di una persona su determinati ambiti, le si permette di liberare risorse e attenzione per far fronte ad altri aspetti in modo più flessibile (Barnard, 1938). Difatti, quando un'azienda punta alla specializzazione,

---

<sup>126</sup> Farjoun (2010).

<sup>127</sup> Simon (1996).

<sup>128</sup> Farjoun (2010).

<sup>129</sup> Si veda nota 127.

si concentra su un unico settore e ciò le consente di ottenere un'ampia varietà di nuovi beni. I “confini” non sono dei limiti, ma dei mezzi che stimolano la ricerca (Gibbert e Valikangas, 2004 , in Farjoun 2010).

Anche la soluzione offerta da Farjoun (2010), ossia l'adozione di una visione duale secondo cui la stabilità abilita il cambiamento e viceversa, vede come elemento centrale le *routine organizzative*.

Difatti, lo stesso autore sostiene che i meccanismi di stabilità e le istituzioni come le *routine*, siano in grado di incorporare *stability and change*. Tantoché, “*while still supporting stable outcomes, also promote adaptability, innovation, and exploration*”<sup>130</sup>.

---

<sup>130</sup> Farjoun (2010: 217).

## CAPITOLO III

# PRESENTAZIONE DEL CASO *SAMO INDUSTRIES* E DEL METODO DI SELEZIONE DEL PROCESSO

### Introduzione

In relazione a quanto esposto nei primi due capitoli, si è giunti alla conclusione che per poter analizzare un processo ed attuare il cambiamento organizzativo, non basta soffermarsi sulle procedure operative standard ma è essenziale analizzare il comportamento posto in essere dagli attori di un'organizzazione, e quindi studiare le *routine* organizzative<sup>131</sup>. Infatti quest'ultime sono presenti in tutte le aziende e ne caratterizzano la loro ordinaria attività<sup>132</sup>. Non sono molto gli studi che si sono concentrati in questo tema ad eccezione delle ricerche empiriche realizzate ad esempio da M.C. Becker e F. Zirpoli che, nel 2008, hanno pubblicato il *paper* “*Applying organizational routine in analyzing the behavior of organizations*”.

Pertanto, in questa tesi e soprattutto a partire da questo capitolo, si vuole analizzare un caso pratico e dimostrativo del ruolo delle *organizational routine* come strumenti per la comprensione e attuazione del cambiamento organizzativo a scapito dei tradizionali sistemi come il *Business Process Reengineering*. Nello specifico, si analizzerà un processo per la configurazione di cabine doccia speciali, ovvero box doccia che per una o più caratteristiche non rientrano tra le categorie standard di beni fabbricati dall'azienda. Questa procedura ha la particolarità di coinvolgere due società, SAMO S.p.A. e INDA S.r.l. che da Agosto 2013 appartengono al nuovo gruppo: SAMO INDUSTRIES.

---

<sup>131</sup> Simon (1947); March e Simon (1958); Cyert e March (1963); Nelson e Winter (1982); Becker (2004); Becker e Zirpoli (2008).

<sup>132</sup> Becker (2004); Becker e Zirpoli (2008)

# 1 Descrizione dell'azienda

## 1.1 Profilo aziendale

SAMO INDUSTRIES è una *holding* nata ad Agosto 2013 con l'obiettivo di creare un leader europeo nel settore dell'arredobagno e che ora possiede una quota di mercato pari al 18%. Tale operazione è stata eseguita da SAMO S.p.A., una società veronese leader del panorama italiano nel settore dell'arredobagno, con lo scopo di acquisire una sua fornitrice, nonché storica azienda varesina operante nel medesimo ambito: INDA S.r.l.. Questa acquisizione permetterà al nuovo gruppo di ampliare e diversificare la sua produzione, producendo e commercializzando oltre alle cabine doccia, prodotto *core* di SAMO S.p.A. per il quale essa è leader in Italia, anche gli accessori e i mobili per il bagno, dove INDA S.r.l. è una dei principali produttori europei.

La *holding* SAMO INDUSTRIES possiede al 100% entrambe le due società, è controllata dalla famiglia Venturato, già proprietaria del gruppo SAMO, e alla sua guida operativa vi è Denis Venturato, ossia l'attuale Presidente e Amministratore Delegato di SAMO S.p.A.. Il nuovo gruppo ha deciso di mantenere i due *brand* separati, in modo da preservare la loro identità.

Di seguito verranno riportate due brevi descrizioni delle società.

### ***SAMO S.p.A.***

SAMO S.p.A. è situata a Bonavigo in provincia di Verona ed è specializzata nella produzione e commercializzazione di soluzioni doccia quali box doccia, pedane e piatti doccia e i relativi accessori. Essa nasce negli anni sessanta e attualmente l'intera proprietà è ancora in mano alla famiglia fondatrice, i Venturato. Oltre al *brand* SAMO, che si colloca su una fascia medio-alta, la società controlla anche il *brand* SIRO, il quale si rivolge esclusivamente alla grande distribuzione con soluzioni doccia che rientrano nella fascia *entry-level*.

L'offerta di SAMO, permette di coprire una vasta gamma di esigenze del mercato, grazie a tre linee di prodotto, Trendy, Classic e Easylife che contano 500 modelli e

22000 varianti con la possibilità di disegnarli e realizzarli su misura. L'azienda al giorno d'oggi occupa circa 250 dipendenti. SAMO S.p.A. non è conosciuta solo a livello italiano ma anche nel contesto estero per una discreta presenza capillare in Europa, grazie alle sue filiali, e agli agenti distributori che operano nel mondo, tantoché l'export determina il 25% del fatturato.

Negli ultimi anni l'azienda sta cercando di entrare anche nei mercati dell'Est Europa e Medio Oriente, per i quali ha creato una particolare linea di prodotti chiamata "Dolce Vita".

### ***INDA S.r.l***

INDA S.r.l. è una società italiana operante da sempre nel settore dell'arredobagno. Essa ha una sede operativa a Vizzola Ticino (VA) e due unità produttive rispettivamente a Pagazzano (BG) e Olmi (TV). Attualmente conta 430 dipendenti. INDA S.r.l. nasce nel 1944 e nel corso degli anni si specializza nella produzione di prodotti di alta gamma per l'arredobagno quali accessori, mobili e pareti doccia per un totale di 10000 articoli<sup>133</sup>. Quest'ultimi, oltre ad essere destinati al canale Idro Termo Sanitario, sono indirizzati anche per le forniture alberghiere e navali.

INDA S.r.l gode di una buona presenza capillare in tutta Europa e nel mondo grazie alle sue cinque filiali e dei sessanta distributori. La sua forte presenza nel mercato estero ha fatto sì che l'export costituisse il 70% sull'intero fatturato.

Nonostante la nascita della *holding* abbia comunque mantenuto intatta l'identità delle due società, a livello produttivo la creazione del nuovo gruppo ha previsto la concentrazione della gran parte della produzione di cabine doccia presso lo stabilimento di SAMO in modo da poter razionalizzare alcuni dei siti produttivi di INDA<sup>134</sup>. Relativamente a questa azione, già da tempo è stata attuata anche un'integrazione dei processi di INDA con quelli di SAMO circa la gestione degli ordini e la configurazione dei box doccia.

---

<sup>133</sup> Informazioni tratte dal sito ufficiale di INDA s.r.l.: [www.inda.net](http://www.inda.net).

<sup>134</sup> Denis Venturato, Presidente di SAMO INDUSTRIES "Inda e Samo si uniscono per diventare più forti", Comunicato stampa del 06 Agosto 2013, apparso sul sito [www.samo.it](http://www.samo.it).

## 1.2 Storia

L'azienda SAMO nasce negli anni Sessanta per opera di Orvile Venturato che si occupa della produzione di elementi per il bagno ma anche di armadietti che vengono venduti alla Marina Militare per l'arredamento delle navi. Negli anni Settanta, l'azienda costruisce per la prima volta una cabina doccia che a breve costituirà il segmento su cui si concenterà l'intera produzione dell'impresa. Sebbene la forte crisi edilizia che ha caratterizzato il panorama italiano durante gli anni Ottanta, l'attività produttiva di SAMO continua a crescere tanto che l'azienda stessa, oltre a puntare alla specializzazione, dà avvio ad una politica di internazionalizzazione ma soprattutto ad un processo innovativo che la porta ad ottenere numerosi brevetti. Mentre l'azienda procede nella sua attività di internazionalizzazione aprendo delle filiali in Europa, nel 1994 ottiene la certificazione per la qualità del *Bureau veritas quality international*. Dal nuovo decennio, SAMO S.p.A. ha ampliato il settore produttivo di Bonavigo e allo stesso modo ha accresciuto i legami e le possibilità di commercio con la Russia, l'Africa del Nord e il Medio Oriente. Ad Agosto 2013, dopo un lungo periodo di trattative, SAMO S.p.A. ha perfezionato il percorso di acquisizione della società varesina INDA s.r.l.. L'operazione di acquisizione è stata attuata grazie alla creazione della *holding* SAMO INDUSTRIES, che da Agosto 2013 possiede il 100% dei due gruppi (SAMO e INDA) ed è controllata al 100% dalla famiglia Venturato. Questo nuovo leader europeo del settore dell'arredo bagno, ha prospettato un fatturato di circa 100 milioni di Euro dovuto anche ad un' aumento della percentuale di prodotti destinati all'esportazione.

## 1.3 Struttura organizzativa

Il processo di acquisizione di INDA, ha modificato la struttura organizzativa di SAMO S.p.A., in quanto è stata inglobata all'interno della *holding* SAMO INDUSTRIES.

Questa situazione ha portato alla creazione di una struttura gerarchico-funzionale, che come spiegato nel primo capitolo di questa tesi, prevede l'unione delle risorse umane e

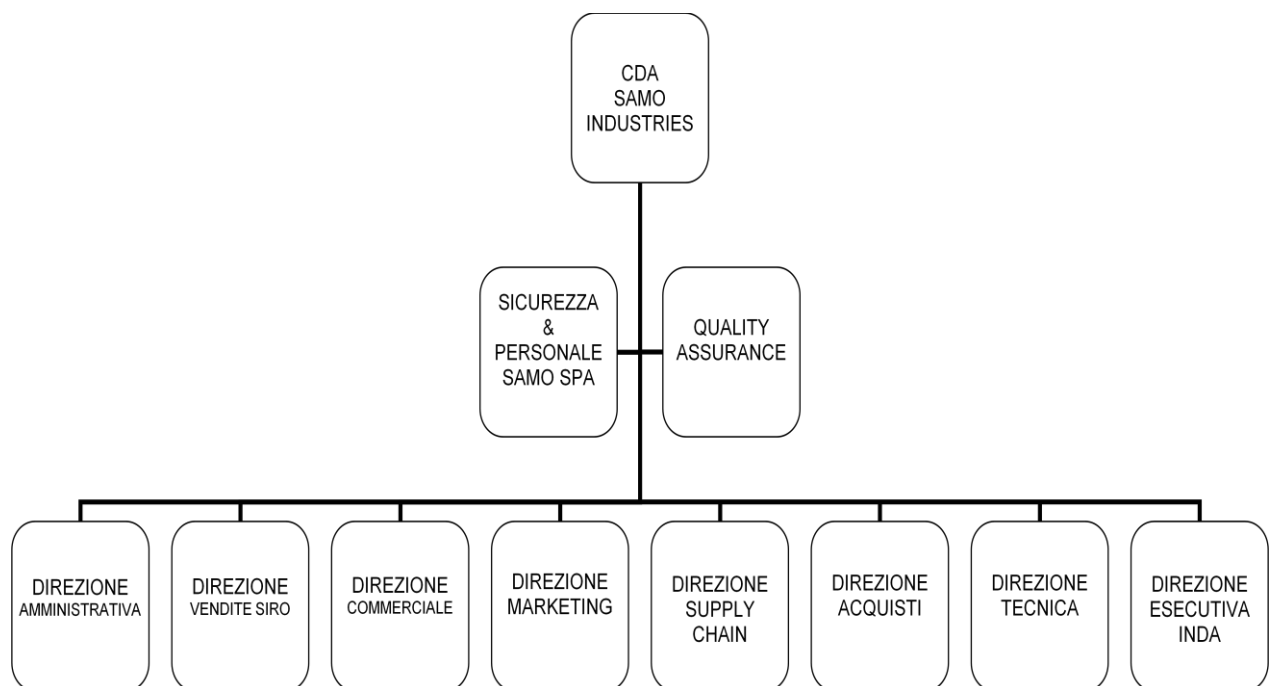


dei mezzi di produzione all'interno di funzioni che svolgono attività aventi la stessa natura<sup>135</sup>.

Nel caso specifico, a capo di SAMO INDUSTRIES vi è Consiglio di Amministrazione guidato dal Presidente Denis Venturato. Il CDA controlla direttamente gli organi di *line*, ossia tutte quelle unità che svolgono le attività tipiche dell'impresa come ad esempio l'amministrazione, la direzione commerciale e la direzione esecutiva di INDA.

Oltre a ciò, l'organizzazione del gruppo prevede anche due organi di *staff*, la *quality assurance* e l'organo preposto per la gestione della sicurezza e del personale di SAMO S.p.A., in quanto essi si occupano di funzioni accessorie per l'azienda. In relazione a quanto appena spiegato, la struttura organizzativa è gerarchica, molto rigida e adotta una logica di comunicazione di tipo *top-down*. Pertanto, l'attuale organigramma del gruppo SAMO INDUSTRIES presenta le seguente struttura (**Figura 15**).

**Figura 15:** rappresentazione dell'organigramma di SAMO INDUSTRIES



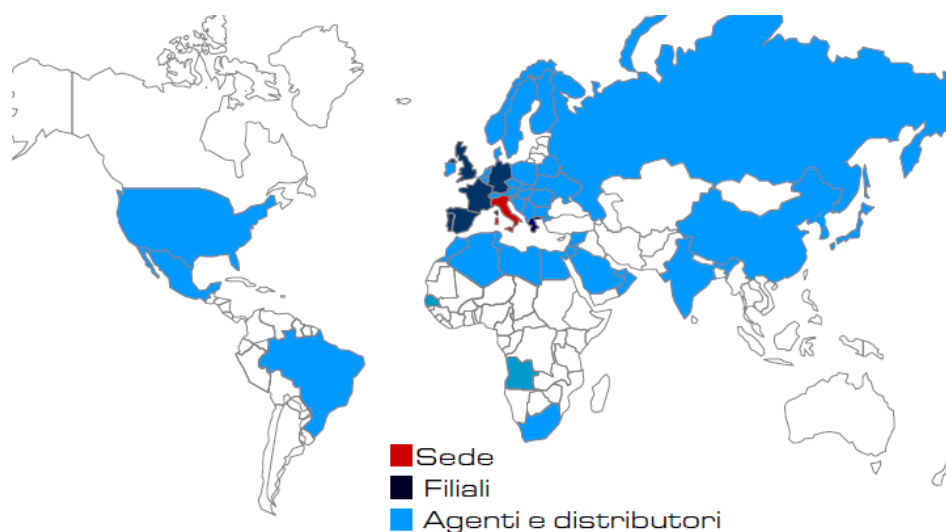
Fonte: Documentazione di SAMO INDUSTRIES

<sup>135</sup> D. Pierantozzi, (1998:20).

La nuova *holding* SAMO INDUSTRIES (SAMO S.p.A. e INDA S.r.l.) con alla guida operativa Denis Venturato, beneficerà di una diversificata capacità produttiva, ma anche una forte penetrazione nel territorio europeo e una buona presenza a livello mondiale. Il tutto grazie alle unità operative e alle filiali commerciali di cui sono composte le due società che la compongono.

Da un lato, SAMO S.p.A. è dotata di quattro siti produttivi per un totale di 55.000 metri quadrati permettendole di produrre giornalmente 2000 cabine doccia. A livello commerciale, oltre alla sede italiana, possiede delle filiali in tutta Europa, in particolare in Francia, Spagna, Portogallo, Grecia, Germania, Regno Unito, Belgio, Olanda, in aggiunta ad un ingente numero di agenti e di distributori che operano in tutto il mondo<sup>136</sup> (**Figura 16**).

**Figura 16:** Rappresentazione grafica della presenza di SAMO S.p.A. nel mondo



Fonte: [www.samo.it](http://www.samo.it)

Dall'altro lato, INDA S.r.l. è costituita da due stabilimenti produttivi, situati a Pagazzano (Bergamo) e Olmi (Treviso) che daranno la possibilità al nuovo gruppo di differenziare e potenziare la sua offerta produttiva. Inoltre, sotto il suo diretto controllo vi sono le filiali commerciali in Svizzera, Spagna, Germania, Francia e Belgio.

<sup>136</sup> Documentazione scritta di SAMO S.p.A.

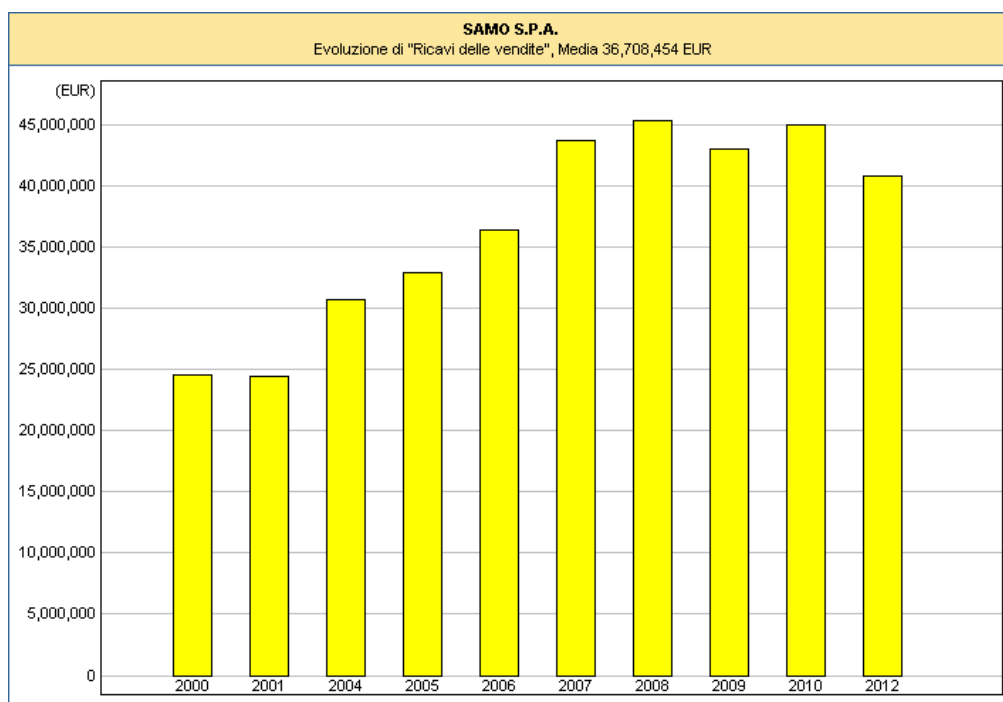
## 1.4 Situazione economico-finanziaria

Data la recente nascita del gruppo SAMO INDUSTRIES, non vi sono dati consolidati relativi al gruppo se non alcune informazioni concernenti le previsioni future. Per siffatte ragioni, in questo paragrafo verranno dati alcuni dati economico-finanziari relativi delle due società, viste separatamente.

Per quanto riguarda la società SAMO S.p.A., essa ha sempre mantenuto un trend positivo del fatturato che nel 2012 è stato di 40,863,002 euro.

Come si può notare dal grafico, (**Figura 17**) tra il 2010 e il 2012 vi è stata una leggera flessione negativa del fatturato, dovuta soprattutto da una riduzione dei ricavi di vendita che chiaramente ha inciso negativamente sull'EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) e infine sull'utile dell'esercizio.

**Figura 17:** Andamento del fatturato di SAMO S.p.A. negli ultimi dodici anni.



Fonte: [www.aida.bydinfo.com](http://www.aida.bydinfo.com), Analisi statistica andamento del fatturato

In ogni modo l'azienda ha comunque realizzato ottimi risultati come mostrato dalla seguente tabella (**Tabella 2**) che riporta la riclassificazione del Conto Economico

consolidato dell'anno 2010 e 2012, secondo il criterio del *Fatturato e Costo del Venduto*.

**Tabella 2:** Riclassificazione del Conto Economico consolidato degli anni 2010 e 2012 di SAMO S.p.A

	<b>ANNO 2012</b>	<b>ANNO 2010</b>
Valore della produzione	€ 41.699.870,00	€ 46.302.607,00
Costi della produzione	€ 38.618.779,00	€ 40.139.611,00
<b>EBIT</b>	<b>€ 3.081.091,00</b>	<b>€ 6.162.996,00</b>
Proventi e oneri finanziari	€ -647.439,00	€ -455.135,00
<b>Risultato di competenza</b>	<b>€ 2.433.652,00</b>	<b>€ 5.707.861,00</b>
Proventi e oneri straordinari	€ 571.312,00	€ 626.135,00
<b>Risultato ante-imposte</b>	<b>€ 3.004.964,00</b>	<b>€ 6.333.996,00</b>
Imposte	€ 1.401.106,00	€ 2.011.417,00
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>€ 1.603.858,00</b>	<b>€ 4.322.579,00</b>

Fonte: rielaborazione dei dati del Bilancio Consolidato di SAMO S.p.A. dell'anno 2012 e 2010.

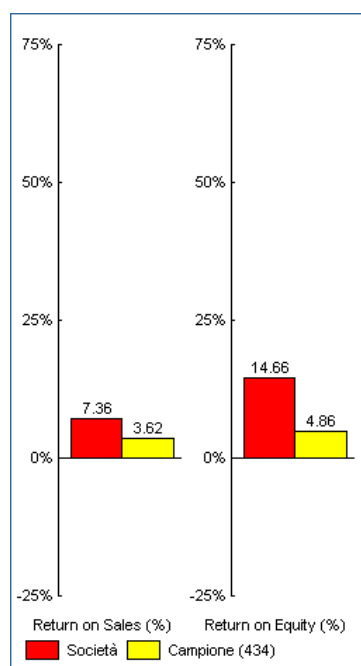
Infine, è utile analizzare due dei principali indici di redditività dell'azienda, quali ROE e ROS, per capire la capacità del gruppo di produrre risorse e reddito per l'anno 2012.

Il ROE (*Return On Equity*), ossia il rapporto tra il capitale economico e il capitale impiegato dall'azienda, è stato pari a 14,66%<sup>137</sup>. Ciò ci permette di capire qual è il livello di redditività del patrimonio netto, vale a dire a quanto ammonta il ritorno economico dell'investimento che i soci di SAMO S.p.A. hanno fatto in azienda. In questo caso l'indice ha un valore molto buono ed è nettamente superiore alla media

<sup>137</sup> Valore ottenuto dal bilancio consolidato di SAMO S.p.A. presente sul database di [www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com).

delle aziende italiane<sup>138</sup> (**Figura 18**). Allo stesso modo, anche il ROS (*Return On Sale*), cioè l'indice di redditività delle vendite, che si ottiene dividendo il reddito operativo per i ricavi netti di vendita, presenta le medesime caratteristiche del ROE, ed ha un valore pari a 7,36% (**Figura 18**).

**Figura 18:** Rappresentazione grafica degli indici ROE e ROS di SAMO S.p.A. rispetto alla media di un campione di 434 imprese, per l'anno 2012.



Fonte: [www.aida.bvdep.com](http://www.aida.bvdep.com)

Per quanto riguarda la società INDA, negli ultimi anni, ha subito un brusco calo del fatturato con ripercussioni non indifferenti sulla situazione economica e finanziaria dell'azienda. Infatti, prima della crisi economica, nel 2008 INDA aveva ottenuto ricavi di vendite per oltre Euro 100 milioni<sup>139</sup>, valore che nel 2012 è sceso a Euro 55 milioni. Per queste ragioni l'Amministratore Delegato di SAMO INDUSTRIES, Denis Venturato, ha deciso di stanziare Euro 10 milioni per riportare in attivo il bilancio di INDA. Questa operazione permetterà al nuovo gruppo di essere più competitivo sul mercato dell'arredobagno con un fatturato atteso di circa Euro 100 milioni.

<sup>138</sup> Risultato dedotto dall'analisi della **Figura 18**, raffigurante il rapporto tra il ROE di SAMO S.p.A. rispetto a quello di altre imprese italiane. Il grafico e la relativa analisi sono state elaborate dal sito [www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com).

<sup>139</sup> Dato estrapolato dal Bilancio Consolidato del 2008, ottenuto dal sito [www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com).

La recente evoluzione di SAMO S.p.A. in SAMO INDUSTRIES, ha inciso sia sul livello economico, ma ha anche modificato la sua struttura organizzativa, tanto che alcuni dei suoi processi sono stati integrati con quelli di INDA già qualche mese prima che l'acquisizione fosse formalizzata.

L'evolversi di tale situazione, ha portato gli attori, che intervengono direttamente nei processi in questione, ad attivare delle *routine* nello svolgimento dei loro *tasks*, le quali si discostano in modo più o meno evidente da quanto era stato formalmente previsto dall'azienda. Ciò ha originato degli effetti sulle *performance* dell'organizzazione. In relazione a queste premesse, si ritiene che tale caso possa essere un ottimo elemento di studio, per capire, ma soprattutto per analizzare le *organizational routine*, la loro capacità di mutamento e il loro ruolo nel cambiamento organizzativo.

## **2 Metodo di identificazione e studio del processo da analizzare**

Per poter studiare le *organizational routine* è indispensabile selezionare un processo organizzativo e, mediante un'analisi qualitativa, si deve capire come esso venga svolto all'interno dell'organizzazione. Di seguito verrà data una descrizione dettagliata delle metodologie utilizzate per selezionare e analizzare il processo organizzativo, che nel caso specifico si tratta della procedura di "Creazione Speciali".

### **2.1 Modalità di selezione del processo da analizzare**

Per la selezione della procedura da analizzare, in questo caso la "Creazione Speciali", si è partiti in primo luogo dalla definizione di processo per poi passare dal concetto di *routine* inteso come "*recurrent interaction patterns*"<sup>140</sup>.

---

<sup>140</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli, *Applying organizational routine in analyzing the behavior of organizations*, J. of Economic Behavior & Org. 66 (2008), pp. 128–148.

Nel primo caso, il processo, inteso come “*Any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer*”<sup>141</sup>, ha permesso di identificare i processi aziendali presenti in azienda, costituiti da un insieme di attività interdipendenti, svolte da più funzioni aziendali e finalizzate alla produzione di un bene e/o servizio a valore aggiunto, per un cliente interno o esterno all’organizzazione.

A questo punto, usando la definizione di *routine*, in termini di *recurrent interaction patterns*, si è selezionato il processo che sarà oggetto di analisi.

Già a partire dal concetto *recurrent*, si può capire che il *task* da selezionare dev’essere compiuto ripetutamente in modo uguale o comunque molto simile e con una frequenza piuttosto elevata<sup>142</sup>. In questo modo è possibile osservare il *task* molto spesso in un arco di tempo relativamente limitato.

Un secondo aspetto molto importante riguarda la connessione delle attività eseguite nel processo rispetto gli obiettivi dell’organizzazione. La connessione dev’essere molto stretta, ma allo stesso tempo i *task* non devono essere direttamente destinati all’ottenimento dell’obiettivo *core* dell’organizzazione.

Infine, il terzo e ultimo elemento riguarda il livello granularità con il quale descrivere i *task*. Esso non deve essere macro, poiché se il processo studiato è troppo esteso (es. ricezione dell’ordine, produzione e vendita della cabina doccia), risulterà complessa e difficile la sua analisi. Allo stesso modo, il compito non deve essere micro (es. inserimento dei dati dell’ordine all’interno del programma informatico), poiché l’analisi sarebbe insignificante per valutare l’impatto di questo *task* sulla *performance* aziendale. Anche in questo caso, ci si avvale della definizione di *routine* organizzative per definire la dimensione ottimale del processo da osservare. Difatti questo concetto identifica tutti quei *task* che coinvolgono una collettività di persone che interagiscono tra di loro per svolgere attività chiave per l’organizzazione. Queste interazioni creano delle interdipendenze e in questo contesto hanno rilevanza quelle reciproche<sup>143</sup> cioè quelle interdipendenze che si stabiliscono tra due o più parti che svolgono attività che sono fortemente correlate tra loro e ad alta complessità. In questi casi l’*output* di un’operazione è l’*input* dell’altra e viceversa. In base a tali premesse è importante

---

<sup>141</sup> Harrington H.J (1991).

<sup>142</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008:132).

<sup>143</sup> Thompson (1967).

selezionare solo quei processi che sono costituiti da attività reciprocamente interdipendenti<sup>144</sup>.

Seguendo queste indicazioni si è arrivati a selezionare il processo di “Creazione Speciali”.

In un’azienda specializzata nella produzione di cabine doccia, questa procedura si riferisce alla configurazione di tutti quei prodotti che non rientrano tra i gli standard previsti dall’azienda. Ciò perché molto spesso accade che il cliente richieda un prodotto personalizzato a seconda delle sue esigenze come ad esempio delle pareti del box doccia più alte.

Questa procedura contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione, ossia essa è strettamente connessa alla produzione di box doccia. Infatti il processo di “Creazione Speciali” comprende l’insieme di tutte quelle attività propedeutiche all’avvio alla produzione dei box doccia speciali, beni che annualmente incidono sul fatturato per un valore che va dal 15% al 20%. Il processo ha una durata di due giorni, con una ripetizione giornaliera. Nella sua esecuzione coinvolge dieci persone che da anni si occupano di questa attività a tempo pieno. La stabilità degli operatori nello svolgimento della stessa mansione è un aspetto determinante per consentire la formazione e quindi lo studio delle *routine*<sup>145</sup>. Infine, come ultimo aspetto, ma forse uno dei più importanti riguarda il tipo di interdipendenze tra i compiti dei vari operatori che in questo caso è di tipo reciproco: l’*output* dell’attività di un soggetto è l’*input* di un altro e viceversa<sup>146</sup>.

## 2.2 Modalità di raccolta delle informazioni

Per poter effettuare un’analisi efficiente del processo, Martha Feldman e Brian Pentland hanno proposto di analizzare le *organizational routine* secondo due definizioni: *routine-as-rules* e *routine-as-behavior*. In relazione a questo studio, quando si analizza un processo è indispensabile confrontare le *standard operating procedures*,

---

<sup>144</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008:132).

<sup>145</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008:134)

<sup>146</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008)



cioè il livello ostensivo di un processo costituito dalle regole scritte, con i *recurrent interaction patterns*, vale a dire il livello performativo perciò i comportamenti attuati dagli attori.

L'esistenza delle procedure scritte permette di facilitare il confronto tra quanto previsto formalmente e ciò che viene attuato nella pratica e quindi l'identificazione dei *gap*.

Per queste ragioni, si è optato per un'analisi di tipo qualitativo ossia uno studio di dati contenuti nei documenti aziendali per analizzare le procedure operative standard, le osservazioni dei compiti necessari per l'adempimento del processo e le interviste semi-strutturate agli operatori che intervengono direttamente e indirettamente nel processo, indispensabili per il riconoscimento delle *routine* organizzative .

Per quanto riguarda l'analisi dei dati contenuti nei documenti aziendali, si fa riferimento alle norme e alle procedure che regolano il processo di "creazione delle speciali". In particolare sono state studiate:

- norme per la gestione degli ordini;
- procedure per l'inserimento dei dati relativi agli ordini sul gestionale SAP;
- procedure per la configurazione dei prodotti;
- procedure per la produzione di prodotti "speciali".

In secondo luogo, è stato svolto un periodo di osservazione all'interno della società SAMO che ha permesso di visionare il modo in cui gli operatori si comportavano durante il processo in questione. In particolare ci si è concentrati sulle modalità con cui venivano svolti i singoli *task* e su come venivano affrontati eventuali problematiche che non erano contemplate nelle procedure scritte.

Infine, sono state fatte delle interviste semi-strutturate. Seguendo una linea di domande predefinita, ma che comunque lasciava uno spazio di autonomia all'intervistato, si è cercato di indagare su differenti questioni soprattutto quelle non facilmente indagabili attraverso l'osservazione. In particolare ci si è concentrati su quattro aspetti inerenti al processo selezionato:

- mansione di ogni operatore: per poter studiare come il soggetto opera nella pratica durante il processo;

- artefatti utilizzati e la loro importanza per il processo: per analizzare il tipo di strumenti, ad esempio l'Information Technology, coinvolti nella procedura e comprenderne la loro importanza;
- cultura aziendale: per identificare il livello di coinvolgimento del soggetto nel processo e la relazione tra i dipendenti;
- le percezioni dell'operatore rispetto all'attuale modalità di svolgimento della procedura.

Tra gli intervistati vi rientrano tutti quei soggetti che ogni giorno operano nella procedura "Creazione Speciali", il Responsabile del processo e il Responsabile ICT.

Questa metodologia di analisi che si basa sulle indicazioni fornite da M. C. Becker e F. Zirpoli<sup>147</sup>, ha permesso di ottenere una visione molto ampia e approfondita della procedura studiata. In particolare, integrando l'osservazione con le interviste si è potuto rilevare la coerenza dei dati raccolti. Concludendo, questo tipo di analisi qualitativa ha permesso di identificare in modo chiaro i *gap* che sussistono tra livello performativo e ostensivo del processo e quindi i loro effetti sulle *performance* aziendali.

---

<sup>147</sup> M. C. Becker, F. Zirpoli (2008: 131)

## CAPITOLO IV

# ANALISI DEI *OSTENSIVE AND PERFORMATIVE* *LEVELS* DEL PROCESSO DI “CREAZIONE SPECIALI”

### Introduzione

Una volta individuato il processo, per capire la natura e la dinamica del cambiamento organizzativo attraverso le *organizational routines*, la letteratura ci suggerisce di studiare la procedura, analizzandone il suo livello ostensivo e performativo.

Riprendendo quanto già spiegato nel secondo capitolo, questa distinzione è molto utile. Infatti lo studio di Feldman (2000) ha portato alla luce come il cambiamento organizzativo sia generato dalle *routine* che vengono attuate dagli attori del processo. Difatti le *routine* evolvono poiché il soggetto attua un costante adattamento a ciò che sta svolgendo in relazione alle circostanze, modificando così la procedura formale. Utilizzando le parole di Feldman possiamo dire che le *organizational routines* cambiano come il risultato di “*people doing things, reflecting on what they are doing, and doing different things (or doing the same thing differently) as a result of the reflection*”<sup>148</sup>

Seguendo la linea di pensiero di Feldman e Pentland (2003), la distinzione e il confronto tra i livello ostensivo e performativo permetterà, non solo di visionare le dinamiche del cambiamento organizzativo e l’effetto che i *gaps* tra questi due livelli potrà avere sulle *performance* aziendali, ma anche di analizzare e dimostrare come le *routine* non siano stabili, anzi siano soggette a mutamenti.

---

<sup>148</sup> Feldman (2000:625).

# 1 Presentazione del processo di “Creazione Speciali”

La procedura di “Creazione Speciali” ha come obiettivo quello di configurare le cabine doccia aventi caratteristiche che non rientrano tra gli standard previsti dall’azienda. Il processo parte dalla ricezione e analisi dell’ordine del cliente; se vi sono dei requisiti particolari, gli operatori devono personalmente verificare la fattibilità di produzione del bene e in caso di esito positivo, procedere manualmente a creare i documenti necessari per avviare le produzioni.

Per una migliore comprensione, è importante ricordare che la procedura di “Creazione Speciali” ha subito un’integrazione tra le funzioni di SAMO S.p.A. e quelle di INDA S.r.l., ancor prima che l’operazione di acquisizione di quest’ultima fosse formalizzata. Infatti, bisogna tener conto che, prima dell’incorporazione delle due società, la produzione di cabine doccia era di competenza anche di INDA S.r.l., tuttavia dall’inizio dell’operazione di acquisizione, tale funzione è stata attribuita esclusivamente a SAMO S.p.A.. Viceversa INDA si occupa del ricevimento dell’ordine di acquisto del cliente finale e dopo una sua sommaria valutazione, lo trasmette a SAMO dove la stessa completerà la procedura, dando seguito poi alla produzione.

Nonostante l’integrazione tra le due aziende vi è ancora un rapporto di compravendita, per cui INDA S.r.l. riveste il ruolo di acquirente e SAMO S.p.A. di fornitrice.

## 1.1 Rappresentazione del processo a livello ostensivo

Per facilitare l’integrazione del processo di “Creazione Speciali” tra le due società, SAMO S.p.A. ha predisposto una procedura operativa standard per spiegare i vari *steps* che la costituiscono e specificando come debbano essere svolti i diversi *tasks* in relazione alle norme e procedure.

La procedura studiata di seguito nasce dall’unione di più norme provenienti da diversi regolamenti<sup>149</sup>, quali:

- norme per la gestione degli ordini;

---

<sup>149</sup> Si veda il capitolo III, paragrafo 2.2.

- procedure per l’inserimento dei dati relativi agli ordini sul gestionale SAP;
- procedure per la configurazione dei prodotti;
- procedure per la produzione di prodotti “speciali”.

Pertanto il responsabile del processo ha redatto un unico documento denominato “Procedure di creazione speciali”, il quale raggruppa le regole relative a tale procedura e ne descrive le fasi che la costituiscono e alle quali devono attenersi gli attori organizzativi per lo svolgimento dello stesso.

Si deve sottolineare che il livello ostensivo del processo analizzato di seguito, è costituito sia dalla normativa che regola la procedura, sia dall’interpretazione soggettiva dei partecipanti<sup>150</sup>. Infatti, per analizzare il livello ostensivo del processo di “Creazione Speciali”, è stato richiesto al personale coinvolto in esso di spiegare la procedura a livello formale basandosi su ciò che era stato descritto nel documento “Procedure di creazione speciali”.

*FASE #1: Ricezione da parte di INDA dell’ordine di acquisto della cabina doccia dal cliente*

L’ordine di acquisto di un cliente, che solitamente viene spedito tramite fax, può essere ricevuto presso due uffici di INDA S.r.l.:

- presso l’Ufficio Assistenza Clienti di INDA S.r.l. di Pagazzano, dove l’addetto preposto raccoglie gli ordini già categorizzati come “speciali”.
- presso l’Ufficio Clienti di INDA S.r.l. a Vizzola. In questo caso, l’operatore preposto verifica preventivamente se l’ordine riguarda un prodotto speciale e per fare ciò lo controlla personalmente. Se dalla verifica esso non risulta tra quelli standard, allora l’addetto invierà l’ordine all’Ufficio Assistenza Clienti di INDA S.r.l. di Pagazzano.

Una volta ricevuto e analizzato ogni ordine, gli operatori devono procedere alla sua archiviazione. Infine l’Assistenza Clienti passa l’incarico all’Ufficio Anagrafiche di INDA in cui è presente l’Utente Configurante.

---

<sup>150</sup> Feldman e Pentland (2003:101).

## *FASE #2: Configurazione del prodotto e analisi di fattibilità*

L'Utente Configurante, che ha in carico la richiesta del box doccia "speciale", verifica se il prodotto è realizzabile mediante l'uso di un Configuratore di prodotto<sup>151</sup> oppure no.

In questo caso si prospettano due situazioni:

- *FASE #2a: Configurazione del prodotto con Configuratore*

L'Utente Configurante accede al Configuratore di SAP SAMO, inserisce i dati dell'ordine per generare automaticamente l'anagrafica del prodotto e ottenere il prezzo di vendita del bene per SAMO. Di seguito, utilizzando SAP INDA crea il Codice Box Doccia Speciale, ne rileva il codice EAN<sup>152</sup> e vi attribuisce il costo d'acquisto del prodotto che è pari al prezzo di vendita generato dal Configuratore di SAMO.

A questo punto ritorna su SAP SAMO inserisce il codice EAN rilevato e le altre informazioni di completamento per poi procedere ad inserire l'ordine di vendita della cabina doccia per il cliente finale, utilizzando SAP INDA. (Da qui si passa alla *FASE #6*).

- *FASE #2b: Configurazione del prodotto senza Configuratore*

Inizialmente l'Utente Configurante, usando la propria esperienza, procede a verificare la fattibilità di produzione dell'ordine. Se l'esito dell'analisi risulta negativa allora il processo si conclude inviando una comunicazione al cliente finale. Viceversa l'operatore calcola il prezzo preventivo massimo del prodotto che INDA dovrà pagare nel momento in cui acquisterà il box doccia da SAMO e per farlo, userà la regola "*prezzo del modello X+23%*": il prezzo del modello scelto dal cliente viene maggiorato del 23%. A questo punto, viene contattato il cliente finale al quale si comunica l'importo preventivato dato da " $(X+23\%)+Y$ "<sup>153</sup>. Se quest'ultimo lo accetta, l'operatore ha le informazioni di base per poter codificare il prodotto.

---

<sup>151</sup> Il configuratore di prodotto è un software che permette di realizzare un prodotto, personalizzandolo secondo caratteristiche specifiche.

<sup>152</sup> EAN o *European Article Number*, è un codice utilizzato in Europa per identificare univocamente un prodotto destinato alla vendita al dettaglio.

<sup>153</sup> Il prezzo del prodotto per il cliente finale sarà dato dal costo che sosterrà INDA per acquistare il prodotto da SAMO, più una maggiorazione pari a  $Y$ .

### *FASE #3: Codifica dell'ordine nel gestionale SAP di INDA e SAMO*

L'Utente Configurante accede al gestionale SAP INDA e con la transazione *Znewspec* crea il Codice Materiale Speciale della cabina doccia, riportando le informazioni contenute nell'ordine del cliente a livello basico. A questo punto il gestionale SAP genera automaticamente il codice EAN.

Successivamente l'Utente Configurante apre SAP SAMO e, con la transazione *Znewspec*, dà origine al Codice Materiale Speciale con il codice articolo rilevato da SAP INDA. Crea così l'anagrafica del box doccia, contenente tutti i prodotti finiti necessari per la produzione del bene attribuendogli il medesimo EAN rilevato in INDA.

### *FASE #4: Creazione degli articoli Prodotti Finiti in SAMO per la produzione della cabina doccia*

Il giorno successivo all'inserimento dei dati nel Sistema SAP SAMO, da parte dell'Utente Configurante di INDA, all'operatore dell'Ufficio Tecnico di SAMO viene notificata la creazione di nuovi codici "Prodotti Finiti" da gestire, relativi ai nuovi box doccia "speciali".

L'addetto, all'interno del gestionale SAP SAMO con la transazione *MM01*, integra le informazioni relative all'anagrafica prodotto con i dati per l'imballaggio e ne completa la sua distinta base con la transazione *CS03N*.

Una volta completate tutte le informazioni del box doccia è possibile procedere all'emissione dell'ordine ai fornitori delle pareti per la doccia e determinare il costo definitivo di acquisto del bene per INDA S.r.l.. Pertanto l'operatore dell'Ufficio Tecnico invia una richiesta all'Addetto Ufficio Acquisti perché emetta l'ordine d'acquisto dei vetri per il box doccia.

Contemporaneamente, l'addetto dell'Ufficio Tecnico trasmette anche una richiesta all'Ufficio Commerciale perché calcoli il prezzo definitivo del bene finito. Quest'ultimo attende che l'Ufficio Acquisti gli dia conferma dell'avvenuto ordine, e sulla base dei costi da sostenere per l'acquisto del vetro, può procedere al calcolo del prezzo ufficiale della cabina doccia "speciale". Infine, l'Ufficio commerciale invia all'operatore

dell'Ufficio Tecnico la conferma di avvenuto ordine, riepilogativa di tutti i dati e del prezzo. Tale documentazione verrà poi allegata all'*Ordine di Produzione*<sup>154</sup>

A questo punto, l'operatore dell'Ufficio Tecnico notifica il prezzo della cabina doccia al dipendente dell'Ufficio Assistenza Clienti INDA di Pagazzano, lo stesso addetto inserirà il prezzo ufficiale del box doccia sul Listino Prezzi SAMO per INDA.

#### *FASE #5: Inserimento ordine di vendita da parte di INDA*

L'operatore dell'Ufficio Assistenza Clienti di INDA riceve la notifica relativa al prezzo della cabina doccia, per poi immettere tale valore in SAP INDA sottoforma di costo del prodotto. Infine, sempre con il sistema SAP INDA, esso può procedere all'inserimento dell'ordine di vendita del box doccia nei confronti del cliente finale.

#### *FASE #6: Emissione dell'ordine d'acquisto della cabina doccia da INDA a SAMO*

Una volta emesso l'ordine di vendita del bene, il gestionale SAP INDA crea automaticamente una RdA (Richiesta d'acquisto) della cabina doccia. L'operatore dell'Ufficio Assistenza Clienti di INDA Pagazzano, trasforma la RdA in un Ordine di Acquisto del box doccia nei confronti di SAMO, adoperando la transazione *ME21N* di SAP INDA. Infine l'addetto invia l'ordine d'acquisto a SAMO tramite EDI<sup>155</sup> archiviando poi la copia cartacea.

#### *FASE #7: Creazione dell'ordine di vendita del box doccia da SAMO verso INDA*

SAP SAMO riceve l'ordine di acquisto del box doccia, che automaticamente il gestionale converte in ordine di vendita verso INDA.

A questo punto, l'addetto prepara il modulo *Ordine di Produzione*<sup>156</sup>: una copia è archiviata e l'altra inviata al Responsabile della produzione.

Per una miglior comprensione del processo formale si veda la **Figura 19**

---

<sup>154</sup> L'Ordine di produzione contiene tutte le informazioni tecniche per produrre la cabina doccia e la documentazione relativa alla conferma di avvenuto ordine delle pareti doccia.

<sup>155</sup> EDI o *Electronic Data Interchange*, è un sistema che permette di inviare/ricevere dati a/da due o più gestionali mediante l'interscambio di file preformattati.

<sup>156</sup> Si veda nota 154.



Figura 19: Rappresentazione grafica del flusso del processo Creazione Speciali (1/4)

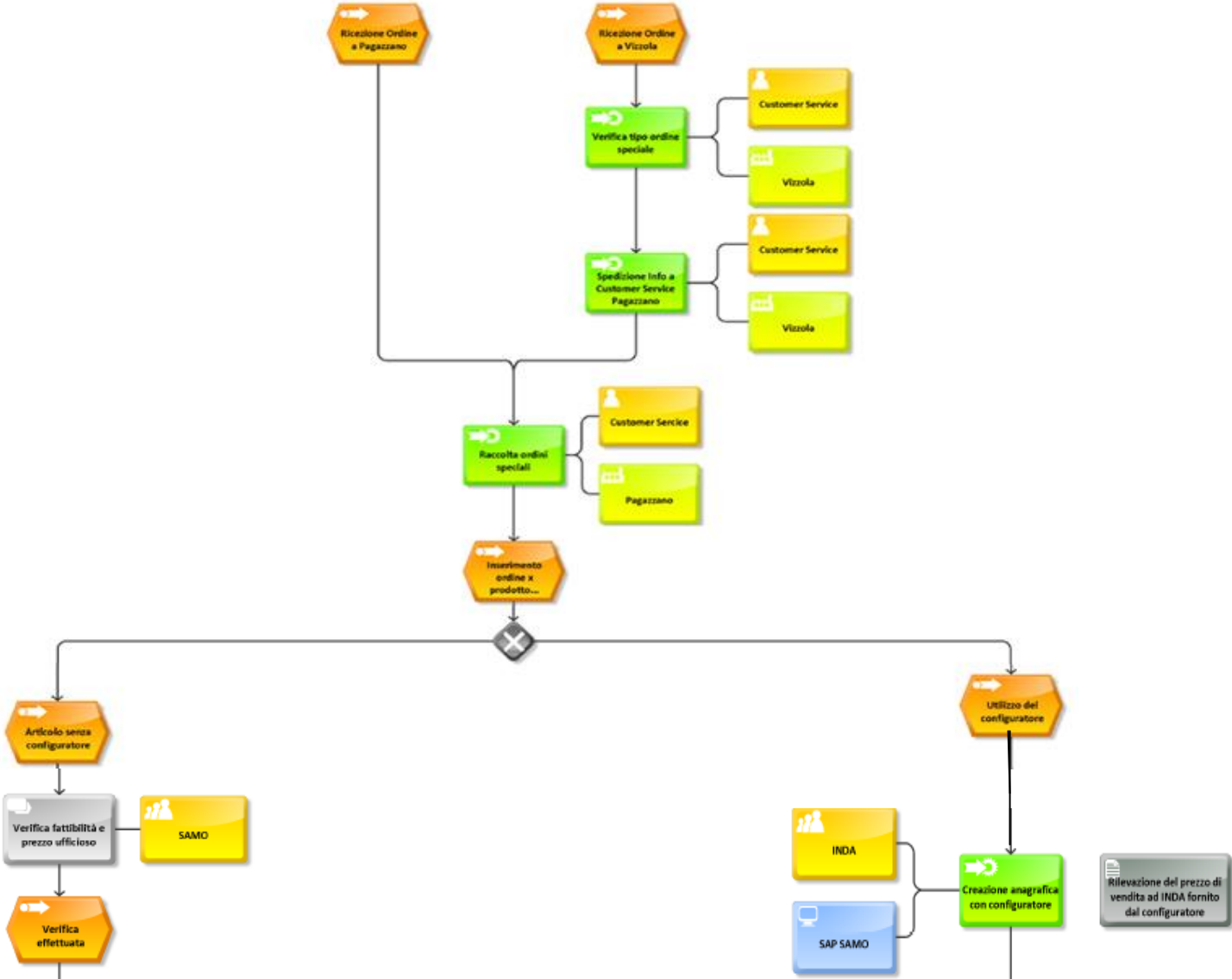


Figura 19: continuazione (2/4)

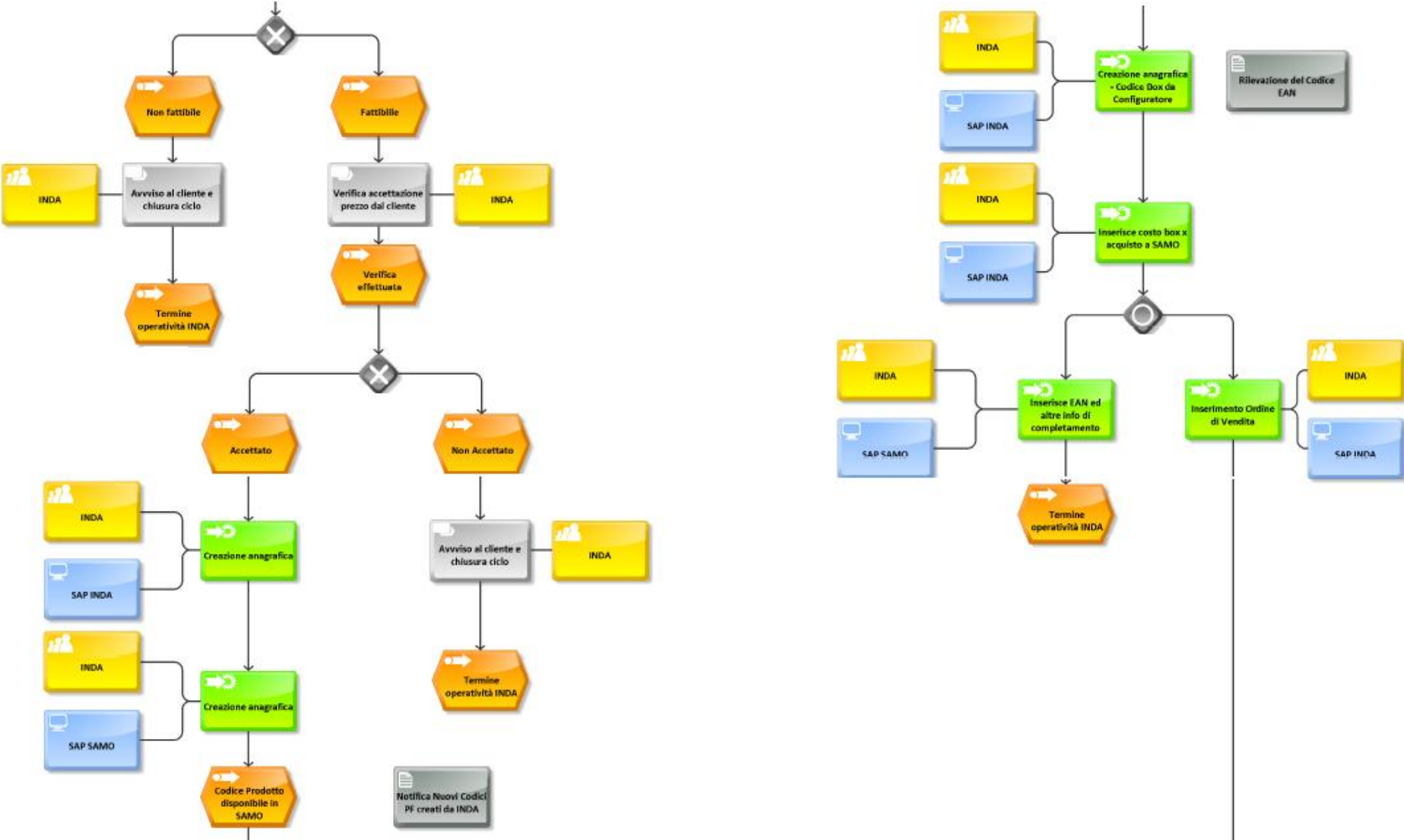
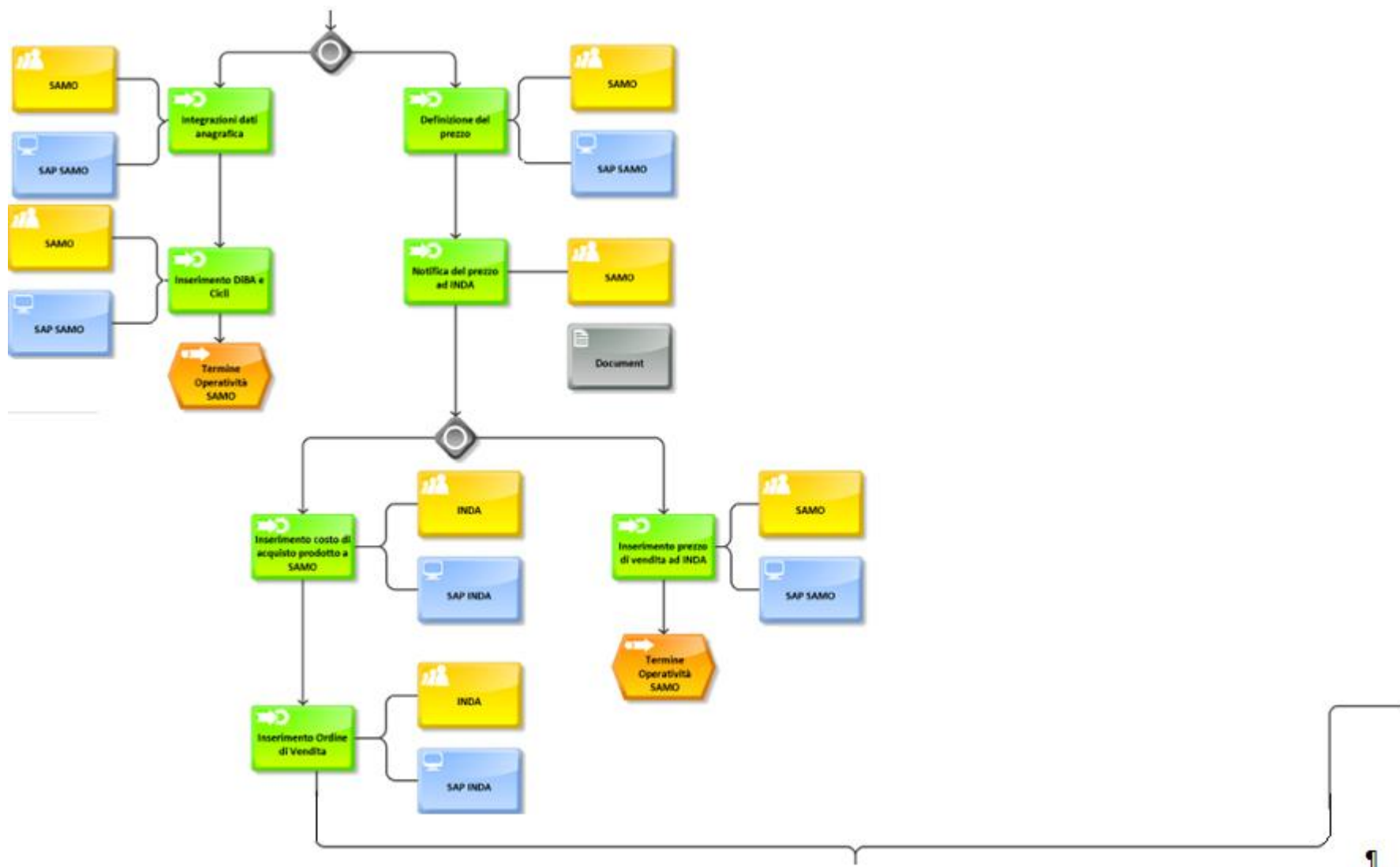
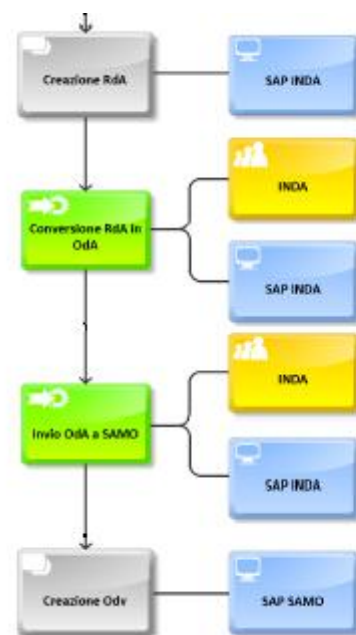


Figura 19: continuazione (3/4)



**Figura 19:** continuazione (4/4)



*Fonte: Documentazione di SAMO INDUSTRIES*

## 1.2 Rappresentazione del processo a livello performativo

Per raggiungere l'obiettivo dell'analisi è indispensabile studiare il livello performativo del processo e quindi i *recurrent interaction pattern*, poiché ci permette di catturare il comportamento organizzativo e come esso viene effettivamente svolto.

Nel caso specifico, l'osservazione del processo di "Creazione Speciali" e le interviste ai vari operatori e responsabili che vi intervengono, hanno rilevato alcune carenze della procedura formale. Infatti, in alcuni *steps* non viene spiegato come devono essere svolti i singoli *tasks* e/o che mezzi utilizzare, lasciando uno spiraglio di libertà ai vari addetti che, con il passare del tempo, hanno consolidato dei comportamenti di carattere routinario che modificano in maniera più o meno incisiva quanto previsto dalle norme.

Di seguito viene data una rappresentazione del livello performativo della procedura di "Creazione Speciali" in modo da comprenderne il comportamento organizzativo.

*FASE #1: Ricezione da parte di INDA dell'ordine di acquisto della cabina doccia dal cliente*

Il fax contenente l'ordine del cliente può essere ricevuto presso due uffici di INDA S.r.l.:

- presso l'Ufficio Assistenza Clienti di INDA S.r.l. di Pagazzano, dove l'addetto preposto raccoglie gli ordini già categorizzati come "speciali";
- presso l'Ufficio Clienti di INDA S.r.l. a Vizzola. L'operatore preposto deve controllare se l'ordine riguarda un prodotto speciale. Pertanto in un primo momento controlla il catalogo delle cabine doccia, per verificare se esso rientra oppure no tra quelli standard e per maggior sicurezza, contatta anche l'Ufficio Tecnico di SAMO mediante mail o telefonata, in quanto sarà SAMO che si occuperà della produzione del box doccia. Se da tale controllo il prodotto risulta uno "speciale", allora l'addetto invierà l'ordine all'Ufficio Assistenza Clienti di INDA S.r.l. di Pagazzano.

Una volta ricevuto e analizzato ogni ordine, entro la fine del mese, alcuni operatori procedono alla loro archiviazione puramente cartacea, altri anche quella elettronica sul DDM<sup>157</sup>. Infine l'Assistenza Clienti passa l'incarico all'Ufficio Anagrafiche in cui è presente l'Utente Configurante.

#### *FASE #2: Configurazione del prodotto e analisi di fattibilità*

L'Utente Configurante che ha in carico la richiesta del box doccia "speciale", deve analizzare se il prodotto è realizzabile con l'uso di un Configuratore oppure no. Per fare ciò l'operatore di INDA si avvale della sua esperienza pregressa e qui, in relazione all'esito, si prospettano due situazioni:

- *FASE #2a: Configurazione del prodotto con Configuratore*

L'Utente Configurante deve ricopiare manualmente tutti i dati relativi all'ordine all'interno del Configuratore di SAP SAMO, il quale genera automaticamente l'anagrafica prodotto e il prezzo di vendita del bene per SAMO. Di seguito, avvalendosi di SAP INDA crea il Codice Box Doccia Speciale e il codice EAN, associandovi il costo d'acquisto del prodotto che è pari al prezzo di vendita generato dal Configuratore di SAMO. Poi, ritorna su SAP SAMO, ricopia il codice EAN e le altre informazioni di completamento e procede ad inserire l'ordine di vendita della cabina doccia per il cliente finale, utilizzando SAP INDA. (Da qui si va alla *FASE #6*).

Per facilitare lo svolgimento di tutte queste operazioni, che sono prevalentemente di inserimento e copiatura manuale dei dati, l'Utente Configurante si crea un *file* Excel denominato "*Creazione Box Speciali-Configuratore gg/mm/aa*", all'interno del quale inserisce tutte le informazioni generate dai due SAP, come ad es. Codice Box Doccia Speciale, codice EAN e prezzo di vendita del box.

- *FASE #2b: Configurazione del prodotto senza Configuratore*

Inizialmente, l'Utente Configurante procede a verificare la fattibilità di produzione dell'ordine; ciò lo fa usando la propria esperienza e consultandosi con l'Ufficio Tecnico di SAMO, mediante l'attivazione di una comunicazione informale che prevede lo scambio di due o tre mail. Tale operazione può durare

---

<sup>157</sup> DDM (*Digital Desk Management for SAP*) è usato per completare il modulo SAP per la gestione documentale (DMS)

anche più mezza giornata se l'utente dell'Ufficio Tecnico non può rispondere immediatamente o è assente. Se il riscontro sulla fattibilità è negativo, viene fatta una comunicazione informale tramite mail al cliente finale. Nel caso di esito positivo, l'Utente Configurante contatta tramite mail l'Ufficio Commerciale di SAMO, e in copia anche l'Ufficio Tecnico di SAMO, per richiedere il prezzo definitivo<sup>158</sup> (e non preventivo) di vendita della cabina doccia da SAMO a INDA. Solitamente, entro due ore della richiesta, l'addetto commerciale inoltra la risposta ad entrambi gli uffici. A questo punto, mediante un apposito documento ufficiale, l'Utente Configurante contatta il suo cliente finale al quale comunica il prezzo di vendita del bene dato da “(prezzo definitivo di vendita della cabina doccia da SAMO a INDA+Y)<sup>159</sup>”. Se quest'ultimo lo accetta, si procede alla codifica del prodotto.

### *FASE #3: Codifica dell'ordine nel gestionale SAP di INDA e SAMO*

L'Utente Configurante apre il gestionale SAP INDA e con la transazione *Znewspec* crea il Codice Materiale Speciale del box doccia ricopiando i dati base dell'ordine del cliente, immette il costo del prodotto (che gli era stato comunicato nella *FASE #2b* dall'addetto commerciale di SAMO) e inserisce il codice EAN, generato automaticamente dal gestionale SAP.

Successivamente, l'Utente compie la medesima operazione sul gestionale SAP SAMO. Con la transazione *Znewspec* dà origine al Codice Materiale Speciale usando il codice articolo creato da SAP INDA, crea l'anagrafica del box doccia contenente tutti i prodotti finiti necessari per la sua produzione del bene e riportandovi il codice EAN rilevato in INDA.

Anche in questo caso, come nella *FASE #2a*, l'Utente Configurante crea un *file* Excel denominato “*Creazione Box Speciali-NO Config gg/mm/aa*”, per riportarvi tutti i dati ottenuti da SAP INDA, in modo da facilitare la copiatura delle informazioni da un gestionale all'altro.

---

<sup>158</sup> Il prezzo definitivo del box doccia è sempre inferiore al prezzo preventivato che è dato da “*X+23%*”.

<sup>159</sup> Il valore *Y* sommato, rappresenta la percentuale di guadagno di INDA.

*FASE #4: Creazione degli articoli Prodotti Finiti in SAMO per la produzione della cabina doccia*

Il giorno successivo all'inserimento dei dati nel sistema SAP SAMO da parte dell'Utente Configurante di INDA, il gestionale SAP SAMO notifica all'operatore dell'Ufficio Tecnico di SAMO la creazione di nuovi codici Prodotti Finiti da gestire, relativi ai nuovi box doccia "speciali".

Prima di procedere alla loro gestione, l'operatore dell'Ufficio Tecnico verifica manualmente se, tra gli ordini inseriti da INDA, qualcuno di essi sia rimasto bloccato e quindi non notificato.

Ciò succede poiché, nel gestionale SAP, è impostato un sistema di controllo per bloccare tutti gli ordini per i quali non è stato inserito anche un solo dato richiesto dal sistema. Per poterli sbloccare l'operatore di SAMO dev'essere in possesso dell'ordine del cliente. Se questo documento non è stato archiviato elettronicamente, ma solo a livello cartaceo, l'operatore chiama telefonicamente l'Addetto Assistenza Clienti di INDA, il quale lo scannerizza e lo invia tramite mail a SAMO. Dopo aver corretto e sbloccato le schede degli ordini, l'operatore lo integra con le informazioni di competenza di SAMO relative a tutti i componenti (o Prodotti Finiti) del box doccia speciale.

Pertanto, usando il gestionale SAP SAMO, immette la transazione MM01 per completare l'anagrafica prodotto con i dati dell'imballaggio e usa la transazione CS03N per ultimare la distinta base. L'addetto dell'Ufficio Tecnico di SAMO deve verificare e assicurarsi che tutti i Prodotti Finiti del box doccia speciale siano stati creati correttamente, altrimenti si avranno delle ripercussioni nella *FASE #7*. A questo punto, per comodità personale, l'operatore estrapola nel *file "PF Cabine Doccia Speciali"*, la lista dei nuovi codici prodotto, completi di anagrafica. Ciò lo faciliterà nel lavoro di definizione delle caratteristiche del vetro.

Anche nel caso delle pareti doccia in vetro, mano a mano che esse vengono definite, l'addetto, per conoscenza personale, riporta tali informazioni nel documento Excel "*Vetri Speciali ggmmaa*" in modo da mantenere traccia dei vari vetri che sono stati creati in giornata.



Non solo, lo stesso *file* lo invia tramite mail all'Ufficio Acquisti di SAMO in modo tale che l'impiegato possa procedere all'emissione dell'ordine di acquisto delle pareti doccia ai fornitori. A differenza della procedura scritta, l'Ufficio Acquisti non invia in tempo la conferma di avvenuto ordine per poterla allegare all'*Ordine di Produzione*.

Infine, l'utente riporta il prezzo ufficiale della cabina doccia, che gli era stato comunicato il giorno precedente dall'addetto commerciale, sul Listino Prezzi SAMO per INDA.

In questa fase, è molto attiva la comunicazione informale tra le varie parti del processo, ma anche la creazione di documenti non ufficiali, in quanto nella procedura formale non si specifica come l'utente debba comportarsi in queste situazioni.

#### *FASE #5: Inserimento ordine di vendita da parte di INDA*

L'impiegato dell'Ufficio Assistenza Clienti di INDA riceve una telefonata dall'Ufficio Tecnico di SAMO che gli comunica la possibilità di inserire l'ordine di vendita del box doccia in SAP INDA, nei confronti del suo cliente finale.

Questa fase è molto importante poiché l'ordine può essere inserito solo quando l'addetto dell'Ufficio Tecnico SAMO ha concluso tutte le operazioni previste nella FASE #4. Se le tempistiche non vengono rispettate, si possono avere delle ripercussioni nella FASE #7.

#### *FASE #6: Emissione dell'ordine d'acquisto della cabina doccia da INDA a SAMO*

Una volta emesso l'ordine di vendita del bene, SAP INDA crea automaticamente una Richiesta d'Acquisto della cabina doccia. L'operatore dell'Ufficio Assistenza Clienti INDA Pagazzano, con la transazione *ME21N* di SAP INDA, trasforma la RdA in un Ordine di Acquisto del box doccia nei confronti di SAMO. Infine lo invia a quest'ultima tramite EDI.

Tutti gli ordini di acquisto creati non vengono stampati e archiviati giornalmente ma quando l'operatore ha un momento disponibile. In ogni caso viene eseguita almeno una volta al mese.

### *FASE #7: Creazione dell'ordine di vendita del box doccia da SAMO verso INDA*

SAP SAMO riceve l'ordine di acquisto del box doccia che automaticamente il gestionale converte in ordine di vendita verso INDA.

In questa fase, il sistema di sicurezza di SAP SAMO può bloccare l'ordine d'acquisto per tre ragioni:

- se i Codici Materiale Speciale inseriti da INDA sono diversi da SAMO;
- se durante la *FASE #4* l'addetto dell'Ufficio Tecnico non ha inserito tutti i codici dei Prodotti Finiti che compongono il box doccia speciale;
- se INDA emette l'ordine di acquisto del box doccia verso SAMO prima che quest'ultima abbia completato l'anagrafica e la distinta base del nuovo prodotto.

In tutte e tre le situazioni, la mancanza di corrispondenza tra le informazioni attiva il sistema di sicurezza di SAP che blocca l'ordine. Una volta trovato e corretto ogni errore, l'addetto dell'Ufficio Tecnico, compila il modulo *Ordine di Produzione*. Una copia di tale documento l'invia al Responsabile della produzione e l'altra l'archivia a livello cartaceo ed elettronico alla fine di ogni mese. Si deve ricordare che a questo documento viene anche allegato un disegno realizzato manualmente e rappresentativo della cabina doccia in modo da facilitarne la realizzazione ed evitare eventuali problematiche legate all'incomprensione. Questo modulo prevede che vi venga anche allegato il riepilogo di avvenuto ordine delle pareti doccia, ma ciò non avviene dato che l'ufficio acquisti lo trasmette in ritardo all'Ufficio Tecnico.

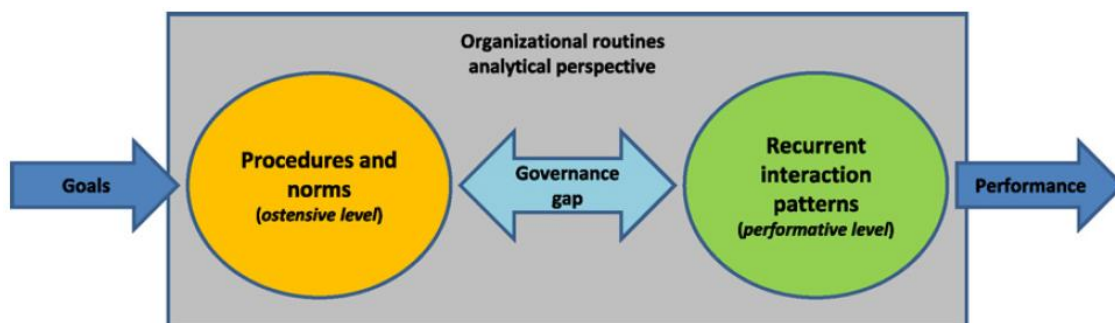
## **2 Identificazione dei *gap* di *governance* tra livello ostensivo e performativo**

La possibilità di poter descrivere le modalità con cui un processo viene realmente eseguito, permette di verificare come vengono effettivamente eseguiti i *task* dai vari attori che vi partecipano. In questo modo è possibile rendere visibile al manager i *gaps* tra la procedura ostensiva e performativa (**Figura 20**) e quindi le cause che li generano e che prima gli rimanevano oscuri, nonostante la loro incidenza sulle *performance* aziendali.

È importante ricordare che questi *gap* sorgono in quanto i manager che hanno predisposto la procedura formale molto spesso lasciano dei “vuoti” che i singoli attori che intervengono nel processo in questione colmano attivando delle *routine*.

Tali comportamenti vengono adottati poiché permettono di adeguare il processo alle circostanze dell’ambiente organizzativo o semplicemente perché essi stessi commettono degli errori<sup>160</sup>.

**Figura 20:** I *Governance Gaps* tra *Ostensive level* e *Performative level*



Fonte: Tratto da Markus C. Becker, Francesco Zirpoli, 2008

Di conseguenza, una volta descritta la procedura ostensiva e quella performativa, è necessario compararle per identificare i vari *gap* e di conseguenza le *organizational routine* attuate, le quali possono avere effetti più o meno incisivi sulle *performance* aziendali, sia in termini positivi che negativi.

Di seguito si darà una rappresentazione dei principali *gap* identificati durante l’analisi dei processi. In particolare si darà maggior attenzione a tutti quei *drive* che incidono sulla *performance* aziendale.

- Nella FASE #1, l’ordine del cliente finale arriva in azienda tramite fax e molto spesso i dati relativi alle misure sono scritti manualmente. Quando l’Utente Configurante ricopia le informazioni all’interno del gestionale può commettere degli errori di battitura, o fraintendendo la scrittura di alcuni numeri, può rischiare di riportare dati errati.

<sup>160</sup> F. Zirpoli, Slide: *Cambiamento dei processi e routine*, Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato, a.a. 2011-2012.

Situazioni simili sono capitate in azienda, anche se raramente poiché il gestionale SAP è in grado di bloccare errori macroscopici come ad esempio l'inserimento di 20.00m al posto di 2.00m, ma non può riconoscere sbagli minimi, come se al posto di 1.30m venisse inserito 1.80m. Pertanto l'ordine avanza all'Ufficio tecnico di SAMO, il quale non essendo in possesso della richiesta d'acquisto del cliente finale, poiché non è stata digitalizzata, si affida a quanto è stato inserito nel gestionale dall'addetto di INDA. In tali circostanze, si da avvio alla produzione di un bene che non rispecchia le esigenze del cliente.

- Recentemente, l'azienda ha predisposto un programma per l'archiviazione elettronica dei documenti, la quale dovrebbe affiancare quella di tipo cartaceo. L'obiettivo di questo sistema è di monitorare l'avanzamento dell'ordine, creare un archivio comune tra INDA e SAMO al quale gli addetti possono accedervi in caso di dubbi e problemi e dar origine ad una memoria organizzativa per futuri casi. Ad oggi, però l'azienda non ha ancora specificato l'obbligo di archiviare lo stesso documento con entrambe le modalità.

Nella FASE #1, la procedura formale prevede che l'ordine del cliente finale venga archiviato, ma senza definirne le modalità. Pertanto, i cinque operatori che intervengono in questa fase archiviano gli ordini in modalità cartacea e qualcuno anche in modalità elettronica. Tale operazione non viene effettuata giorno per giorno ma almeno una volta entro la fine del mese.

La stessa situazione si presenta anche nella FASE #4. L'operatore Ufficio Tecnico deve archiviare sia a livello cartaceo ma soprattutto elettronicamente il modulo *Ordine di Produzione* comprensivo del documento di conferma di avvenuto ordine dei vetri e collegarli all'ordine di acquisto del cliente finale archiviato durante la FASE #1. Questa operazione è pressoché impossibile da svolgere correttamente, dato che solo alcuni ordini dei clienti durante la FASE #1 vengono digitalizzati e solitamente settimane dopo il loro arrivo. Pertanto l'operatore dell'ufficio tecnico, non riuscendo a trovare l'ordine del cliente, archivia semplicemente l'*Ordine di Produzione*.

Questa situazione incide sulla *performance* aziendale sia in termini economici ma anche di tempo. Ad esempio, l'impossibilità di creare una memoria

organizzativa non riduce, anzi potrebbe aumentare la possibilità di commettere errori e l'impossibilità di ridurre i tempi di esecuzione del processo.

Inoltre, nel caso si verificano dei problemi nella codifica del prodotto, l'inesistenza di documenti digitalizzati richiede l'attivazione di una comunicazione informale tra INDA e SAMO per ricercare manualmente l'ordine del cliente e inviarlo tramite mail all'addetto interessato.

- A livello ostensivo, la determinazione del prezzo di vendita al cliente finale della cabina doccia "speciale" si basa su due *step*: nella FASE #2b l'Utente Configurante INDA calcola il prezzo preventivo di vendita del bene con la formula " $(\text{prezzo del modello } X + 23\%) + Y$ ". Questa formula fa sì che al prezzo di base del modello scelto dall'acquirente venga sommata una percentuale fissa pari al 23% che permette di coprire tutti i costi extra che sostiene SAMO per la produzione del bene "speciale", per poi applicarvi la percentuale Y rappresentativa del guadagno di INDA. Successivamente, in FASE #4, dopo che l'Ufficio Acquisti ha inoltrato l'ordine di acquisto delle pareti doccia "speciali" di conseguenza viene a sapere del loro costo, solo allora l'Ufficio Commerciale può determinare con certezza il prezzo ufficiale di vendita del box doccia speciale da SAMO a INDA e quest'ultima può calcolare quello per il suo cliente. Nella realtà il calcolo del prezzo ufficiale di vendita viene anticipato alla FASE #2, per cui l'Utente Configurante di INDA invia una mail all'Ufficio Commerciale di SAMO perché gli calcoli il prezzo ufficiale del prodotto e quest'ultimo lo fa basandosi sulle passate esperienze. Il fatto di anticipare la determinazione del prezzo, di per sé riduce le tempistiche di svolgimento della procedura, ma allo stesso tempo può generare ripercussioni sulla *performance* aziendale. Determinando il prezzo prima che l'Ufficio tecnico abbia definito i pezzi necessari per costruire il box doccia, in particolare si fa riferimento alle pareti doccia che SAMO acquista da un suo fornitore, e che l'Ufficio Acquisti di SAMO abbia contrattato il prezzo di tali componenti, potrebbe generare delle perdite economiche. Infatti se per quel determinato ordine sia necessario un particolare tipo di vetro che comporta costi di lavorazione più elevati e/o maggiori spese di spedizione rispetto agli ordini passati, l'azienda si troverebbe a sostenere costi superiori che riducono guadagno o che addirittura lo annullano.

Questa perdita potrebbe essere moltiplicata nel caso in cui essi avessero a che fare con un ordine di  $n$  docce richieste da una catena alberghiera (una dei principali *target* di clienti con cui si interfaccia INDA), alla quale poi dovrebbe praticare ulteriori sconti legati alle quantità.

- Un'altro *gap* riguarda le interruzioni di operatività degli operatori di INDA durante le fasi #1 (per identificare se il la cabina doccia è una “speciale”) e #2b (per definire la fattibilità di produzione del prodotto). Infatti, essendo stati integrati in questa procedura da un periodo relativamente breve, per alcune attività che essi dovrebbero svolgere in piena autonomia e sfruttando la loro esperienza pregressa, preferiscono ottenere delle conferme dagli operatori di SAMO onde evitare problematiche. Per tale motivo contattano i dipendenti di SAMO usano strumenti di comunicazione informale come le mail e alle quali ricevono risposta in un arco di tempo molto variabile, anche dopo mezza giornata, in relazione alla disponibilità dell'operatore. Mentre l'operatore attende una risposta, l'avanzamento dell'ordine viene bloccato e in alcuni casi, quando l'attesa si prolunga, esso deve sollecitare il collega affinché riceva una risposta al più presto. Situazioni di questo genere sono frequenti e rischiano di incidere sulle tempistiche di svolgimento del processo e quindi spostando il giorno di inizio di produzione del bene.

A differenza delle *routines* analizzate precedentemente, che incidono negativamente sulla *performance*, quelle di seguito rappresentano un importante elemento per il miglioramento della *performance*.

- Gli artefatti utilizzati in SAMO INDUSTRIES, nel caso specifico i gestionali SAP, presentano delle carenze; pertanto è stato istituito un sistema di sospensione degli ordini nel caso essi presentino degli errori, come ad esempio la mancata compilazione un campo. Il problema nasce in quanto il gestionale non avvisa l'utente che l'ordine in questione è stato bloccato; perciò se l'operatore non lo verifica manualmente, il processo non avanzerà, generando ingenti perdite economiche per l'azienda.

Fortunatamente, gli operatori si sono accorti di questo problema così ogni giorno procedono manualmente a controllare se tra i vari ordini inseriti ve n'è qualcuno

di sospeso per poterlo sbloccare, apportandovi le opportune correzioni. Questa situazione si presenta nella fase #4 e #7 ed in entrambe le situazioni la procedura formale non prevede tale operazione. In particolare, nella FASE #4, il gestionale SAP SAMO notifica all'operatore dell'Ufficio Tecnico di SAMO la creazione da parte di INDA di nuovi codici Prodotti Finiti da gestire. Prima di procedere alla loro gestione, l'operatore verifica manualmente se qualcuno di essi è rimasto bloccato e quindi non notificato. Per poterli sbloccare l'operatore di SAMO si fa inviare tramite mail l'ordine del cliente finale, che si trova presso INDA, e procede alla correzione. Allo stesso modo, nella FASE #7, l'ordine di acquisto della cabina doccia da parte di INDA verso SAMO, può essere bloccato dal gestionale per le ragioni sopra riportate<sup>161</sup>, senza notificarlo all'operatore dell'Ufficio Tecnico. Anche in questo caso, l'addetto verifica manualmente gli ordini e li sblocca.

In entrambe le due situazioni, le *routines* attivate dagli attori del processo permettono all'azienda di massimizzare la *performance* aziendale senza subire perdite per la mancata esecuzione di un ordine.

- Durante la FASE #7, la procedura formale prevede che l'addetto dell'Ufficio Tecnico compili il modulo *Ordine di Produzione* con i dati relativi al box doccia speciale, necessari per consentire al reparto produttivo di fabbricare il prodotto. Nella realtà, a tale documento l'addetto allega anche un disegno della cabina doccia che viene realizzato manualmente dallo stesso operatore per facilitarne la produzione e l'assemblaggio. In questo modo, oltre ad evitare eventuali problematiche di incomprensione nella realizzazione del prodotto si viene a creare una memoria organizzativa per futuri casi.

Da questa analisi, si è rilevata l'esistenza di numerose *routine* organizzative che incidono in modo positivo o negativo sulla *performance* aziendale. Il fatto di aver identificato questi comportamenti mediante una comparazione con la procedura formale e aver analizzato i *gap* che esse generano, ha permesso all'azienda di dotarsi di una memoria organizzativa, di conoscere la loro incidenza sulla *performance* aziendale e di identificare le cause che le generano. In questo modo, nell'eventualità in cui si

---

<sup>161</sup> Le ragioni di blocco dell'ordine di acquisto sono riportate nella FASE #7 del paragrafo 1.2 di questo capitolo.

presentasse qualche problematica da gestire, i manager saprebbero qual è la causa su cui intervenire e quindi concentrare i loro sforzi, evitando di sprecare risorse e tempo per soluzioni che potrebbero rivelarsi inefficaci<sup>162</sup>

Pertanto nel Capitolo V si cercherà di identificare delle concrete misure correttive adottabili dal manager tali da permettere di migliorare il processo di “Creazione speciali” in un’ottica di miglioramento della *performance* per l’azienda.

Da questa analisi, si è rilevata l’esistenza di numerose *routine* organizzative che incidono in modo positivo o negativo sulla *performance* aziendale. Il fatto di aver identificato questi comportamenti mediante una comparazione con la procedura formale e aver analizzato i *gap* che esse generano, ha permesso di conoscere non solo l’incidenza che hanno sulla *performance* aziendale, ma anche di identificare le cause che le generano. Pertanto nel Capitolo V si cercherà di identificare delle concrete misure correttive adottabili dal manager tali da permettere di migliorare il processo di “Creazione speciali” in un’ottica di miglioramento della *performance* per l’azienda.

---

<sup>162</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008: 140).



# CAPITOLO V

## DISCUSSIONE DEI RISULTATI EMPIRICI E IDENTIFICAZIONE DI POSSIBILI SOLUZIONI

### Introduzione

L'analisi della procedura di "Creazione Speciali" è stata effettuata adottando la teoria sviluppata da Martha S. Feldman e Brian T. Pentland.

Questo metodo di analisi concepisce le *Organizational routine* come una combinazione tra due aspetti: quello ostensivo e quello performativo.

Nel primo caso, l'aspetto ostensivo lo definiscono come

*“the ideal or schematic form of a routine. It is the abstract, generalized idea of the routine, or the routine in principle”*<sup>163</sup> mentre il livello performativo *“consists of specific actions, by specific people, in specific places and times. It is the routine in practice”*<sup>164</sup>.

Grazie a questo contributo si è riusciti ad analizzare i due livelli che costituiscono il processo di "Creazione Speciali" e dal loro confronto si sono potuti identificare i *gap* che lo caratterizzano.

Inoltre, il fatto di aver descritto l'aspetto pratico della procedura, ha dato la possibilità all'azienda di dotarsi di una propria memoria organizzativa in modo tale che, nell'eventualità in cui si presentasse qualche problematica da gestire, i manager

---

<sup>163</sup> Martha S. Feldman, Brian T. Pentland (2003: 101).

<sup>164</sup> Si veda nota 163.

individuerebbero subito la causa su cui intervenire e quindi concentrare i loro sforzi, evitando di sprecare tempo e risorse per soluzioni che potrebbero rivelarsi inefficaci<sup>165</sup>. Ciò premesso, in questo capitolo si analizzeranno i principali *gap* che generano effetti negativi sulla *performance* aziendale, si identificheranno i motivi che li generano e poi si proporranno le modifiche da apportarvi per migliorarne la loro incidenza .

## **1    Analisi dei *gap*: le cause della loro insorgenza**

Dalle varie interviste svolte in azienda, sono sorti alcuni aspetti legati al contesto aziendale, al coinvolgimento degli attori nella procedura e al ruolo degli artefatti che, nel complesso, influenzano in maniera positiva o negativa il risultato della *performance* aziendale.

### **1.1    Il contesto aziendale e il coinvolgimento degli attori**

Come riportato nel Capitolo II, una delle principali caratteristiche delle *routine* è la *contex-dependency* secondo la quale il contesto, dove si manifesta la *routine*, la caratterizza dandole specificità<sup>166</sup>. Infatti, le regole generali si contraddistinguono per l'astrattezza rispetto all'ambiente organizzativo nel quale vengono introdotte e, pertanto, intervengono il giudizio e l'interpretazione degli attori che permette loro di sapere come e quando attivarle, dando origine alle *organizational routines*.

Nel caso specifico il contesto organizzativo ha svolto, e continua a svolgere, una forte influenza sulle *routine* organizzative del processo di "Creazione Speciali"; un'accentuazione di tali effetti si sono avuti soprattutto negli ultimi mesi a causa della recente acquisizione di INDA. Si è potuta notare infatti, la scarsa integrazione del contesto aziendale anche a causa del clima di diffidenza che si era instaurato nei

---

<sup>165</sup> M.C. Becker, F. Zirpoli (2008:140).

<sup>166</sup> Zamarian (2002).

rapporti tra gli operatori di INDA nei confronti di quelli di SAMO poiché c'erano i timori di una possibile ristrutturazione aziendale.

In questa situazione, si è anche notato un basso *commitment* degli operatori; tanto è vero che, chiedendo loro se si sentivano responsabili o meno della riuscita della *performance* del processo di appartenenza, quasi tutti hanno risposto negativamente specificando che l'unica responsabilità se l'assumo nel caso sia stato commesso un errore che li riguarda specificatamente.

Alla stessa affermazione è giunto anche il responsabile del processo di "Creazione Speciali", il quale ritiene che la perdita di *performance* sia dovuta esclusivamente a colui che durante il processo ha commesso un errore. Il basso livello di coinvolgimento del personale, potrebbe anche essere dovuto dal fatto che essi si trovano a dover eseguire delle norme procedurali che gli sono state imposte e che, a giudizio di quasi tutti gli attori, presentano alcune problematiche necessarie di alcune migliorie. Difatti, durante l'intervista al Responsabile della procedura, egli stesso ha confermato che il processo di "Creazione Speciali" era stato predisposto esclusivamente dal precedente responsabile il quale attualmente non opera più al suo interno.

Un contesto aziendale di questo tipo, con un basso livello di coinvolgimento degli attori organizzativi, ha fatto sorgere alcuni dei *gap* evidenziati nel capitolo precedente.

Un esempio riguarda il sistema di archiviazione degli ordini dei clienti che pervengono in azienda. Da alcuni mesi, SAMO ha istituito un programma per l'archiviazione elettronica accanto a quella cartacea, senza specificare l'obbligo di eseguire entrambe all'interno della procedura formale. Di conseguenza, si sono venuti a formare atteggiamenti diversi in merito a questa attività: alcuni operatori eseguono entrambi i tipi di archiviazione, altri invece eseguono solo la procedura cartacea.

Questo *gap* sorge a causa del basso coinvolgimento degli attori nelle decisioni aziendali; pertanto la scarsa integrazione del contesto, ha fatto sì che non tutti siano venuti a conoscenza dell'obbligatorietà di eseguire l'archiviazione elettronica.

## 1.2 Il Ruolo degli Artefatti

Gli artefatti svolgono anch'essi un ruolo importante sulla *performance* in quanto aiutano a controllare, suggerire e coordinare le azioni di ogni individuo<sup>167</sup> limitando o consentendo le *routine*<sup>168</sup>. Essi possono assumere forme differenti<sup>169</sup> come ad esempio i programmi informatici, contenuti all'interno dei computer, che tentano di catturare le *organizational routine*.

Nel caso specifico, il gestionale SAP è l'artefatto che influenza maggiormente la *performance* del processo di "Creazione Speciali".

Esso non è stato customizzato per SAMO, pertanto è strutturato secondo delle caratteristiche *standard*.

Oltretutto, gli operatori che lo utilizzano non possiedono un *background* informatico e così usano una minima percentuale di tale software, nei limiti di quanto gli è stato insegnato nel rispetto della procedura formale.

Un esempio di *gap* dovuto a questo artefatto, riguarda il sistema di "sospensione degli ordini" che il gestionale SAP attiva nel caso in cui anche solo uno dei campi relativi ad esso non sia stato compilato.

Questo tipo di funzione, che di per sé rappresenta un'importante sistema di sicurezza, ha aspetti sia positivi che negativi, poiché da un lato evita la consegna al reparto produttivo di ordini carenti di informazioni rilevanti, dall'altro però difetta di un segnale d'avviso dell'avvenuta interruzione che consenta agli operatori di correggerli e farli avanzare.

Vincolati da questa situazione, gli addetti hanno dovuto adottare un sistema di verifica manuale che consiste nel verificare giornalmente l'evasione di tutti gli ordini onde evitare che alcuni di essi rimangano bloccati.

Nonostante tutti gli attori siano convinti della necessità di apportare alcune modifiche al processo e abbiano delle proposte in merito, al momento attuale non è stata ancora redatta una procedura formale che le contenga. A tal proposito, di seguito si vuole suggerire alcune possibili soluzioni da apportare al processo di "Creazioni Speciali" con l'obiettivo di perfezionare la *performance* aziendale.

---

<sup>167</sup> Markus C. Becker (2004:651).

<sup>168</sup> Martha S. Feldman, Brian T. Pentland (2005:797).

<sup>169</sup> Martha S. Feldman, Brian T. Pentland (2005:797).

## **2 Indicatori e soluzioni per il miglioramento della *performance***

Analizzare il processo di “Creazione speciali” attraverso le *organizational routines* permette ai manager di identificare concrete soluzioni di *governance* da applicare al processo in questione.

Grazie ad esse è possibile elaborare degli indici chiamati *performance indicator* che, se accuratamente monitorati, sono in grado di fornire utili informazioni sull’andamento della *performance* del processo in relazione a specifiche cause, dando la possibilità al manager di identificare le soluzioni più adeguate per intervenire e risolvere specifiche problematiche in caso di necessità.

Considerato quanto sopra, nei paragrafi successivi si darà una descrizione di alcuni indici di *performance* in grado di evidenziare delle possibili soluzioni da applicare ai *gap* della procedura “Creazione Speciali”.

### **2.1 I *performance indicator***

Analizzare il processo di “Creazione Speciali” attraverso le *routine* organizzative, ha permesso di catturare e descrivere il reale comportamento organizzativo, oltre ai *governance gap* che lo caratterizzano.

Questo ha dato la possibilità di comprendere quali sono le cause generatrici dei driver di *performance* positiva o negativa.

Partendo dal presupposto che l’obiettivo di un’azienda è quello di migliorare la sua *performance*, essa deve dotarsi di strumenti necessari ad individuare dove e come intervenire.

A tal fine, di solito si considerano indici quali il fatturato o i profitti per intraprendere delle azioni correttive; in realtà, le indicazioni di intervento che essi possono fornire sono molto generiche poiché si tratta di indicatori influenzati da molteplici fattori che necessiterebbero di essere scomposti.

Mediante lo studio delle *routine* organizzative, Markus C. Becker e Francesco Zirpoli (2008:143) in questo caso consigliano di utilizzare i cosiddetti *performance indicator*.

Essi sono degli importanti strumenti che aiutano il manager a canalizzare i propri sforzi nelle azioni di governo dell'azienda e di gestione dei processi aziendali<sup>170</sup>, garantendogli una chiave d'analisi molto precisa e dettagliata che solitamente è destinata a rimanere nascosta.

Ciò che distingue questi mezzi dai tradizionali indicatori è il loro livello di precisione. Infatti, per essere indici validi, essi devono essere direttamente collegati a quei processi di cui si desidera studiare la *performance* generata<sup>171</sup>, in particolare devono considerare le cause che la generano.

Per quanto riguarda il processo di "Creazione Speciali", alcuni dei *gap* evidenziati possono essere migliorati mediante l'uso di *performance indicator*; indicatori che sono di grande utilità per il manager nel momento in cui deve intervenire per apportare delle correzioni allo scopo di migliorare la *performance*.

Per la definizione di questi indici è sufficiente partire dall'analisi del livello performativo del processo, dove notiamo che alcuni addetti redigono giornalmente dei documenti per uso personale i quali hanno una valenza informativa molto elevata:

- Nella *FASE #2a*, l'Utente Configurante di INDA crea il *file* Excel "*Creazione Box Speciali-Configuratore gg/mm/aa*": all'interno vi sono le informazioni generate dai due SAP relative a box doccia realizzabili tramite il Configuratore e i dati riportati sono: Codice Box Doccia Speciale, codice EAN e prezzo di vendita del box.
- *FASE #3*, l'Utente Configurante INDA crea un *file* Excel denominato "*Creazione Box Speciali-NO Config gg/mm/aa*", contenente tutti i dati dei prodotti da realizzare senza Configuratore.
- Nella *FASE #4* l'operatore di SAMO estrapola da SAP il *file* "*PF Cabine Doccia Speciali gg/mm/aa*", ossia una lista dei nuovi codici prodotto e della

---

<sup>170</sup> Markus C. Becker, Francesco Zirpoli (2008:143).

<sup>171</sup> Si veda nota 170.

relativa anagrafica in modo da semplificare la definizione delle caratteristiche del vetro per il box doccia.

- Nella *FASE #4*, per mantenere traccia dei vetri “speciali” che sono stati creati giornalmente, l’addetto riporta queste informazioni nel documento Excel “*Vetri Speciali gg/mm/aa*”.

Da queste documentazioni è possibile estrapolare dei dati per la creazione di indicatori di *performance* utili per risolvere alcuni *gap* evidenziali nel Capitolo 4.

Uno dei *gap* più rilevanti è stato riscontrato nella *FASE #4* e *#7*, che riguarda il sistema di sospensione degli ordini attivato dal gestionale SAP quando uno di essi presenta degli errori quale ad esempio la mancata compilazione di un campo.

Come già detto precedentemente, questo sistema presenta una carenza, ossia non segnala agli operatori la presenza di ordini sospesi.

In questo caso, utilizzando i dati presenti nei documenti sopracitati è possibile calcolare il rapporto tra il numero degli ordini gestiti da INDA ogni giorno rispetto a quelli evasi verso SAMO.

L’indice permette di verificare la presenza di ordini sospesi in quanto è intervenuto il sistema di sbarramento del gestionale SAP.

Con tale informazione, l’operatore viene esonerato dall’effettuare ogni giorno una verifica manuale alla ricerca di ordini sospesi.

Altri due *gap* che potrebbero essere facilmente risolti, sono i ritardi che vengono compiuti dagli operatori di INDA nella gestione dell’ordine, durante la *FASE #1* e *#2b*, per identificare se la cabina doccia è un prodotto “speciale” e se risulta fattibile la sua produzione.

Il primo file è creato dall’operatore di INDA e raccoglie tutti i dati che sono stati inseriti in SAP INDA e che poi l’addetto stesso riporta in SAP SAMO.

Il giorno successivo l’operatore di SAMO crea il secondo documento estrapolando le informazioni da SAP SAMO.

Il confronto tra questi due file consente di verificare se nel documento che crea l’operatore di SAMO appaiono dei codici box doccia con date di ricezione dell’ordine antecedenti a quella riportata nell’intestazione del file “*Creazione Box Speciali-NO*”.

*Config gg/mm/aa*". Se ciò accade, significa che suddetti ordini sono stati gestiti in ritardo dall'impiegato di INDA, in quanto ha dovuto attendere delle conferme dagli operatori di SAMO, che sono giunte in ritardo.

Per velocizzare questa laboriosa procedura di controllo, sarebbe sufficiente inserire i dati contenuti nei file "*Creazione Box Speciali-NO Config gg/mm/aa*" e "*PF Cabine Doccia Speciali gg/mm/aa*" in un programma informatico, in modo che quest'ultimo, esegua un rapido raffronto tra le informazioni in essi contenute, ottenendo i risultati in tempo reale.

Oltre a ciò, sarebbe necessario da parte di SAMO redigere un documento informativo per gli operatori di INDA riportante le linee guida da seguire con dei fac-simili per riconoscere se si tratta di box doccia speciali e quindi la loro fattibilità produttiva.

Ciò limiterebbe l'uso della corrispondenza informale tra operatori di INDA e SAMO, prassi laboriosa tutt'ora adottata abitualmente per l'evasione di un ordine che, oltretutto, non è un buon sistema di memoria organizzativa, dimezzando inoltre anche eventuali ritardi per la loro gestione.

Grazie alle informazioni che si ottengono dal confronto dei file "*Creazione Box Speciali-NO Config gg/mm/aa*" e "*PF Cabine Doccia Speciali gg/mm/aa*", è possibile far fronte anche al *gap* della FASE #1, concernente la possibilità di commettere errori di trascrizione durante il processo di copiatura dei dati dall'ordine ai due SAP.

Se dal confronto dei due file appaiono delle incongruenze tra i dati inseriti nei due file, questo potrebbe essere un segnale denotante che sono stati commessi degli errori di copiatura delle informazioni da SAP INDA a SAP SAMO.

Dal contenuto dei documenti prodotti dagli addetti, si possono estrapolare altri indici di *performance*: inserendo i file in un specifico programma di calcolo, si potrebbero realizzare delle statistiche giornaliere utili ai manager nelle loro attività di gestione quotidiana.

Ad esempio, è possibile ottenere i seguenti indicatori di *performance*:

- Rapporto tra il numero dei box doccia speciali creati giornalmente/settimanalmente/mensilmente e il totale dei box doccia gestiti in una certa unità di tempo: questo permette di conoscere l'incidenza della gestione dei box doccia speciali rispetto a quelli standard.



- Numero box doccia speciali creati con o senza Configuratore giornalmente/settimanalmente/ mensilmente: questi dati sono necessari a fini statistici, per la valutazione dell'efficienza del programma Configuratore.
- Numero box doccia/vetri speciali creati giornalmente/settimanalmente/ mensilmente/ annualmente: quest'indice può essere a sua volta ripartito, identificando quale tra i box doccia/vetri speciali è stato maggiormente richiesto dai clienti durante un periodo  $t$ .

Conseguentemente alla percentuale di richieste ricevute, sarà possibile valutare se sia opportuno inserire questo tipo di prodotto tra quelli *standard*; così facendo gli operatori avrebbero un numero inferiore di richieste speciali da gestire.

Questi sono esempi di *performance indicator* che l'azienda può adottare per avere sottocontrollo la *performance* del processo di "Creazione Speciali".

Infatti, potendo disporre e gestire i dati contenuti in questi file che i dipendenti creano per uso personale, i manager hanno la possibilità di avere un'infinità di dati che, se elaborati correttamente, generano delle preziose indicazioni di intervento per la soluzione di specifiche problematiche.

## **2.2 Cambiamenti endogeni per soluzioni strutturali**

Come si è potuto notare, i *gap* evidenziati nel Capitolo IV non sono tutti migliorabili attraverso l'uso dei *performance indicator*.

A volte questi indicatori sono insufficienti per ottenere un miglioramento dei risultati aziendali, poiché molto spesso sussistono delle carenze strutturali legate a dei fattori endogeni quali gli artefatti.

Nel caso di studio di questa tesi, alcuni *gap* di *performance* negativi sono stati generati dagli artefatti e in particolare dal gestionale SAP, il quale essendo un prodotto standard e quindi non personalizzato alle esigenze della stessa azienda, ha vincolato considerevolmente il processo in questione. Questa carenza, all'apparenza banale, ha generato numerose difficoltà.

Oltre a ciò, a seguito del processo di acquisizione di INDA da parte di SAMO, gli operatori attualmente lavorano con due sistemi SAP: uno per INDA e uno per SAMO, con il grosso deficit che tali gestionali non “dialogano” tra di loro.

Di conseguenza, il personale è costretto ad eseguire due volte la stessa attività di inserimento dei dati per ogni ordine che ricevono, prima in un sistema poi nell’altro, con molta dispersione di tempo.

Quindi, per poter agevolare lo svolgimento del processo, in primo luogo l’azienda dovrebbe optare per l’uso di un unico gestionale SAP il quale dovrebbe essere customizzato in relazione alle sue esigenze.

In tal modo si ottimizzerebbe ogni tipo di elaborazione in quanto il sistema è unico con un enorme risparmio di risorse.

Facendo riferimento ai *gap* evidenziati precedentemente, nella FASE # 1, gli ordini dei clienti giungono in azienda tramite fax, obbligando gli operatori a svolgere un’attività di ricopiatura manuale di tutti i dati in essi contenuti.

Questo crea perdita di tempo, spreco di risorse e soprattutto aumenta la possibilità di commettere errori di copiatura con tutte le sue conseguenze già descritte in precedenza.

Oltretutto, sempre lo stesso operatore deve anche procedere all’archiviazione elettronica dell’ordine sul programma DDM, la quale molto spesso viene fatta con qualche settimana in ritardo, perché richiede un determinato periodo di tempo.

Per risolvere questi problemi sarebbe sufficiente inserire un software compatibile e collegato con SAP, attraverso il quale il cliente provvede direttamente ad inserire i dati del suo ordine in modo tale che l’operatore INDA, appena vede l’ordine stesso, si limita ad analizzare e valutare se si tratta effettivamente di un ordine speciale ma in particolare se risulta fattibile la sua produzione.

Con questa nuova procedura si ottimizzano il tempo e le risorse che potrebbero essere impiegate diversamente; inoltre l’archiviazione degli ordini dei clienti avverrebbe in forma elettronica poiché già inseriti all’interno della memoria di un software.

L'assemblamento delle soluzioni appena descritte permetteranno a SAMO INDUSTRIES di migliorare in futuro la propria *performance* aziendale.

Inoltre, mediante l'introduzione dei *performance indicator* si potranno creare le basi per un sistema di monitoraggio dei risultati aziendali, il quale sarà in grado di analizzare quotidianamente gli eventuali problemi che possono sorgere nel processo. Ciò permetterà al manager di conoscere le cause generatrici dei *gap* di *performance*, che prima gli erano nascoste, identificando in questo modo dei correttivi mirati da applicare.

## CONCLUSIONI

La crescente dinamicità del mercato, ha messo in crisi l'idea che la competitività aziendale dipendesse esclusivamente dai mezzi di *information technology*, valorizzando invece, l'importanza ed il ruolo che assume il fattore umano all'interno del sistema azienda. Quest'ultimo, tanto quanto le risorse materiali e finanziarie, sono una fonte di vantaggio competitivo.

La letteratura ci ha ampiamente dimostrato come le conoscenze umane siano incorporate nelle *organizational routine*, le quali sono onnipresenti in tutte le organizzazioni. Inoltre, esse svolgono anche un ruolo importante per l'apprendimento e la memoria organizzativa<sup>172</sup>.

Considerata la necessità di qualsiasi azienda di migliorare la performance aziendale, si è sentito la necessità di intervenire studiando le routine organizzative.

Pertanto, l'analisi sviluppata in questa tesi, ha avuto come obiettivo quello di dimostrare gli enormi vantaggi che lo studio delle routine organizzative, intese come *recurrent interaction pattern*, può fornire per il miglioramento della gestione aziendale rispetto ad altri metodi come ad esempio il *Business Process Reengineering*.

Utile a tal fine è stata la trattazione e lo studio del processo di "Creazione speciali" del caso pratico SAMO INDUSTRIES.

Tramite tale esemplificazione, si è compresa l'importanza delle *routine* nella gestione dei processi aziendali da un lato, ed il loro utilizzo come strumento di analisi del comportamento organizzativo degli stessi, dall'altro.

Infatti si è potuto constatare come lo studio delle *organizational routine* pongano il manager a conoscenza di ciò che prima egli ignorava, ossia tutti quei comportamenti che le persone attuano e che non vengono contemplati dalla procedura formale.

Per di più, sono un'importante strumento che consente al manager di individuare dei correttivi a fronte di determinate problematiche. Grazie alle informazioni, tratte dallo studio delle routines, si sono potuti elaborare i *performance indicator* che, essendo direttamente legati alla causa generatrice di una determinata performance, hanno permesso di identificare delle soluzioni di *governance* da applicare al processo di

---

<sup>172</sup> Nelson e Winter (1982)

“Creazione speciali”. In questo modo si facilita l’attuazione del cambiamento organizzativo, per un futuro e continuo sviluppo dell’azienda stessa.

In conclusione, l’analisi del caso sopracitato, oltre a quanto già esposto, ci ha anche fornito le basi per sostenere la teoria di Farjoun (2010) secondo cui le routine organizzative sono il mezzo e l’esito del cambiamento, tantoché *“while still supporting stable outcomes, also promote adaptability, innovation, and exploration”*<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Farjoun (2010: 217).

## BIBLIOGRAFIA

- Becker M., and Zirpoli F., (2008) "*Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations*". Journal of Economic Behavior & Organization Vol. 66, No.1, pp.128-148.
- Becker, M. C. (2004) "*The concept of routines—some clarifications*". Cambridge Journal of Economics, 29 (2), pp. 249-262.
- Becker, M. C., (2004) "*Organizational routine: a review of the literature*". Industrial and Corporate Change, Volume 13, Number 4, pp. 643-677.
- Becker M., Lazaric. N., Nelson R., Winter S., (2005), "*Applying organizational routines in understanding organizational change*". Industrial and Corporate Change, Vol. 14, No. 5, pp. 775-791.
- Birkinshaw, J. and Gibson, C., (2004) "*Building Ambidexterity Into an Organization*". MIT Sloan Man. Rev., 45(4), pp. 47-55.
- Broli M., (1992), "*Process Analysis o Process Management*", in Sistemi & Impresa, n.9.
- Bubbio, A., (1993) "*L'activity based costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali*". Liuc Papers n. 4, Serie Economia aziendale.
- CEPAS (a cura di), (2007), "*Raggiungere i risultati con la gestione per processi – Migliorare i processi per essere competitivi*". Milano, Franco Angeli
- Cohen, M. D., (May 2007) "*Reading Dewey: Reflections on the study of routine*". Organization Studies, 28, pp. 773–786.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M. and Winter, S., (1996) "*Routines and other recurring action patterns of organisations: contemporary research issues*". Industrial and Corporate Change, 5, pp.653–698.

- Costa, G e Giubitta, P., (2008) "*Organizzazione aziendale, Mercati, gerarchie e convenzioni*". McGraw-Hill Italia, Milano.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963) "*A Behavioral Theory of the Firm*". Blackwell: Oxford.
- Daft, R. L. (2010) "*Understanding the theory and design of organizations*", (10th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Darwin C., (1859) (1967) "*On the Origin of Species by Means of Natural Selection*". Murray, London, p. 150
- Davenport T. H., (1993) "*Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*". Harvard Business Press: Boston, MA.
- Davenport, T. H. and Stoddard, D. B., (1994) "*Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?*". MIS Quarterly, 18, pp.121-135.
- Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990) "*The new industrial engineering: information technology and business process redesign*". Sloan Management Review, Vol.31 No.4.
- Davenport, T.H., (1996) "*Why reengineering failed: The fad that forgot people*", in: Fast Company (Premier Issue), 1996, p. 70 – 74.
- De Toni, A. and Tronchia, S., (1996) "*Learn organization, Management-by-process and Performance Measurement*". International Journal of Operation & Production Management, p.101
- DiMaggio, P. J., (1988) "*Interest and agency in institutional theory*". In L. G. Zucker (Ed.), "*Institutional patterns and organizations: Culture and environment*". Cambridge, MA: Ballinger.
- Dixon, J., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J. and Mulligan, P. (1994) "*Business process reengineering: improving in new strategic directions*". California Management Review, Summer, pp. 93-108.

- Dosi, G., Nelson, R. R. and Winter, S. G., (2000) *“The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities”*. Oxford University Press: Oxford, pp. 1–22.
- Duncan, R.B., (1976) *“The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation”*. In R.H.Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds) *“The management of organization”*. New York: North-Holland.
- Earl M. and Khan B., (Marzo, 1994) *“How new is business process redesign?”*. in European Management Journal.
- Farjoun, M. (2010) *“Beyond dualism: Stability and change as a dualism”*. Academy of Management Review, 35(2): 202-225.
- Feldman, M. S. (2000) *“Organisational routines as a source of continuous change”*. Organisation Science, 11, pp. 611–629.
- Feldman, M. S., (2003) *“A performative perspective on stability and change in organizational routines”*. Industrial and Corporate Change, 12, pp.727–752.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T., (2003) *“Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”*. Administrative science quarterly, 48, pp.94-118.
- Feldman, M. and Pentland B.T., (2005) *“Organizational routines as a unit of analysis”*. Industrial and Corporate Change, Vol.14, No.5, pp.793-815.
- Galliers, R.D., (1998) *“Reflections On BPR, Information Technology And Organizational Change”*, in: Galliers R.D. and Baets W.R. (Ed.), *“Information Technology And Organizational Transformation: Innovation For The 21st Century Organization”*. Chichester, John Wiley & Sons, p. 225 – 243.
- Giddens, A., (1984) *“The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration”*. Polity Press: Cambridge.
- Grandori, A., (1995) *“L’organizzazione delle attività economiche”*,. Il Mulino, Bologna.
- Guatri, L. and Vicari, S., (1994) *“Sistemi d’impresa e capitalismi a confronto”*. Milano, Egea, p.101.



- Hall, J., Rosenthal, J. and Wade, J., (1993) "*How to make reengineering really work*". Harvard Business Review, pp. 119-131.
- Hammer, M., (1990) "*Reengineering work: don't automate, obliterate*", in: Harvard Business Review, 68(4), pp. 104 – 112.
- Hammer, M. and Champy, J., (1993) "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*". New York: Harper Business.
- Hammer M. and Stanton S., (1999) "*How Process Enterprises Really Work*". Harvard Business Review: Boston, MA; 108–118.
- Harrington, H. J., (1991) "*Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*". McGraw Hill, New York, NY.
- Hodgson, G. M., (2003), "*The mystery of the routine: the Darwinian destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change*". Revue Economique, vol. 54, no. 2.
- Hodgson, G.M., Knudsen, T., (2004). "*The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines*" Journal of Evolutionary Economics 14, pp.281–307.
- Keynes, J. M., (1973) "*Collected Writings of John Maynard Keynes*". Vol. 4. *The General Theory and after, Part II: Defense and Development*. Macmillan: London.
- Lackner, H., Güttel, W. H., Garaus, C., Konlechner, S. and Müller, B., (2011) "*Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems*". DRUID Working Paper No. 11-10.
- Lee, R. and Dale, B. (1998) "*Business process management: A review and evaluation*". Business Process Management Journal, 4(3), 214–225.
- Levinthal, D. A. and March, J. G., (1993) "*The Myopia of Learning*". Strategic Management Journal. 14, pp. 95-112.
- Levitt, B. and March, J., (1988) "*Organisational learning*". Annual Review of Sociology, 14, pp. 319–340.

- March, J. G. (1991) “*Exploration and exploitation in organizational learning*”. Organization Science, 2, pp.71-87.
- March, J. G. and Simon, H. A., (1958) “*Organizations*”. Blackwell: Oxford.
- Mintzberg H. (2009) “*Managin*”. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 190
- Motta, G., Loparco, G. e Pignatelli G., (2008-09) slide “ANALISI STRATEGICA DEI PROCESSI GESTIONALI”.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G., (1982) “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge,MA.
- Pentland, B T., (2003) “*Conceptualizing and Measuring Variety in Organizational Work Processes*”. Management Science, 49, pp.857-870.
- Pentland, B T., (2003) “*Sequential variety in work processes*”. Organization Science, 6, pp.541-556.
- Pentland, B. T. (1995) “*Grammatical models of organizational processes*”. Organizational Studies, 6, pp.541–556.
- Pentland, B. T. and Rueter, H., (1994) “*Organisational routines as grammars of action*”. Administrative Sciences Quarterly, 39, pp. 484–510.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. and Liu, P. (2012) “*Dynamics of Organizational Routines: A generative Model*”. • Journal of Management Studies, 49(8), pp.1484 - 1508.
- Pierantozzi D., (1998) “*La gestione dei processi nell’ottica di creazione del valore*”. Egea, Milano, pp. 16-20.
- Porter, M., (1985), “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. New York ; London : The Free Press , Collier Macmillan Publ., pp. 33-48.
- Postrel, S. and Rumelt, R. (1992) “*Incentives, routines, and self-command*”. Industrial and Corporate Change, 1, pp. 397- 425.

- Roe, E. and Schulman, P., (2008) "*High reliability management: Operating on the edge*". Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Rullani E., (1989) "*La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*" in Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia tecnologia management*. Il Mulino, Bologna.
- Rummler, G.A. and Brache, A.P., (1990) "*Improving performance: How to Manage the White Space of the Organizational Chart*". San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers."
- Schulman P.R., (1993) "*The negotiated order of organizational reliability*". *Administration and Society*, Vol.25, No.3, pp.353-372.
- Simon, H. (1947) "*Administrative Behaviour*". The Free Press: New York.
- Simon, H. (1996) "*The science of the artificial*" (3rd ed.). Cambridge MA: MIT Press.
- Stene, E. O., (1940) "*Public administration - an approach to a science of administration*". *American Political Science Review*, 34, p. 1129.
- Tagliavini et al., (2003) "*Sistemi per la gestione dell'informazione*". Apogeo, Milano, pp. 13-14
- Teece, D.J. and Pisano G., (1994) "*The dynamic capabilities of firms: an introduction*". *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 541-545.
- Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A., (1997) "*Dynamic capabilities and strategic management*". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
- Thompson J.D., (1967) "*Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*". McGraw-Hill, New York.
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C.A., (1996). "*Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*". *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tonchia S., Tramontano A. e Turchini F., (2003) "*Gestione per processi e knowledge management*". Il Sole 24 ORE Libri,. Milano.

- Venturato, D., Presidente di SAMO INDUSTRIES, (06 Agosto 2013) “*Inda e Samo si uniscono per diventare più forti*”. Comunicato stampa apparso sul sito [www.samo.it](http://www.samo.it).
- Winter, S. G., (1964) “*Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm*”. Yale Economic Essays, Vol. 4, p.263
- Winter, S. G. (1990), “*Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of Organization*”. Singh, J. V. (ed.), Organizational Evolution—New Directions. Newbury Park, CA, Sage. pp. 269–297
- Winter, S. G., (1994) “*Organizing for continuous improvement: evolutionary theory meets the quality revolution*” in J. Baum and J. Singh, *Evolutionary Dynamics of Organisations*. Oxford University Press: Oxford, pp. 90–108.
- Winter, S. G. and Szulanski, G. (2001). “*Replication as strategy, Organization Science*”, vol. 12, no. 6. Pp. 730–743.
- Zamarian, M., (2002) “*Le routine organizzative. Percorsi di apprendimento e riproduzione*”. UTET Università, Torino.
- Zardini, A., (2012) “*La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*”. Franco Angeli, Milano, pp. 85 – 87
- Zirpoli, F., (2011-2012) “*Cambiamento dei processi e routine*”. Slide del Corso di Gestione dei Processi Aziendali Avanzato.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002) “*Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*”. Organization Science, 13, pp.339–351.

## **SITOGRAFIA**

[www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com)

[www.inda.net](http://www.inda.net)

[www.samo.it](http://www.samo.it)