

Un modello organizzativo di impresa eccellente

1. Premessa

Nella ricerca di un modello d'impresa che meglio si adatti alle nuove regole del mercato gli ambienti più avanzati delle economie americana e giapponese stanno proponendo una forma innovativa di impresa a rete.

Per questo nuovo modello sono state individuate una serie di definizioni come "produzione autonoma distribuita", "produzione agile", "impresa a sistema aperto", "impresa olonica" modi diversi per rappresentare un'organizzazione costituita da piccole-medie aziende (o business unit), distribuite sul territorio, che si integrano tra di loro e con altre aziende, ma che operano in completa autonomia imprenditoriale.

L'impresa è quindi caratterizzata da numerosi nuclei interattivi (**sistema olonico**) in grado di rispondere con elevati livelli di flessibilità e di creatività agli stimoli provenienti dall'area geografica sulla quale essi operano, realizzando, di volta in volta, la catena del valore che meglio consente di perseguire l'opportunità di business che il mercato presenta; i singoli nuclei possono appartenere a imprese diverse e pertanto l'impresa nel suo insieme può essere definita impresa **virtuale**. Alcuni usano l'espressione impresa olonico-virtuale.

Una catena di pasticcerie di Tokio, ad esempio, offre alla sua clientela la possibilità di stabilire, via e-mail, la ricetta di un certo dolce; la ricetta viene trasmessa al forno più vicino e il dolce consegnato in giornata a casa del prosumer¹.

Ho voluto iniziare con un esempio di generi voluttuari, ma in Giappone si può ricevere entro tre giorni un'auto disegnata dal prosumer sul computer di un concessionario di una casa automobilistica, avere un abito su misura in 24 ore, una catena americana di gelati produce gelati personalizzati.

2. Nuovi modelli d'impresa

Alla fine degli anni '80 il sistema economico giapponese, per contrastare i contrattacchi americani ed europei alle proprie strategie di espansione, lancia due progetti, il Manufacturing 21st e l'ImS, con i seguenti obiettivi.

- Determinare i principi organizzativi del dopo just-in-time.
- Preparare le risorse umane per affrontare i nuovi cambiamenti.
- Prepararsi per una forte integrazione tra risorse umane e information technology.
- Trovare nuovi stimoli per motivare le risorse umane.

Gli studi condotti nell'ambito dei due progetti hanno fatto emergere un modello organizzativo d'impresa chiamato "**Sistema produttivo autonomo distribuito**".

Per essere in grado di dare una risposta tempestiva alla sfida giapponese, sempre alla fine degli anni '80, negli Usa, allo scopo di conseguire obiettivi analoghi a quelli citati per il sistema giapponese, vengono lanciati il progetto di ricerca strategica Agile Enterprise, e i progetti di divulgazione e sostegno Consortium for advanced manufacturing, American association for manufacturing excellence e National centre

¹ Rappresenta il cliente o il consumatore che entra nella catena di produzione (da producer + consumer)

for manufacturing science. Gli studi americani conducono ad un modello di impresa chiamato "**Impresa a sistema aperto**".

Entrambi i modelli d'impresa sono basati su un'organizzazione olonica, un sistema a rete che «mobilita l'intelligenza decentrata e la sua creatività, predisponendo le forme necessarie affinché un progetto, nato in un punto qualunque della rete possa rapidamente ed efficacemente ordinare intorno a sé, e integrare a sistema, tutte le risorse e le intelligenze diffuse nella rete complessiva». I singoli nodi della rete sono autonomi e in grado di realizzare un'attività, generalmente pilotata da un nodo centrale, quella di integrazione di sistema.

Gli elementi costitutivi di un sistema olonico sono:

- **un sistema di valori condiviso,**
- **una gerarchia autonoma distribuita,**
- **un sistema informativo che collega tutti i nodi della rete.**

Pertanto, l'azienda olonico-virtuale è un insieme di unità operative autonome che agiscono in modo integrato e organico, nell'ambito di un sistema a rete di tipo olonico, per configurarsi ogni volta al meglio come catena del valore più adatta per perseguire le opportunità di business che il mercato presenta..... Le unità operative autonome possono essere piccole aziende o parti di grandi aziende.

La base strutturale dei sistemi avanzati sarà, quindi, costituita da reti di piccole unità operative autonome e disperse sul territorio in grado di collegarsi rapidamente, grazie ad adeguati sistemi informatici, a sistemi manageriali armonizzati e a valori condivisi. Il mercato tenderà ad assumere i contorni di una grande rete alla quale si collegheranno di volta in volta sistemi più o meno complessi di imprese. Tale situazione viene negli Usa individuata con il termine plug & run market (mercato del collegati e vai) ».

Una organizzazione sistemica, di massima ma non vincolante, di un'impresa olonica, con compiti distribuiti tra i vari soggetti della rete, prevede l'articolazione in:

- **unità risorse**, cui spetta il compito di mettere a disposizione gli elementi che costituiscono il core del valore generato (presidio del capitale intellettuale, presidio delle specializzazioni, strategie di marketing, finanziamenti),
- **unità operazionali**, dedicate alla gestione operativa (produzione e commercializzazione), possono essere distribuite, a cascata, lungo tutta la catena del business,
- **unità integratrici**, assolvono il compito di combinare l'output di unità risorsa e unità operazionali.

Per le grandi imprese, oggi integrate verticalmente, questo nuovo modello di impresa è la naturale evoluzione dell'organizzazione per celle strategiche², dapprima confinata all'interno del singolo stabilimento, ora decentrata su un determinato territorio.

Se ci troviamo di fronte ad un'impresa virtuale anche il suo "prodotto" è virtuale; si tratta, infatti, di un prodotto o di un servizio che non esiste fisicamente fino a quando non si sposa con un bisogno espresso da un cliente. Il prodotto virtuale è

² L'organizzazione per celle strategiche prevede l'articolazione del ciclo produttivo in una produzione automatizzata del core tecnologico, comune a tutti i prodotti della gamma, e da una serie di lavorazioni minori, personalizzate per mercato/cliente.

un'entità potenziale capace di materializzarsi in svariate combinazioni, in funzione di una specifica richiesta da parte di uno specifico cliente.

I vantaggi di questo modello di impresa sono i seguenti.

Vantaggi del modello olonico-virtuale

- Ripartizione dei costi e dei rischi
- Maggiore capacità di accumulare conoscenza
- Possibilità di sfruttare la conoscenza accumulata per sfruttare opportunità di business locali.
- Maggiore rapidità di risposta agli stimoli del mercato
- Aumento della flessibilità del sistema di produzione
- Diminuzione dei costi di approvvigionamento
- Aumento del livello di personalizzazione del prodotto.

Mentre Giappone e Usa teorizzavano nuovi modelli d'impresa basati sulla costituzione di piccole unità produttive legate da processi auto-organizzativi, l'Europa, e l'Italia in particolare, non facevano nulla.

Fortunatamente, però, il sistema produttivo europeo, e in particolare quello italiano, da sempre poggia sulle piccole e medie imprese, che, in molti casi, già da anni operano secondo il modello dell'impresa a rete, cosicché, si potrebbe dire che l'Europa, e in particolare l'Italia, quasi involontariamente, si trovano nella condizione ideale per realizzare l'impresa olonica.

Questa, nello scenario economico di inizio del nuovo millennio, può essere definita come la configurazione organizzativa che è riuscita a rompere le barriere più difficili da rimuovere, quelle interaziendali.

In Italia la grande esperienza dei distretti industriali potrebbe trovare nuova linfa se, ad esempio, si abbattessero le barriere tra i vari distretti e tra questi si creassero i legami necessari per realizzare sistemi olonico virtuali tra imprese già abituate ad operare nella logica della rete.

Operando una certa generalizzazione si può affermare che i requisiti base per realizzare un sistema olonico sono.

- **Condividere una visione su ciò che si vuole realizzare da parte di tutti i soggetti del sistema.**
- **Stabilire regole del gioco dinamiche, ma condivise.**
- **Realizzare una rete di aziende distribuite sul territorio con adeguati collegamenti tra le singole unità.**
- **Realizzare un sistema informatico comune che operi in tempo reale.**
- **Concordare e realizzare sistemi di produzione e gestione con il massimo grado di flessibilità.**
- **Attivare facili canali di collegamento con i prosumer (vedi Internet).**

3. Caratteristiche dell'impresa eccellente

L'impresa olonica va vista come l'evoluzione di alcuni modelli di impresa moderna già analizzati altrove.

- E' un sistema reticolare di imprese.
- Collegate da un sistema informatico.

- Integrate nella logica dello stakeholder³.
- Organizzate per operare in funzione di business interaziendali.
- Marketing oriented.
- Gestite secondo i modelli della gestione per processi.

Le strategie organizzative e competitive devono adeguarsi a questo modello di impresa; nella tabella che segue sono mostrati i trend di cambiamento di tali strategie tra l'azienda di ieri, quella di oggi e quella di domani.

| Strategia | Ieri | Oggi | Domani |
|---------------------------------|------------------------------|---|--|
| Generazione del valore | Business azienda per azienda | Attraverso le catene del valore orizzontali e verticali | Mediante aziende oloniche |
| Struttura del business | Azienda per azienda | Attraverso le collaborazioni | Aggregazioni strategiche e disaggregazioni operative |
| Organizzazione aziendale | Per funzioni | Per processi | Organizzazione virtuale |
| Sistemi di management | Tayloristici | Interfunzionali | Imprenditoriali |
| Approccio alla qualità | Per conformità | Customer satisfaction | Prosumer satisfaction |

Le nuove caratteristiche che si possono attribuire all'azienda eccellente sono indicate, con maggiori dettagli, nei prossimi paragrafi.

3.1 L'azienda eccellente è prosumer oriented

L'azienda dovrà sapersi attivare in modo da mettere il cliente nelle condizioni di progettare da solo e, al limite, di lanciare da solo la sua produzione; l'azienda si caratterizza come uno stakeholder diffuso, dove la logica dell'integrazione è realizzata a livello di sistema. E' spesso proprio il prosumer che fornisce i maggiori stimoli all'operatività dell'azienda.

L'esperienza acquisita dall'analisi di decine di aziende mostra che, nel caso del business to business, cliente e fornitore tendono a sfumare l'uno nell'altro, pertanto, spesso, anche il concetto di prosumer risulta superato.

3.2 L'azienda eccellente è time based

Il fattore tempo ha iniziato a caratterizzare la strategia competitiva dell'azienda moderna già negli anni '80. Le **aziende time based di prima generazione** hanno introdotto il parametro tempo nei processi logistici e produttivi e nell'erogazione dei servizi; con esse nascono il lead time⁴, il setup time⁵ e infine il just in time e la lean production.

Ben presto i benefici legati al risparmio di tempo che si riscontrano nei processi produttivi e logistici vengono estesi anche ai processi di innovazione e progettazione e le

³ E' l'impresa costituita dagli stakeholder collegati in modo volontario e non casuale o estemporaneo.

⁴ Il lead time è il periodo di tempo compreso tra l'inizio della prima attività e la fine dell'ultima attività di un ciclo di produzione.

⁵ Il setup time è il tempo necessario per cambiare prodotto su un ciclo di produzione.

.aziende time based di seconda generazione scoprono il simultaneous engineering⁶ e il time to market⁷.

E' questo il periodo dell'ampia varietà di scelta che l'impresa offre ai clienti e dell'exasperazione della customer satisfaction.

La competizione delle aziende time-based della prima e seconda generazione, in particolare in Usa e Giappone, ha evidenziato una serie di errori.

- **La crescita sproporzionata nel numero dei modelli ha impedito di trasmettere una corretta informazione lungo i canali della distribuzione.**
- **Il costo in R&S per la differenziazione non è stato ripagato dai benefici ottenuti.**
- **La spinta all'innovazione ha fatto perdere la sincronia con i reali bisogni del cliente.**

Con **le aziende time based della terza generazione**, l'impresa concentra i propri sforzi su obiettivi realmente posti dal mercato, cosicché tempi e velocità di risposte sono market driven; il parametro tempo è utilizzato per generare vantaggi competitivi sostenibili, perché in sincronia con le richieste del mercato.

Con l'impresa omonica l'azione strategica si sposta dalla capacità con cui l'azienda è in grado di utilizzare il parametro tempo per la difesa di vantaggi competitivi, alla capacità di tarare tempi e rapidità di risposte con il valore tempo percepito dal sistema degli stakeholders. Se uno di questi non si preoccupa che tutto il sistema corra con lo stesso passo lo stakeholdership tenderà a sfaldarsi.

3.3 L'azienda eccellente è agile

L'azienda eccellente è in grado di autoespandere o autoridurre la capacità dei processi operativi, in funzione dell'andamento della domanda, ed è in grado di automodificarsi, anche fisicamente (lay-out dei reparti, configurazione delle macchine, struttura organizzativa), in funzione di nuove esigenze operative.

Questa caratteristica, normalmente, comporta investimenti in impianti più elevati al confronto con le imprese più rigide, ma il vantaggio della flessibilità e, quindi, della potenzialità in termini di "prodotto virtuale" e di rapide risposte alle richieste del mercato ripaga abbondantemente in termini di roi⁸.

3.4 L'azienda eccellente è value driven

L'azienda eccellente è un sistema aperto nel quale gli stakeholder lavorano insieme per produrre valore.

La logica che muove l'impresa eccellente nella creazione di valore risponde a quattro implicazioni strategiche.

- **L'obiettivo di business non è aggiungere valore a determinati input, ma mobilitare gli stakeholder a creare valore in modo autonomo.**

⁶ Il simultaneous engineering è un approccio organizzativo volto a ridurre i tempi necessari per il processo di sviluppo di un nuovo prodotto con la parallelizzazione delle attività di progettazione.

⁷ Il time to market è il tempo intercorrente tra il momento di ideazione di un nuovo prodotto e la sua commercializzazione.

⁸ Return on investment.

- **Se la creazione del valore è una co-produzione del sistema degli stakeholder, allora la vera fonte del vantaggio competitivo sta nel concepire l'intero sistema di creazione del valore e di metterlo in condizioni di essere efficace ed efficiente.**
- **L'offerta va reinventata per sfruttare le sinergie tra tutti coloro che contribuiscono alla creazione di valore.**
- **L'offerta dell'impresa eccellente è valida solo se è in grado di creare valore per il cliente.**

3.5 L'impresa eccellente è knowledge based

Il know-how dell'impresa eccellente è il know-how del sistema degli stakeholder; compito dell'impresa sarà quello di realizzare e sviluppare relazioni che consentano il trasferimento della conoscenza in modo rapido e trasparente.

Più numerose sono le relazioni che l'impresa realizza con il mondo esterno maggiore sarà il tasso di conoscenza di cui l'impresa potrà disporre, senza la necessità di effettuare investimenti esorbitanti; inoltre più fitta è la rete delle relazioni, maggiore è il valore che l'impresa può realizzare.

Taylor soleva affermare che la rivoluzione industriale della fine ottocento aveva sostituito l'uomo con il sistema (il sistema organizzativo) come elemento centrale delle aziende, oggi, parafrasando Taylor possiamo affermare che l'impresa moderna ha sostituito il sistema con la conoscenza.

3.6 L'impresa eccellente è in armonia con l'ambiente esterno.

Le attività svolte dall'impresa eccellente sono vincolate all'obiettivo della neutralità rispetto all'ambiente fisico e sociale.

Le alterazioni, in senso peggiorativo, che un'azienda procura all'ambiente esterno sono indicatori dell'inefficacia complessiva dell'azione di quell'impresa.

Una delle caratteristiche dell'impresa eccellente è la capacità di generare sistemi a economia circolare: tutto ciò che si produce è già pensato per essere smontato e riutilizzato per nuove lavorazioni. Un obiettivo futuro dell'impresa eccellente è quello di arrivare ad un consumo nullo di materia prima secondo lo slogan «L'azienda eccellente non produce per vendere, ma per mettere a disposizione qualcosa, che successivamente rientrerà nel proprio ciclo di produzione»; naturalmente anche questa impostazione eco-armonica deve creare valore.

3.7 L'impresa eccellente procede per breakthrough.

La strategia del miglioramento continuo (kaizen⁹) viene affiancata dal modello dei miglioramenti drastici, i breakthrough, che, creando forti discontinuità con il passato, fanno fare salti qualitativi e quantitativi all'impresa, la tengono, costantemente, in posizione di first mover, restringono, quindi, il campo di competizione ai follower.

Si tratta di saldare i principi della qualità totale, che prevede, appunto, il modello del miglioramento continuo, con la cultura dei cambiamenti focalizzati all'innovazione di business, di prodotto, di mercato o di marketing.

⁹ Kaizen è il miglioramento ottenuto con il coinvolgimento di tutto il personale e si realizza per piccoli passi. Richiede grande impegno da parte del personale e modesti investimenti.

3.8 Il modello efqm per l'eccellenza¹⁰

L'european foundation for quality management (efqm) è un'organizzazione no profit, che annovera più di 750 aziende, la cui missione è quella di promuovere in Europa l'eccellenza sostenibile; per conseguire questo obiettivo ha dato vita ad un modello efqm per l'eccellenza.

Il modello è un quadro di riferimento non cogente fondato su nove criteri, cinque, i fattori (enablers), prendono in considerazione ciò che l'impresa fa, e quattro, i risultati, prendono in considerazione ciò che i fattori producono.

Il modello, che riconosce una pluralità di approcci per il perseguimento di un'eccellenza sostenibile, poggia sulla premessa che i «risultati d'eccellenza relativamente a performance, clienti, risorse umane e società sono raggiunti attraverso un'azione di guida della leadership su politiche, strategie, personale, partnership, risorse e processi».

ome detto il modello dell'efqm, per l'eccellenza, poggia su nove criteri.

I fattori

1. **La leadership.** Il modello stabilisce come la leadership definisce la vision e la mission aziendali, come ne promuove la realizzazione. Come elabora i valori necessari al successo duraturo e ne sostiene l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati. La leadership assicura il proprio personale coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di gestione dell'impresa.
2. **Lo stakeholdership.** Il modello insegna che la vision e la mission aziendali vengono realizzate attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholder, con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati.
3. **Le risorse umane.** Il modello prevede come pianificare, gestire e sviluppare le risorse umane, come identificare, sviluppare e sostenere le conoscenze e le competenze, come coinvolgere e responsabilizzare il personale, come attivare la comunicazione al e dal personale, come premiarlo e motivarlo.
4. **Le partnership e le altre risorse.** Il modello definisce come costruire e gestire le partnership (intese come veri e propri asset dell'impresa), come gestire risorse finanziarie, immobili, attrezzature, materiali, tecnologie, informazioni e conoscenza.
5. **I processi.** Come l'impresa progetta, gestisce e migliora i processi a sostegno delle proprie politiche e strategie, al fine di soddisfare tutti gli stakeholder e di generare valore crescente.

I risultati

6. **I risultati relativi ai clienti.** Misure della percezione dei clienti relativamente all'impresa; misure interne per monitorare, analizzare e prevedere le proprie performance in relazione ai clienti.

¹⁰ Si veda il sito <http://www.efqm.org/>

7. **I risultati relativi al personale.** Misure della percezione del personale relativamente all'impresa; misure interne per monitorare, analizzare e prevedere le performance del personale.
8. **Risultati relativi al rapporto tra impresa e ambiente esterno.** Misure della percezione dell'ambiente esterno in relazione all'impresa; misure interne per monitorare, analizzare e prevedere le performance dell'ambiente esterno in relazione all'impresa.
9. **Risultati chiave (le key performance).** Misure dei risultati riguardanti gli obiettivi considerati fondamentali a livello di pianificazione (ad esempio, utile netto, parametri finanziari, conformità al budget, volumi, partnership, time to market, miglioramento della qualità, innovazione).

Al centro del modello si colloca la logica **radar** (da **r**esults, **a**pproach, **d**eployment, **a**ssessment, **r**eview), che attiva un circolo virtuoso in base al quale ogni impresa deve definire i risultati che si pone come obiettivo nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie; tali risultati comprendono le performance dell'impresa e le percezioni degli stakeholder.

L'impresa deve quindi pianificare e sviluppare un sistema integrato di approcci coerenti con l'obiettivo di generare i risultati voluti e diffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne l'attuazione

Deve valutare e riesaminare gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti e delle attività di apprendimento in atto e, quindi, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.

Eugenio Caruso

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Impecc01.pdf>