

LUISS



Dipartimento di *Economia e Management*

Cattedra di Organizzazione aziendale

Cultura organizzativa e innovazione tecnologica nel settore manifatturiero
italiano: il caso di Brunello Cucinelli

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO

Felice Capece
matr. 233111

Anno accademico 2020-2021

*Al mio docente relatore Daniele Mascia,
per i preziosi consigli durante la stesura dell'elaborato.*

*Ai miei genitori ai miei fratelli e ai miei nonni,
per la fiducia e per i sacrifici che fanno per me.*

*A Francesca,
per avermi sostenuto nei momenti più difficili.*

*A Marco,
per l'aiuto che non mi ha mai negato.*

*A Carlos e Francesco,
che sono diventati la mia seconda famiglia.*

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 - LA CULTURA ORGANIZZATIVA	8
1.1 Cultura organizzativa	8
1.1.1 Introduzione.....	8
1.1.2 Definizione	9
1.1.3 Elementi e caratteristiche	9
1.1.4 Obiettivi e funzioni.....	12
1.2 Tipi di cultura ed esempi pratici nel mondo aziendale	15
1.2.1 Cultura adattiva	15
1.2.2 Cultura della missione.....	17
1.2.3 Cultura di clan	19
1.2.4 Cultura burocratica.....	20
1.3 Come la cultura si diffonde all'interno dell'organizzazione: il Conscious Management	22
CAPITOLO 2 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE MANIFATTURIERO ITALIANO	25
2.1 Introduzione	25
2.2 Innovation: il quarto pilastro del Conscious Management	26
2.2.1 La crescita continua delle Learning organizations	26
2.3 L'innovazione tecnologica e l'importanza del digitale	28
2.3.1 Industria 4.0 e rinascimento manifatturiero in Italia	28
CAPITOLO 3 - TRA CULTURA E INNOVAZIONE: IL CASO DI BRUNELLO CUCINELLI	35
3.1 Brunello Cucinelli: Storia e crescita dell'azienda	35
3.2 Valori e cultura condivisi: il primo passo per innovare	36
CONCLUSIONI	39
SITOGRAFIA	41
BIBLIOGRAFIA	43

INTRODUZIONE

Alla base del presente studio vi è l'analisi della cultura organizzativa, discussa facendo riferimento all'ambito aziendale, e di come, proprio partendo da questa, le imprese siano in grado di mettere in atto processi di innovazione.

In particolare, l'elaborato è strutturato partendo dalla trattazione in merito alla cultura organizzativa, definendone il significato assunto in ambito aziendale, i principali elementi distintivi, e le diverse tipologie esistenti, arrivando a discutere il tema dell'innovazione, introducendolo proprio come risultato della cultura organizzativa stessa che ciascuna organizzazione possiede: ogni genere di innovazione, richiede anzitutto una base di conoscenze individuali e di un apprendimento continuo da parte di tutti i membri dell'organizzazione, che definiscono proprio il quadro culturale delle aziende.

Spesso, inoltre, l'innovazione intesa come processo di cambiamento nella struttura o nella tecnologia usata dalle imprese, parte proprio da un cambiamento nella cultura delle stesse: è intuibile comprendere che se l'insieme di valori e conoscenze risultano rigidi e poco disposti verso il cambiamento, innovare diventa un'impresa non poco complessa, risultando come un evento dirompente in un ambiente poco preposto ad accoglierla. Per questa ragione, parlando di innovazione, le imprese che ottengono i migliori risultati e i maggiori benefici sono proprio quelle culturalmente aperte al cambiamento: all'interno dell'elaborato si discute l'esempio delle aziende italiane operanti nel settore manifatturiero, sottolineando il fatto che l'innovazione digitale, sempre più ambita oggi specialmente dalle imprese operanti in questo settore, può essere attuata solo se accompagnata da un cambiamento culturale. Dopo aver discusso, infatti, dei principali aspetti del fenomeno *Industry 4.0* e dei provvedimenti governativi volti a favorirne la diffusione, si sottolinea il fatto che oggi la dimensione delle imprese italiane non sia più considerabile come un ostacolo alla loro crescita e alle spinte innovative: di rilevante importanza è, invece, il modo in cui le imprese di ogni dimensione si rapportano all'ecosistema di cui fanno parte, sfruttando al meglio il *network* e mostrandosi disposte culturalmente e strutturalmente al cambiamento, abbandonando la rigidità che rischia di isolarle e farle involvere.

A sostegno del forte legame che unisce la dimensione culturale delle imprese alla spinta innovativa che in maniera sempre più continua le accompagna nel loro percorso di crescita, viene discusso il concetto di *Conscious Management*: consiste in un particolare modo di gestire l'impresa, facendo particolare attenzione alla dimensione umana, in particolare al benessere dei dipendenti e ai valori entro cui si sviluppa il *business*, e fa leva su quattro "pilastri": decentralizzazione, *empowerment*, collaborazione e innovazione.

Dei 4 elementi l'innovazione viene considerato come quello più importante, ma che allo stesso tempo deriva dagli altri 3 e ne è imprescindibile. Ancora una volta, quindi, viene evidenziato il forte legame tra la cultura

organizzativa e l'innovazione nelle imprese, nell'ottica in cui la dimensione umana e valoriale rappresenta il punto di partenza vero e proprio per la crescita di ogni azienda.

Collaborazione, decentralizzazione ed *empowerment*, infatti, sono derivanti strettamente da una cultura flessibile, in grado di favorire la crescita dell'impresa mediante il continuo apprendimento reciproco tra i suoi membri e le relazioni con l'ecosistema esterno.

L'importanza di possedere un *conscious manager* alla guida di un'impresa che voglia innovare senza perdere di vista i valori che la contraddistinguono, viene sottolineata dal caso studio di Brunello Cucinelli, discusso nel terzo capitolo della tesi: il re del *cashmere* è riuscito a definire i dettami di una profonda innovazione digitale in un settore complesso, quale quello della moda, partendo proprio dall'attenzione riposta alla dimensione umana e ai valori che guidano la sua azienda.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo capitolo, articolato in 3 paragrafi, viene analizzato il concetto di cultura organizzativa, corredando la trattazione didattica con esempi concreti di business, in particolar modo nella discussione in merito alle diverse tipologie di cultura. L'obiettivo dell'affiancare all'analisi teorica della tematica, esempi concreti di aziende di rilevanza internazionale, è quello di rendere la trattazione più dinamica e dimostrare quanto sia importante avere una base culturale solida e ben precisa all'interno di un'organizzazione, definita in merito alle strategie e alla struttura dell'impresa stessa.

Nel secondo capitolo viene discusso il tema dell'innovazione, argomento introdotto riprendendo la trattazione dell'ultimo paragrafo del precedente capitolo. Il richiamo al primo capitolo non è casuale: l'espedito di iniziare il capitolo riprendendo in parte la tematica trattata nel primo, è utile a comprendere quanto le due tematiche apparentemente distanti e poco concernenti l'una con l'altra siano, in realtà, strettamente collegate.

In particolare, il capitolo si regge su due paragrafi principali: nel primo si introduce il tema dell'innovazione e si discute l'attuale tematica delle cosiddette *learning organizations*; nel secondo paragrafo viene analizzata la corsa sul binario della digitalizzazione che le aziende manifatturiere italiane stanno affrontando, con non poche difficoltà. In questo paragrafo viene ancora una volta sottolineata l'importanza che ha, alla base dell'impresa, la cultura organizzativa: ciò è reso evidente dal fatto che senza apprendimento e condivisione, e senza adattamento all'ambiente esterno a cui appartiene, nessuna impresa è in grado di innovare. È proprio grazie alla coazione di cultura e innovazione, poi, che oggi fenomeni come il "nanismo" delle imprese italiane, non costituiscono più un problema per la loro crescita: grazie, infatti, ad un corretto utilizzo delle tecnologie e delle competenze nel campo del digitale, e grazie ad un'equilibrata apertura verso enormi ecosistemi di imprese, oggi imprese di piccole dimensioni, e finanche *start-up*, possono agilmente competere, e si trovano spesso a farlo, con aziende di grandi dimensioni.

Nel terzo capitolo viene condotta un'analisi sul rapporto tra la cultura aziendale e l'innovazione digitale, avvalendosi di un'evidenza empirica, ossia i risultati raggiunti dalla Brunello Cucinelli partendo proprio da questa coesione tra i valori alla base del *business* e la voglia di crescere e di innovare.

L'obiettivo del presente lavoro di tesi è ricercare i punti di contatto tra due temi apparentemente inconciliabili, ma che in realtà hanno molti punti di contatto.

Il caso specifico dell'innovazione tecnologica nel settore manifatturiero italiano ha la funzione di sottolineare questo legame, oltre che di approfondire una tematica quanto mai attuale.

CAPITOLO 1 - LA CULTURA ORGANIZZATIVA

1.1 Cultura organizzativa

1.1.1 Introduzione

Nel presente capitolo si discute il tema della cultura organizzativa, sempre più discusso in ambito aziendale. La cultura organizzativa viene inquadrata come elemento fondamentale per condurre le aziende al successo, in quanto costituisce non solo la base di conoscenze nell'ambito di ciascuna impresa, ma anche l'insieme di valori che fungono da collante per i membri dell'organizzazione, costituendo per gli stessi un modello comportamentale.

Il più noto contributo teorico in merito a questa tematica, è rappresentato dagli studi dell'antropologo E. Schein, che definisce la cultura organizzativa come “l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi¹.”

Il tema della cultura organizzativa viene discusso, in questo contesto, partendo dalla definizione del concetto di cultura organizzativa e dall'analisi dei principali elementi che la caratterizzano, arrivando a esaminare in maniera approfondita le varie tipologie di cultura organizzativa esistenti, affiancando alla trattazione prettamente teorica e didattica l'analisi di esempi concreti e tangibili in ambito aziendale, connessi alla tematica trattata.

In ultima istanza, l'attenzione si sposta sulla tematica del *conscious management* e sull'importanza che esso assume nella diffusione di un particolare tipo di cultura organizzativa.

Considerando il *conscious business* come un'impresa in cui la dimensione umana e valoriale assume importanza pari alla dimensione finanziaria, è sembrato opportuno discutere il ruolo che il *management* riveste nella diffusione di una cultura organizzativa ben precisa, che trova nel capitale umano e nelle relazioni interpersonali i suoi punti di forza e che funge da biglietto da visita per l'impresa stessa.

Il tema del *conscious management* viene utilizzato, oltretutto, come punto cardine per la trattazione della tematica discussa nel capitolo successivo, ossia l'innovazione tecnologica nel settore manifatturiero italiano.

¹ E. H. Schein, “Organizational Culture and Leadership”, Jossey Bass, 1985, (trad. It. Cultura d'azienda e leadership, Guerini e associati, Milano, 1990); 5ª edizione Trad. It. "Cultura d'azienda e Leadership", [Raffaello Cortina Editore](#), Milano, 2018.

1.1.2 Definizione

Alla base di ogni organizzazione aziendale, così come alla base di qualsiasi gruppo sociale, vi è un elemento particolarmente determinante per lo svolgimento del core business e per l'efficace raggiungimento della *mission* che definiscono la ragion d'essere di ciascuna azienda: la cultura.

Quando si parla di cultura si fa riferimento all'insieme di tutti i valori, conoscenze e opinioni che circolano all'interno di una organizzazione grazie allo spirito di condivisione dei diversi membri che la compongono, ed è ciò che costituisce una parte del capitale intangibile di un'organizzazione, espressione del modo giusto di pensare e di comportarsi².

Essendo la cultura quell'elemento che orienta, influenza, determina e spiega il comportamento dei singoli individui e dei gruppi che gli stessi individui compongono, è naturale giungere alla conclusione che, in quanto gruppi di individui, anche le organizzazioni "generano" cultura.

1.1.3 Elementi e caratteristiche

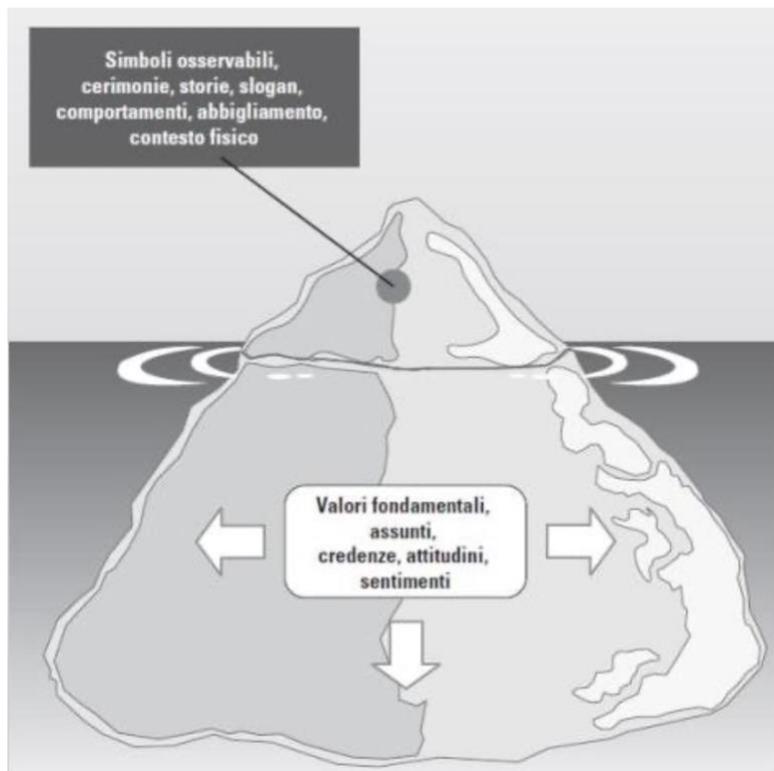
La cultura può essere immaginata metaforicamente come un enorme iceberg, che in parte sporge oltre il livello del mare, in parte invece è sommerso ed invisibile esternamente: al livello superficiale vi sono tutti quegli elementi che sono palesi ed osservabili, che conferiscono una prima idea dell'organizzazione con la quale si entra in contatto, mentre il livello "sommerso" contiene i valori più profondi, che, radicati nelle menti di tutti i membri dell'organizzazione, danno forma alla cultura stessa e di fatto orientano e vincolano, allo stesso tempo, il comportamento dei diversi attori organizzativi: questi sono generalmente assunti, credenze, attitudini e sentimenti che operano a livello inconscio³.

Gli elementi osservabili della cultura sono necessari per delineare la cultura di un'organizzazione, e questi possono assolvere a disparate funzioni e assumere diversi significati da azienda ad azienda, risultando spesso, per questo motivo, difficili da decifrare.

² W. Jack Duncan, "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept," *Academy of Management Executive* 3 (1989), 229-236; Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339-358; Andrew D. Brown e Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information," *Journal of Management Studies* 31, n.6 (novembre 1994), 807-828.

³ Edgar H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist* 45, febbraio 1990, 109-119.

[Fig.1]



[Fonte: R. L. Daft (2017), “Organizzazione aziendale”, Maggioli Editore]

Tra questi elementi ce ne sono alcuni in particolare che risultano particolarmente significativi nell'identificazione della cultura:

- Riti e cerimonie: sono generalmente organizzati dai manager ed assolvono alla funzione di fornire esempi concreti dei valori su cui l'azienda si fonda. La peculiarità dei riti e delle cerimonie è che in queste situazioni si creano nuovi legami e si rafforzano quelli esistenti, proprio sulla base dei valori che l'azienda propugna. Le ricerche di Trice e Beyer (1984) e Deal e Kennedy (1982 e 1999) delineano l'esistenza di numerosissime tipologie di riti: il rito di passaggio, per esempio, è tipico nelle organizzazioni e viene utilizzato per celebrare il passaggio dei dipendenti dell'azienda a nuovi ruoli sociali o ad un nuovo status. Ci sono poi i riti di integrazione, che servono a instaurare legami tra i dipendenti e di contro esistono riti di degradazione, che hanno luogo quando, all'interno di un'organizzazione, si presenta la necessità di allontanare membri di un certo livello indicati come responsabili di problemi aziendali: esemplare, parlando di riti di degradazione, è la parabola di Sigourney Weaver, nei panni di Katharine Parker nel film “Una donna in carriera”, che viene censurata davanti a tutti i colleghi d'azienda, essendo stata sgamata a rubare l'idea di business di una sua collega.

La nomina di “cameriere del mese” e l'esposizione della relativa foto, fornisce un chiaro esempio di “rito di esaltazione”, che ha come obiettivo quello di celebrare lo status dei dipendenti attraverso un riconoscimento pubblico. Questo tipo di pratica – adottata, per fare un esempio, da McDonald's - ha

effetti positivi sulla motivazione dei lavoratori, che si sentono gratificati e valorizzati per l'impegno che profondono nell'attività.

- **Storie:** consistono in racconti diffusi tra i dipendenti, che possono basarsi su eventi reali, e quindi fungere da informazioni utili anche per i nuovi arrivati, oppure assumere le sembianze di vere e proprie leggende, essendo un miscuglio di informazioni reali e dettagli immaginari⁴. Le storie sono importanti perché hanno la capacità di garantire una conoscenza comune a tutti i lavoratori: queste molte volte raccontano di membri dell'organizzazione che assumono il ruolo di veri e propri "eroi" nei racconti e per questo motivo sono visti come modelli da seguire, portatori di importanti valori culturali ed esempi di comportamento nell'ambito aziendale.
- **Slogan:** sono essenzialmente motti aziendali, che con poche battute riassumono i valori culturali dell'organizzazione. In occasione del Carbonara Day del 6 Aprile, Barilla ha ideato un cortometraggio per narrare la storia della pasta numero uno al mondo, partendo dalle sue origini e arrivando a sottolineare il valore simbolico che c'è dietro la Carbonara: l'unione di culture diverse. Leggenda narra, infatti, che la carbonara sia nata dal lavoro congiunto di un cuoco italiano e di un soldato americano che, incontratisi a Roma negli anni '40 del secolo scorso, ebbero l'idea di unire le uova che venivano mangiate dalle truppe alla pasta italiana, completando il quadro aggiungendo il bacon americano. Barilla ha deciso di far leva sul potere, che secondo lei la pasta ha, di unire le persone, lanciando il motto "Care bonara, la ricetta ideale per prendersi cura delle persone che ci circondano". Il "Care" all'incipit dello slogan di Barilla racchiude un valore propugnato con forza dall'azienda di Parma, che rimbomba ancor di più in un periodo difficile a causa del persistere della pandemia: l'importanza della condivisione e del prendersi cura di chi ci circonda. Per celebrare lo spirito di cultura e condivisione, infatti, nel 2021 Barilla si impegna a donare all'organizzazione Food For Soul un milione di piatti di pasta, appoggiando gli obiettivi dell'organizzazione e favorendo un supporto alle persone socialmente vulnerabili dei refettori europei, asiatici e americani.
- **Simboli:** sono elementi sia fisici che non, che incarnano i valori più profondi ed intrinseci di una organizzazione. Un esempio calzante di simbolo fisico è sicuramente la composizione delle scrivanie presenti nelle meeting rooms del quartier generale di Amazon: ricavate infatti da porte, queste simboleggiano la frugalità, che è uno dei valori più importanti del colosso americano e che implica la scarsa considerazione di tutto ciò che non arrechi effettivi benefici al cliente.

⁴ Trice e Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Cerimonials" (1984).

- **Strutture organizzative:** sono una delle espressioni più rilevanti e significative della cultura organizzativa, perché esistono valori sottesi al modo in cui un'azienda è organizzata e al livello di autonomia concesso ai suoi dipendenti.
- **Rapporti di potere:** sono significativi perché permettono di capire chi ha influenza all'interno dell'organizzazione e su chi la esercita, in base al livello di formalità e gerarchia esistente.
- **Sistemi di controllo:** sono gli strumenti attraverso i quali l'organizzazione esercita attività di controllo sui dipendenti, sul loro operato e, in generale, sulle attività svolte. A tal fine, figurano tra i tanti mezzi di cui le aziende si servono, i metodi di controllo finanziario e la definizione di sistemi di ricompensa: nell'ottica della necessità di innovare continuamente e di salvaguardare la qualità dei prodotti, Apple ha deciso di far dipendere i bonus dei senior executive responsabili della R&S dalla performance economico-finanziaria complessiva dell'azienda, piuttosto che dai costi e ricavi di determinati prodotti⁵. Seguendo questa linea decisionale, e facendo oltretutto in modo tale che il team della finanza non venga coinvolto nelle riunioni dell'engineering sulla road map dei prodotti, il colosso di Cupertino si assicura che le decisioni in ambito di prodotto siano "immuni" da pressioni finanziarie di breve termine.

1.1.4 Obiettivi e funzioni

La cultura organizzativa, con tutti gli elementi visibili e invisibili di cui si compone, assolve a due funzioni fondamentali per le organizzazioni: l'integrazione interna e l'adattamento esterno.

Questa duplicità evidenzia come le organizzazioni siano considerabili come insiemi di persone che necessitano di valori e modus operandi condivisi per lavorare congiuntamente nella maniera più efficace possibile – e in tal senso risulta di fondamentale importanza la funzione integrativa a cui assolve la cultura – e, allo stesso tempo, inquadrabili come entità facenti parte di un ecosistema in cui sono presenti altre organizzazioni, con le quali è importante definire delle relazioni e stabilire degli equilibri – e a questo fine è sottesa la funzione di adattamento svolta dalla cultura.

Con l'evoluzione nel tempo del concetto di organizzazione e con la crescente importanza dei contatti, delle relazioni e della comunicazione con l'ambiente esterno all'organizzazione stessa, l'obiettivo della cultura diventa quello di evidenziare l'identità aziendale, definendone valori, principi e obiettivi che, da una parte, rendono ciascuna organizzazione unica e diversa da tutte le altre, ma dall'altra accomunano tra di loro organizzazioni affini.

⁵ Joel M. Podolny e Morten T. Hansen, "Organizzati per innovare", Harvard Business Review (novembre 2020) da <https://www.hbritalia.it/novembre-2020/2020/11/04/pdf/organizzati-per-innovare-14897/>

È possibile, e risulta particolarmente agevole per capire in che modo la cultura organizzativa svolga un ruolo nel processo di adattamento esterno delle organizzazioni, schematizzare in alcuni elementi chiave questa funzione della cultura stessa (missione di fondo, obiettivi, mezzi, valutazioni, correttivi):

TAB. 1 – I problemi di adattamento esterno

Missione di fondo	Definire una visione comune e unica della <i>mission</i>
Obiettivi	Far sì che vi sia un'accettazione unanime in merito agli obiettivi che la <i>mission</i> porta con sé.
Mezzi	Far sì che vi sia un'accettazione unanime dei mezzi che si intende adoperare per perseguire gli obiettivi, ove per mezzi si intendono la struttura organizzativa, la suddivisione dei compiti, il sistema di incentivi e di autorità.
Valutazioni	Far sì che vi sia un'accettazione unanime riguardo al metodo di valutazione utilizzato per analizzare il raggiungimento degli obiettivi. Accettazione che si manifesta tramite i comuni criteri di valutazione espressi nel sistema informativo e nel sistema di controllo.
Correttivi	Far sì che vi sia un'accettazione unanime in merito alla definizione di strategie volte a correggere mezzi o obiettivi, nel caso in cui non si riesca a perseguire questi ultimi.

[Fonte: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990]

Attraverso la conoscenza dell'ambiente esterno, dunque, le imprese sono in grado di analizzare, distinguere e selezionare imprese rivali e imprese con cui collaborare: a tal proposito il focus dell'organizzazione si sposta sull'integrazione interna dei diversi livelli aziendali, mediante la condivisione di valori e di finalità in

grado di garantire il raggiungimento di obiettivi condivisi e di dar forma a strategie aziendali che riescano ad assicurare all'organizzazione la sopravvivenza.

Per far sì che questa integrazione si verifichi è necessario che i componenti dell'organizzazione si sforzino quanto più possibile a far prevalere la concomitanza di interessi e ad annullare, contemporaneamente, le divergenze fra gli stessi.

Il processo di creazione del valore che scaturisce dalla collaborazione di tutti i membri dell'organizzazione finisce, quindi, per avere tanto un ruolo di "collante interno", quanto un ruolo di biglietto da visita per l'ambiente esterno, mostrandosi come risultato di una radicata unità dei componenti che non viene intaccata dagli interessi individuali: fondamentale in tal senso diventa il concetto di "coesione culturale", che definisce la misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori. Anche nel caso dell'integrazione interna vi sono alcuni elementi facilmente schematizzabili (linguaggio e categorie concettuali comuni; confini del gruppo e criteri per l'esclusione/inclusione; potere e status; confidenza, amicizia e amore; incentivi e sanzioni; ideologia e religione), utili a capire in che modo questa viene favorita dalla cultura organizzativa.

TAB. 2 – I problemi di integrazione interna

Linguaggio e categorie concettuali comuni	Il concetto di gruppo si fonda proprio sull'esistenza di una comunicazione tra i suoi componenti e sulla loro capacità di comprendersi vicendevolmente
Confini del gruppo e criteri per l'esclusione/inclusione	La cultura ha il compito essenziale di definire i confini entro i quali si è inclusi nel gruppo e al di fuori dei quali, invece, si è esclusi.
Potere e status	È necessario che all'interno di ciascuna organizzazione vi sia, oltre che un ordine gerarchico, un insieme di principi e regole, condiviso da tutti i membri, che definiscano come si acquisisce e perde autorità.
Confidenza, amicizia e amore	È fondamentale che all'interno dell'organizzazione vengano delle regole volte a disciplinare le relazioni e il grado di confidenza che dovrebbero esistere tra i vari membri.

Incentivi e sanzioni

È importante che ciascun gruppo conosca quali condotte e *modus operandi* vengono premiati e quali invece vengono puniti. Vengono definite anche le modalità con cui vengono attribuiti incentivi e sanzioni, e solitamente si tratta di ricompense/penalizzazioni monetarie oppure attribuzione/privazione di autorità.

Ideologia e religione

Ad ogni accadimento difficilmente spiegabile l'organizzazione deve cercare di conferire un significato, per far sì che i gruppi sappiano reagirvi e non si trovino spiazzati.

[Fonte: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990]

1.2 Tipi di cultura ed esempi pratici nel mondo aziendale

L'ambiente esterno rappresenta una variabile indispensabile per definire i tratti della cultura di un'organizzazione, nella misura in cui quest'ultima gioca un ruolo centrale nella definizione della strategia aziendale. A tal proposito, ci sono imprese che operano in ambienti più flessibili e altre che operano in ambienti più stabili, così come esistono aziende che scelgono un focus strategico sull'ambiente esterno ed altre che invece optano per una strategia che coinvolga maggiormente i componenti interni dell'organizzazione.

In base alle necessità dell'ambiente e al focus strategico che le organizzazioni decidono di perseguire, vengono rispettivamente e schematicamente definite 4 variabili legate a queste due dimensioni: stabilità/flessibilità e interno/esterno. Le tipologie di cultura organizzativa che scaturiscono dalla combinazione delle prime due variabili con le seconde, sono quattro: adattiva, della missione, di clan, burocratica.

1.2.1 Cultura adattiva

Si parla di **cultura adattiva** quando un'organizzazione è presente in un ambiente fortemente mutevole in cui è necessario essere quanto più possibile flessibile e pronta a rispondere e ad adattarsi ai cambiamenti.

L'organizzazione è attentamente orientata a recepire gli innumerevoli segnali provenienti dall'esterno ed è

propensa a rispondere reattivamente agli stessi innovando e creando nuove soluzioni. Un esempio contestualmente calzante di ricorso ad una cultura adattiva come punto di forza in un ambiente in continuo mutamento, è sicuramente quello delle aziende *internet-based*⁶.

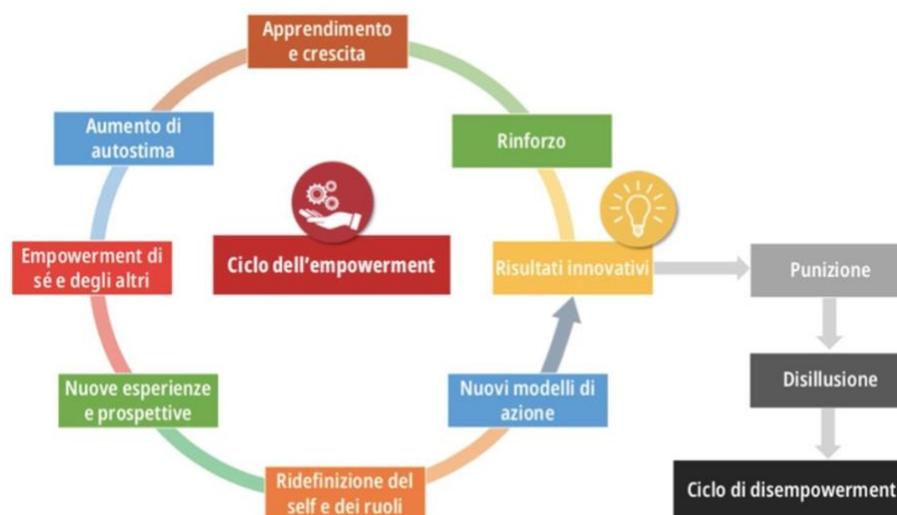
Ricercando nel mondo aziendale un riscontro di cultura adattiva, Google rappresenta un chiaro esempio di come la stessa sia particolarmente pertinente in ambienti instabili o mutevoli.

Il colosso statunitense si ispira al concetto di *empowerment* organizzativo per sviluppare una *empowering culture*, basata sull'attenzione alla persona e sulle potenzialità che ciascun componente dell'organizzazione possiede, portatrice di un clima di fiducia in un ambiente in cui comunicare apertamente rappresenta la prassi, e dove non si pongono divieti al divertimento e al continuo apprendimento.

Questo tipo di cultura favorisce la continua innovazione, consentendo l'acquisizione di prospettive e conoscenze inedite, stimolando comportamenti nuovi e favorendo l'acquisizione di una crescente consapevolezza dei ruoli all'interno dell'organizzazione.

Tutto ciò, se incentivato dal management e assimilato da tutta l'organizzazione, ha importanti riscontri sull'autostima dei lavoratori, riflettendosi in un circolo virtuoso definito "Ciclo dell'*empowerment*"⁷:

[Fig.2]



[Fonte: Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M., "The road to empowerment: Seven questions every leader should consider" (1997)]

Attraverso Project Oxygen, Project Aristotele e numerose ricerche sul gDNA, i ricercatori di Google intendono compiere un vero e proprio *labor limae* sulla cultura organizzativa di cui Google si fa portatrice, esaminando analiticamente i dati che guidano i processi decisionali.

L'obiettivo ultimo è quello di delineare i tratti di un prototipo di "team efficace", in grado di ottenere performance ottimali.

⁶ Richard L. Daft, "Organization Theory and Design 12th ed." (2016).

⁷ Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M., "The road to empowerment: Seven questions every leader should consider" (1997)

Partendo dalla dimensione psicologica dei team, i ricercatori hanno individuato cinque elementi distintivi che caratterizzano un teamwork efficace:

1. **Sicurezza psicologica:** questo aspetto incentiva il singolo e il gruppo ad assumere rischi, senza la paura di essere beffati o puniti per eventuali errori, perché sanno che nessuno lo farebbe.
2. **Affidabilità:** si raggiunge nel momento in cui i team aziendali assumono atteggiamenti responsabili e rispettano le scadenze lavorative.
3. **Struttura e chiarezza:** le aspettative relative ai risultati e le modalità per raggiungerle devono essere chiare a tutti i membri dei team; per schematizzare nel modo più chiaro e meno confusionario possibile, spesso vengono stabiliti, con la partecipazione di tutti, gli OKR, cioè obiettivi da raggiungere nel breve e nel lungo periodo.
4. **Significato:** è il senso che assume un carattere individuale nel lavoro e nei risultati ottenuti.
5. **Impatto:** rappresenta l'effetto che sortisce il lavoro e la consapevolezza individuale della sua importanza per l'intera organizzazione.

L'*empowering culture* adottata da Google, sostenuta dal management e condivisa da tutti i membri dell'organizzazione, ha come esito la continua innovazione, indispensabile su un mercato mutevole come quello delle aziende *internet-based*.

1.2.2 Cultura della missione

La **cultura della missione** è adatta ad organizzazioni che operano all'interno di ambienti pressoché stabili, nei quali si trovano a dover soddisfare le esigenze di specifiche clientele. La combinazione di questi due fattori, ossia stabilità dell'ambiente ed esigenze precise, fanno sì che la visione dell'organizzazione si traduca in obiettivi concreti e misurabili, quali possono essere, per esempio, l'aumento del fatturato o della quota di mercato.

Il manager, tra i vari compiti, ha quello di comunicare ai dipendenti le performance che dovrebbero avere nello svolgimento delle attività.

In base poi al raggiungimento degli obiettivi prefissati dal management, coloro che ne hanno favorito la realizzazione ottengono larghe ricompense, volte a premiare, mediante per esempio l'attribuzione di bonus, le prestazioni che hanno portato ai risultati attesi.

Esempio lampante di azienda che adotta una cultura della missione è il colosso del commercio elettronico statunitense fondato da J. Bezos, Amazon.

All'interno dell'organizzazione di Amazon è stato costituito dal cosiddetto "S-Team", abbreviazione per Senior Team, ossia un gruppo costituito da dirigenti di alto livello, ciascuno appartenente ad una delle diverse *business units* aziendali, che si occupano di definire gli obiettivi di lungo termine e le strategie da mettere in atto per raggiungerli, oltre che di delineare il *corporate business*.

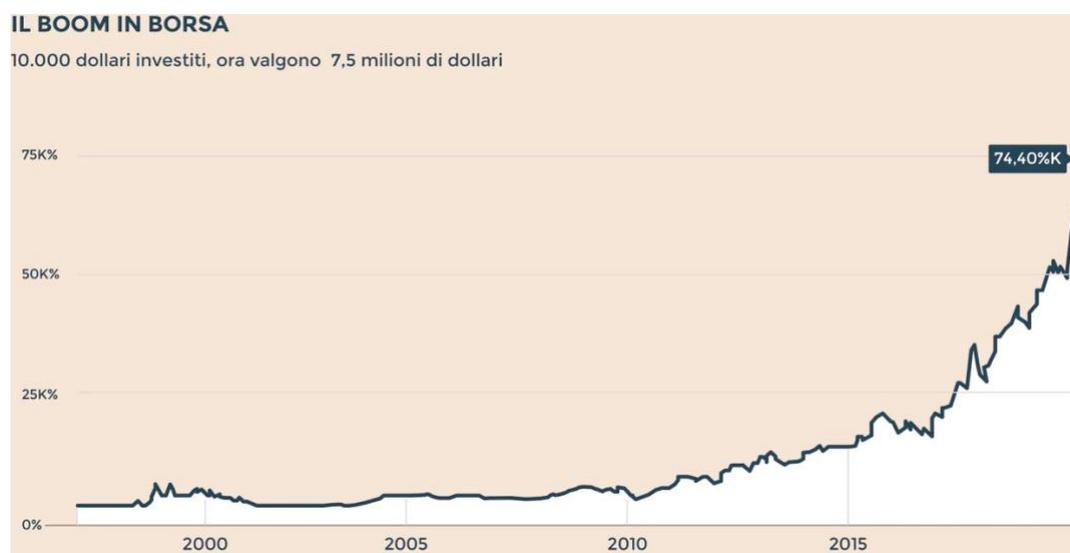
L'influenza incisiva di una cultura della missione si nota dal fatto che i membri dell' S-Team sono tenuti a partecipare a meeting giornalieri con il CEO aziendale, per discutere la strategia aziendale da perseguire. Ciò è sintomo di una cultura del lavoro unica e forte, guidata da ritmi scanditi e da pretese di prestazioni sempre migliori da parte del direttivo verso i dipendenti.

Lo stesso Bezos non nasconde questa fomentata ambizione a fare sempre di più, giorno dopo giorno, definendo la cultura e il sistema di gestione di Amazon come “*Day One Thinking*”⁸: questo *modus pensandi* fa sì che tutti coloro che contribuiscono al successo dell'organizzazione inizino ogni giorno pensando che l'azienda sia una start-up appena nata, lanciando quindi sfida ai preconcetti precedentemente posseduti.

L'ex CEO (Bezos) ha dato una giustificazione al *Day One Thinking*, affermando che “Il secondo giorno è la stasi. Seguito dall'irrelevanza. Poi da un atroce e doloroso declino. Ed infine dalla morte. E questo è il motivo per cui è sempre il primo giorno”.

In termini di risultati, Amazon in pochi anni ha non solo dato lavoro a centinaia di migliaia di persone, partendo da 150.000 occupati nel 2015 e arrivando, in appena quattro anni, a 650.000 nel 2019, ma ha visto crescere la sua quotazione in borsa in maniera esponenziale nell'arco di pochi anni dall'IPO: dal maggio 1997, quando Amazon si quotò a Wall Street con un prezzo azionario di 18 dollari, il valore ha registrato una crescita superiore al 50mila per cento.

[Fig. 3]



[Fonte: Il Sole 24 Ore (2018) , “Il boom di Amazon spiegato con cinque grafici”,

da <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-valore-titolo-borsa-AEhLidAE>]

⁸ Filippini A., “The S-Team: la strategia aziendale di Amazon” (maggio 2020), da <https://managementcue.it/the-s-team-amazon-strategia/18384/>

1.2.3 Cultura di clan

Quando si parla di **cultura di clan** si fa riferimento ad un tipo di cultura che si sviluppa in un ecosistema esterno in cui le aspettative mutano repentinamente e che sposta, rispetto ai due tipi di cultura sopra citati (c. adattiva e c. della missione), il focus sull'ambiente interno. Nelle organizzazioni in cui vige questa forma di cultura, il management è molto attento alle esigenze dei dipendenti, avendo la convinzione che la condizione personale di ciascuno di essi sia strettamente correlata alle prestazioni realizzate. In quest'ottica una comunicazione continua, un alto grado di coinvolgimento e una costante condivisione sono i fattori che più di tutti favoriscono il sorgere di un legame tra i dipendenti, padre di un impegno condiviso verso l'organizzazione.

Il gruppo UKRD, che possiede e gestisce 10 stazioni radio commerciali nel Regno Unito, è guidato da una cultura di clan infusa dal CEO William Rogers, ispirato dal mantra "le persone prima di tutto". Rogers è convinto che, essendo il personale l'ingrediente segreto per ottenere una buona performance, è importante che lo stesso sia soddisfatto affinché lavori con responsabilità e devozione per consentire all'organizzazione di avere successo.

Lo studio condotto per Sodexo Benefits & Rewards da TNS, acronimo per Taylor Nelson Sofres, azienda internazionale dedicata a ricerche di mercato e sondaggi di opinione, rivela che la qualità della vita dei dipendenti è una priorità per la maggior parte degli imprenditori⁹.

Lo studio, che prende il nome di "Dimmi come ti prendi cura dei tuoi dipendenti e ti dirò che manager sei", è stato condotto nel 2018, su un campione di aziende dai 10 ai 100 dipendenti per un totale di oltre 800 imprenditori in tutto il mondo, ed ha rivelato che un numero crescente di aziende è consapevole del fatto che creare un buon ambiente lavorativo, prendendosi cura dei dipendenti e prestando attenzione alla qualità della vita all'interno dell'ambiente organizzativo, è un importante presupposto per aumentare le performance in termini di produttività ed efficienza. Parlando concretamente in termini numerici, il 78% dei manager che ha disposto almeno un provvedimento a vantaggio dei dipendenti ha assistito, in seguito a questo, ad un incremento della produttività pari mediamente al 69%, oltre che ad un miglioramento della reputazione aziendale in media pari al 66%.

Gli studiosi coinvolti in questo studio hanno diviso gli imprenditori in 5 categorie, definite "tribù degli imprenditori", in relazione al loro orientamento e al loro modo di agire a favore della qualità della vita dei dipendenti:

1. Gli agnostici. Rappresentano il 26% della totalità degli intervistati, e sono coloro che applicano svariati provvedimenti volti a migliorare la qualità della vita in azienda. L'obiettivo ultimo non è quello di incrementare le performance, sulle quali gli agnostici non hanno una reale consapevolezza

⁹ Ardù B., "Welfare in azienda, ogni imprenditore ha la sua tribù", la Repubblica (giugno 2018), da https://www.repubblica.it/economia/2018/06/28/news/le_cinque_tribu_di_imprenditori_che_si_curano_del_welfare-200101474/; Carnevale A., "Prendersi cura dei propri dipendenti è il segreto per un'azienda vincente", Startup Italia (giugno 2018), da <https://startupitalia.eu/93717-20180630-prendersi-cura-dei-propri-dipendenti-segredo-unazienda-vincente>

dell'influenza esercitata dai provvedimenti presi, bensì quello di limitare alcuni problemi frequenti, tra i quali l'assenteismo, e di attirare nuove potenziali figure di spicco per l'azienda.

2. I contrari. Rappresentano il 24% degli intervistati e, come suggerisce la denominazione, sono coloro che non vedono un nesso tra la qualità della vita nell'ambiente lavorativo e i risultati ottenuti dall'organizzazione. Per questo motivo non danno priorità agli investimenti in benefit, focalizzandosi invece molto di più sull'aspetto finanziario, sulla *corporate reputation* e sull'innovatività.
3. I convinti. Sono il 22% del totale, e sono coloro che, contrariamente ai contrari e in misura maggiore rispetto agli agnostici, sono certi del nesso esistente tra i provvedimenti presi a favore dei dipendenti e i risultati conseguiti dall'intera organizzazione. I convinti sono la categoria che investe maggiormente in benefit.
4. I pragmatici. In percentuale sono il 16% del totale degli intervistati, e sono coloro che prestano attenzione solo ai benefici economici, ma non alla qualità della vita sul posto di lavoro: sono infatti molto accorti ai salari ma non molto invece ad altri aspetti, come la salute dei dipendenti. Ciò ha un impatto negativo sulla lotta all'assenteismo.
5. Gli esploratori. Esprimono la categoria meno numerosa, registrando una percentuale pari al 12% degli intervistati. Appartengono agli "esploratori" i manager che hanno voglia di sperimentare e che mettono in atto misure e provvedimenti volti a migliorare il benefit aziendale preoccupandosi di implementare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti. Questa categoria di imprenditori riesce, statisticamente, ad ottenere migliori risultati nell'ambito della lotta all'assenteismo e nell'ambito dell'assunzione di personalità valide.

1.2.4 Cultura burocratica

Le imprese che mirano ad avere un approccio sistematico e, in alcuni termini, più standardizzato rispetto ad altri nel rapportarsi alle attività di business svolte nell'ambito aziendale, sono propense ad adottare un tipo di cultura definita "**cultura burocratica**". Le aziende che più frequentemente si rifanno a questo tipo di cultura si trovano ad operare all'interno di ecosistemi di imprese che delineano ambienti stabili, senza troppi cambiamenti repentini e fortemente impattanti, motivo per cui preferiscono, piuttosto che focalizzarsi sull'adattamento ambientale, porre maggiore attenzione agli aspetti interni dell'organizzazione.

A differenza però della cultura di clan, nella cultura burocratica c'è meno coinvolgimento personale, compensato invece da un elevato livello di burocratizzazione: le parole chiave che definiscono questo tipo di cultura sono integrazione ed efficienza, e l'organizzazione cerca di raggiungerne livelli ottimali educando i dipendenti ad osservare con attenzione le politiche e le norme aziendali. Questo tipo di cultura risulta più "rigido" rispetto ai precedenti, motivo per cui negli ultimi anni, a causa di una accelerata generale nei cambiamenti ambientali di diversi settori rilevanti in cui le aziende operano, viene sempre meno adottato: SAS Institute, tuttavia, è un esempio calzante del successo che una cultura burocratica può riscuotere in un'organizzazione.

La Statistical Analysis System Institute, azienda americana impegnata nella produzione di software per l'analisi statistica, meglio conosciuta con l'acronimo SAS Institute, è riuscita a dare grande importanza a valori come l'ordine e la disciplina, propri di una cultura burocratica, e contemporaneamente a soddisfare, senza ritardi e in maniera efficiente, le richieste dell'ambiente esterno¹⁰.

L'origine della cultura burocratica deriva da una logica tripolare, che vede coinvolte strategia, struttura e sistemi aziendali¹¹, e che è spesso all'origine di un ambiente di lavoro oppressivo, quasi asfissiante. A tal proposito, già l'esperto di comportamento organizzativo Christopher Bartlett, insieme al professore di management della London Business School Sumantra Ghosal, in alcune pubblicazioni degli anni Novanta, tra le quali spicca *Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People* (1995), cercarono di proporre un'alternativa allo spettro del "controllo oppressivo" che aleggiava continuamente sui dipendenti. La loro tesi era che le aziende dovrebbero implementare un modello fondato su una finalità coinvolgente, su processi gestionali efficaci che incoraggino gli impulsi individuali, e su politiche relative al personale aziendale che, più che concentrarsi sul continuo monitoraggio dei comportamenti dei lavoratori, siano mirate a promuovere lo sviluppo delle abilità dei dipendenti.

Per motivare i dipendenti, sostenevano Bartlett e Ghosal, è necessario un "solido framework centrale", nel quale è contenuta la *vision* aziendale.

Successivamente, il coordinatore dell'Advanced Management Program dell'Harvard Business School Ranjay Gulati, ha proposto una sua visione del "framework centrale" introdotto da Bartlett e Ghosal, definendolo come il connubio di: finalità, priorità e principi di base. Questi tre elementi, che apparentemente possono sembrare propri di un ambiente rigido e sopraffatto dalle regole, in realtà consentono di snellire la rigidità della burocrazia, affiancando ai vantaggi apportati da norme e linee guida, quelli propri della libertà: la finalità, che rappresenta il motivo per cui l'organizzazione esiste e che si traduce in obiettivo comune, è anche l'ingrediente che genera motivazione nel personale; le priorità, che sono regole comportamentali da seguire affinché gli obiettivi vengano raggiunti, insieme ai principi di base, che sono guideline applicabili a più circostanze a supporto delle decisioni dei lavoratori, sono anche quegli elementi che forniscono reali conoscenze ai dipendenti.

È attraverso la motivazione e la conoscenza, affiancate ad una dose di discrezionalità e libertà concesse ai dipendenti, che un'organizzazione riesce a prendere decisioni valide ed efficaci.

Presupposto fondamentale affinché il framework abbia un effetto positivo in ambito aziendale, è che lo stesso sia continuamente aggiornato: ne è un esempio l'iniziativa messa in atto da Alaska Airlines nel 2014. La compagnia aerea ha infatti disposto riunioni ogni due settimane per definire i principi dell'organizzazione, affidando questo incarico all'esperienza tanto dei manager, quanto dei dipendenti.

¹⁰ Gerald D. Klein, "Creating Cultures That Lead to Success: Lincoln Electric, Southwest Airlines, and SAS Institute," *Organizational Dynamics* 41 (2012), 32-43

¹¹ Gulati R., "Una struttura non repressiva: come dare ai vostri collaboratori le direttive che contano – senza opprimerli", *Harvard Business Review Italia* (maggio 2018), da <https://www.hbritalia.it/maggio-2018/2018/05/01/pdf/una-struttura-non-repressiva-13961/>

Ciò dimostra che la libertà che si realizza all'interno del *framework* è infatti positiva nel momento in cui il *framework* stesso è ben definito e solido.

1.3 Come la cultura si diffonde all'interno dell'organizzazione: il Conscious Management

Considerando l'importanza del ruolo che la cultura organizzativa riveste all'interno di ciascuna impresa, definendone non soltanto i valori e le relazioni interne ma anche i modus operandi e gli obiettivi di business, non può essere tralasciato il peso che ha la funzione manageriale nella definizione e nella diffusione della stessa, con il sotteso scopo di utilizzarla per condurre l'impresa al raggiungimento degli obiettivi auspicati. Nell'ambito organizzativo i manager sono, metaforicamente parlando, come i capitani di una nave: fungono da guida e da esempio per tutta la ciurma, e per questo devono cercare anzitutto di comprendere quali valori vorrebbero infondere nell'organizzazione e nei lavoratori che la compongono, e poi trovare il modo come comunicarli, sia verbalmente, sia con i fatti¹².

La figura del manager, considerando l'obiettivo di diffondere un certo tipo di cultura all'interno dell'organizzazione che si trova a "capitanare", coincide con quella del leader e la leadership, intesa in quest'ottica, diventa a tutti gli effetti il legame esistente tra il manager e tutti i dipendenti dell'organizzazione, basato su valori comuni approvati da tutti e affermati con convinzione dal leader stesso.

Una leadership basata sui valori si distingue per quattro aspetti distintivi:

- I comportamenti interpersonali sono fondamentali. Il modo di relazionarsi tra i dipendenti deve ispirarsi a gentilezza e disponibilità, avendo sempre come focus il trattare bene gli altri.
- Le azioni e le aspettative individuali devono attenersi a degli standard etici
- L'atteggiamento nei confronti degli altri non deve risultare arrogante e presuntuoso, facendo altresì in modo che tutti vengano trattati in maniera egualitaria
- La capacità organizzativa del leader deve essere tale da trasmettere al meglio i valori e le responsabilità a cui i dipendenti dovrebbero attenersi

L'approccio del capitalismo consapevole (*Conscious Capitalism*), che deriva da uno studio di John Mackey (cofounder di Whole Foods Market) e Raj Sisodia (cofounder di *Conscious Capitalism, Inc.*), designa una serie di politiche e prassi organizzative che, se perseguite con dedizione, possono condurre le imprese al successo dal punto di vista commerciale e, contemporaneamente, incrementare la qualità delle condizioni socio-economiche delle comunità in cui le stesse operano.

Il *Conscious Management* è uno dei principi che compongono il quadro del "*Conscious Capitalism*", ed è particolarmente significativo introdurre le caratteristiche più rilevanti per l'importanza che esso assume nella configurazione di un determinato tipo di cultura organizzativa, costruito su *drivers* ben precisi.

¹² Alan Lewis, "Values Compass: Align Around True North Values," *Leadership Excellence*, febbraio 2012, 13; Krista Jaakson, "Management by Values: Are Some Values Better than Others?" *Journal of Management Development* 29, no. 9 (2010), 795-806; Kathy Whitmire, "Leading Through Shared Values", *Leader to Leader*, 2005, 48-54.

Il ruolo del manager nell'ottica tradizionale è, infatti, in parte differente da quello assunto nell'ambito di un *conscious business*: tradizionalmente, nella definizione dei compiti e ruoli del management, ci sono attività e funzioni volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, quali l'organizzazione, la pianificazione, il controllo, e la gestione delle risorse.

Più peculiare è, invece, il compito del management nell'ambito di un *conscious business*: i manager hanno infatti la responsabilità di creare, sostenere e rafforzare le condizioni in cui i membri dei diversi team operano, partendo dalla loro "motivazione intrinseca".

Il concetto di motivazione intrinseca in ambito organizzativo è stato introdotto da Dan Pink nel suo libro "*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*", e viene definito come la "gioia di lavorare per sé stessi". La motivazione intrinseca, secondo Pink, si distingue per tre *drivers* chiave: autonomia, intesa come il desiderio di dirigere la propria vita; maestria, ossia il desiderio di migliorarsi continuamente in qualcosa di importante; scopo, ossia il desiderio di fare le cose nell'ottica di qualcosa di più grande.

In termini pratici, il ruolo del management in un *conscious business* significa molte cose.

Anzitutto significa assumere le persone giuste, cioè quelle i cui interessi personali meglio si allineano con lo scopo aziendale; una volta assunte le persone giuste, compito del management è quello di collocarle nei ruoli che più si addicono loro, in modo da trarre tutti i vantaggi dalla loro forza, e da dare loro la giusta libertà nell'operare; ultimo, ma non meno importante, il ruolo del management è cruciale nel creare opportunità di crescita per le persone, con il fine ultimo di aiutare l'organizzazione a perseguire il suo scopo in maniera efficiente ed efficace.

Il *conscious management* fa leva su quattro elementi chiave, di cui i primi tre sono condizione necessaria affinché si verifichi il quarto: *decentralization, empowerment, collaboration, innovation*.

Con l'aggettivo "decentralizzata" si fa riferimento ad un tipo di organizzazione in cui i team non hanno necessariamente compiti ben definiti e dei ranghi stabiliti in cui possono eccellere, ma al contrario è un'organizzazione che incentiva, insieme alla creatività individuale, un senso di armonia condiviso.

A differenza di un'organizzazione centralizzata, che può essere paragonata ad un'orchestra sinfonica, l'organizzazione decentralizzata si cimenta in una sorta di jazz improvvisato¹³.

Per quanto concerne l'*empowerment*, questo consiste nel concedere ai dipendenti dell'organizzazione l'autorità di prendere delle decisioni che influiscano sul modo stesso di lavorare.

"The person who sweeps the floor should choose the broom... we need to get rid of rules - real and imagined - and encourage independent thinking"¹⁴ (trad. "la persona che spazza il pavimento dovrebbe scegliere la scopa... bisogna liberarsi dalle regole – reali e immaginarie – e incoraggiare il pensiero indipendente"). Con questa frase l'ex presidente di Starbucks Howard Behar sottolinea l'importanza dell'*empowerment* nella cultura di un'organizzazione.

¹³ John Kao, "Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity" (New York: Harper Business, 1997).

¹⁴ Howard Behar, "It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks" (New York: Portfolio, 2007)

La collaborazione è l'ultimo dei tre ingredienti da aggiungere ai due precedentemente descritti (decentralizzazione ed *empowerment*), per far sì che in un'organizzazione l'innovazione ci sia e circoli in modo da essere condivisa da tutti. Inoltre, le aziende che sposano una cultura della collaborazione sono anche aziende in cui c'è continuo apprendimento e costante miglioramento, organizzazioni in cui “*the best ideas don't die on the vine*”¹⁵ (le idee migliori non muoiono sul nascere).

L'innovazione, la cui trattazione è riservata al prossimo capitolo, deriva da un'integrazione di questi tre fattori, insieme ai quali costituisce le fondamenta per quello che J. Mackey e R. Sisodia definiscono Conscious Management.

¹⁵ John Mackey and Raj Sisodia, “Conscious Capitalism: Liberating the heroic spirit of business”, Harvard Business Review Press, 2014, 247.

CAPITOLO 2 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE MANIFATTURIERO ITALIANO

2.1 Introduzione

Nel secondo capitolo l'attenzione viene spostata sulla trattazione di una tematica altrettanto importante, introdotta già in conclusione del precedente.

L'innovazione non viene discussa come argomento completamente estraneo rispetto a quello precedente trattato, ed anzi viene inquadrata come risultato di una ben precisa cultura aziendale e come frutto del coadiuvarsi di elementi importanti talvolta derivanti dalla stessa.

Si può infatti dire che un'azienda che non attui prima una innovazione culturale, difficilmente può intraprendere un percorso di cambiamento in grado di condurla al successo: verrà infatti fatta menzione, discutendo del fenomeno "*learning organization*", di quanto l'apprendimento individuale contribuisca a costruire un vero e proprio quadro della cultura di ciascuna organizzazione, e di quanto la stessa costituisca la base affinché ciascuna impresa sia in grado di perseguire un processo di innovazione continuo, tale da condurla verso gli obiettivi prefissati.

Nel capitolo si parla inizialmente di innovazione definendola come quarto pilastro del già menzionato *Conscious Management*, ed in questo contesto si sottolinea l'importanza di attuare un processo di innovazione continuo in ambito aziendale affinché la naturale senescenza delle "vecchie innovazioni" non soppianti le nuove. A tal proposito viene brevemente discusso il fenomeno delle *learning organization*, sottolineando l'importanza tanto della presenza di innovazione continua, tanto di un capitale umano in grado, attraverso l'apprendimento continuo, di contribuire attivamente a questo processo.

Nel secondo paragrafo si parla di innovazione tecnologica, con particolare riferimento all'importanza che il digitale ha assunto oggi in ambito aziendale.

Con l'intento di puntare una lente di ingrandimento sul settore manifatturiero italiano, nel presente capitolo viene discusso il fenomeno della *Industry 4.0* e degli impatti che lo stesso ha avuto nell'ambito di riferimento, accennando inoltre alle manovre che il governo ha attuato, a partire da 5 anni a questa parte, per favorirne lo sviluppo.

2.2 Innovation: il quarto pilastro del Conscious Management

Il quarto e ultimo pilastro sul quale fa leva il Conscious Management, di cui parlano Mackey e Sisodia, è l'innovazione: la capacità che un'impresa ha di modernizzarsi, che la distingue dai *competitors*, rappresenta la qualità fondamentale per incrementare l'efficienza e la soddisfazione dei clienti (come nel caso delle imprese manifatturiere), ed è senza dubbio il miglior vantaggio competitivo che possa avere nel lungo termine.

Senza alcun dubbio, c'è da dire che nessun genere di innovazione è destinato a garantire vantaggi permanenti, e ciò che inizialmente appare come novità assoluta prima o poi è destinato ad essere soppiantato da qualcosa di ancora più nuovo, che a sua volta diventerà obsoleto e verrà rimpiazzato.

Per questa ragione, le imprese che concretamente godono di vantaggi significativi e di lungo termine, sono quelle che innovano in maniera rapida e continua.

Operando un'analisi rilevante dal punto di vista storico, oggi uno degli obiettivi che un'azienda dovrebbe perseguire per giovare di una posizione privilegiata rispetto ai *competitors* è quello di attuare un cambiamento continuo¹⁶, quanto più possibile al passo con i mutamenti ambientali e con le nuove esigenze del mercato.

2.2.1 La crescita continua delle Learning organizations

La sperimentazione e l'innovazione continua all'interno di un'organizzazione, conducono alla nascita di ciò che viene comunemente definita, dopo la coniazione del termine da parte dell'inglese Peter Senge, "*Learning organization*".

"In times of change, learners inherit the earth, while the learned find themselves beautifully equipped to deal with a world that no longer exists." (Trad. "In tempi di cambiamento, coloro che studiano ereditano la terra, mentre i dotti si trovano meravigliosamente attrezzati per affrontare un mondo che non esiste più.").

Adattando metaforicamente questa celebre citazione del filosofo statunitense Eric Hoffer alla realtà aziendale, si può capire quanto sia importante un apprendimento costante e una crescita continua per il successo di un *business*.

L'apprendimento procura sviluppo¹⁷: in una *learning organization* l'apprendimento individuale contribuisce alla costruzione di un quadro della cultura dell'organizzazione, in cui la conoscenza viene considerata come capitale comune¹⁸, risorsa intangibile preziosa ed inimitabile.

¹⁶ Joseph McCann, "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments", Human Resource Planning Society

¹⁷ Gagné, Robert M., "Le condizioni dell'apprendimento." Vol.12, Armando Editore, 1992.

¹⁸ C. Argyris, D. Schön, "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, Reading, (MA) 1978

Ad oggi, le teorie classiche delle organizzazioni¹⁹ per quanto riguarda il discorso relativo all'ambiente esterno, perdono in parte di validità, in quanto fondate sull'ipotesi che la condizione di normalità fosse una situazione di stabilità, alla quale le organizzazioni dovevano in qualche modo adattarsi per avere successo. Oggi le organizzazioni destinate a sopravvivere e a non subire l'ambiente esterno, sono quelle che meglio si adeguano ai cambiamenti, che utilizzano strutture e meccanismi flessibili e che ripongono più importanza nel ruolo dell'apprendimento, dell'innovazione e della collaborazione piuttosto che in quello della gerarchia organizzativa.

Nella visione di Peter Senge²⁰ il capitale umano ha un ruolo cruciale per un'organizzazione che voglia crescere continuamente: il miglioramento costante delle capacità che ciascun membro ha di raggiungere gli obiettivi preposti, la continua voglia di apprendimento e condivisione della conoscenza, l'utilizzo della creatività e delle aspirazioni collettive come strumenti per dare vita a nuovi modi di pensare, sono tutte caratteristiche proprie di quella che lo studioso americano definisce *Learning Organization*.

Alcuni studi sulle organizzazioni hanno rivelato che ci sono 3 *building blocks*²¹ essenziali per questo tipo di organizzazioni: un ambiente preposto all'apprendimento e di supporto, processi e pratiche di apprendimento concreti e comportamenti di leadership che favoriscano un rafforzamento.

In merito a quest'ultimo *building block*, l'esempio concreto di American Express consente di capire quanto sia importante il comportamento di un leader nell'ambito di un'organizzazione e quanto il dibattito e la comunicazione con i dipendenti incoraggino l'apprendimento.

La nota società statunitense, capitanata dal 1993 al 2001 dal CEO Harvey Golub, ha giovato grazie a quest'ultimo del virtuoso circolo del *learning environment*: ne è una dimostrazione la testimonianza di un dipendente, che sottolineò il fatto che Golub tendeva ad "arrivare alle cose in maniera diversa", spingendo anche i suoi subordinati a non accettare gli approcci convenzionali come giusti, senza prima averli correttamente analizzati.

Insieme, quindi, ad un ambiente orientato all'apprendimento, come dimostra il caso di American Express, è necessaria una leadership in grado di supportare e condurre il cambiamento, in grado anche di fomentare la soddisfazione dei dipendenti e quindi il grado di salute generale dell'organizzazione stessa.

Uno degli strumenti che oggi facilita maggiormente la creazione, acquisizione e condivisione delle informazioni, delle conoscenze e della cultura in ambito organizzativo, è l'utilizzo dell' *eLearning*.

¹⁹ G. Bonazzi, "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, Milano 1995.

²⁰ P. Senge, "The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization", Random house, London 1990.

²¹ David A. Garvin, Amy C. Edmondson and Francesca Gino, "Is Yours a Learning Organization?", Harvard Business Review da <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Quest'ultimo in ambito aziendale assume le caratteristiche di uno strumento, connesso a quello che viene definito *Knowledge Management*²², attraverso cui l'organizzazione si avvale della tecnologia per facilitare il processo di apprendimento e lo sviluppo di competenze tra i dipendenti dell'organizzazione²³.

2.3 L'innovazione tecnologica e l'importanza del digitale

Quando si parla di innovazione tecnologica in ambito aziendale, si fa solitamente riferimento ad un tipo di innovazione in grado, attraverso variazioni nel processo produttivo (che vanno dalla sostituzione di macchinari all'adozione di nuove conoscenze tecniche) più o meno significative, di rendere più efficiente la produzione.

In un'epoca in cui gran parte del lavoro è proiettato in una dimensione sempre più *smart*, in cui l'utilizzo frequente e intensivo di apparecchiature tecnologiche è diventata ormai la prassi, le aziende che hanno più successo sono quelle che hanno come caratteristiche non solo il basso costo del lavoro e la disponibilità di capitali, ma anche la capacità di aprirsi all'utilizzo del digitale.

L'innovazione tecnologica è un aspetto fondamentale del progresso e, ad esempio, l'utilizzo delle stampanti 3D, all'interno delle organizzazioni manifatturiere, pur non essendo ancora molto sviluppato, è considerato capace di influire sulla prototipizzazione, determinando una maggiore efficienza e una riduzione dei tempi.

2.3.1 Industria 4.0 e rinascimento manifatturiero in Italia

Negli ultimi 20 anni si sono verificati profondi processi di trasformazione dovuti alla pressione della competizione internazionale, come la crisi economica globale e i cambiamenti nella struttura del mercato interno. Le imprese italiane hanno dovuto affrontare crescenti difficoltà dovute alle perdite di quote del mercato a livello internazionale, al vantaggio di nuovi competitors stranieri, e alle perdite di fatturato e di livelli occupazionali²⁴.

La globalizzazione ha, poi, reso più urgente rivedere la dotazione tecnologica. Gli investimenti servono ad aumentare la redditività non soltanto della singola impresa, bensì dell'intero sistema produttivo nel suo complesso, anche se spesso incappano in non poche difficoltà nell'applicazione in specifici ambiti, soprattutto in quelli specializzati nella manifattura tradizionale, meno dinamici e più vulnerabili ai cambiamenti tecnologici.

²² Per Knowledge Management si fa comunemente riferimento all'insieme di pratiche manageriali a supporto del capitale conoscitivo dell'organizzazione, tramite attività di apprendimento volte a stimolare le competenze individuali.

²³ A.S.M. Zahari, S.M. Salleh, R. Mariam and R. Baniamin, "Knowledge Management and e-Learning in Organizations" da <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1529/2/022051/meta>

²⁴ De Marchi V., Grandinetti R., "Knowledge strategies for environmental innovations: the case of Italian manufacturing firms", Journal of Knowledge management vol. 17 n.4, pp. 569-582.

Queste difficoltà sono riconducibili anche alla ridotta dimensione delle imprese italiane, che rappresenta il cosiddetto “nanismo²⁵” che, in molti, considerano come debolezza strutturale non solo dei distretti, ma di tutto il sistema produttivo.

Alcune innovazioni, inoltre, mal si adattano al settore di specializzazione. Se l’impresa opera nel settore manifatturiero tradizionale, è probabile che avrà una struttura organizzativa collaudata e rigida; pertanto, nel rivederla, per rimodularla in funzione delle nuove esigenze del processo produttivo, l’azienda dovrà adeguatamente valutare i vantaggi e gli svantaggi derivanti dall’introduzione della nuova tecnologia e, quindi, avviare una generale ristrutturazione aziendale. Di contro, pur operando nello stesso settore, le imprese che hanno implementato una struttura più flessibile, saranno più propense a revisionare il processo produttivo e, quindi, sarà più facile l’introduzione di nuove tecnologie che possono rivoluzionare il modo di produrre.

In Italia il settore manifatturiero è tra quei settori che richiedono maggiori sforzi nell’innovazione, ma il fatto che possa essere considerato una punta di diamante e un motivo di vanto per il Paese nonostante non abbia alle spalle un corpo industriale paragonabile a quello di altri Paesi europei, deve far pensare che è proprio su quest’ultimo aspetto che bisognerebbe intervenire.

Per capire meglio come andrebbe affrontata la situazione, è importante parlare della cosiddetta “*Industry 4.0*”, ossia la “svolta tecnologica” che si basa su aspetti importanti, quali *digital manufacturing*, *big data*, *cloud computing*. Si tratta di un nuovo modo di produrre e di lavorare, che richiede delle trasformazioni, a partire da una riqualificazione dei processi produttivi e delle imprese in rapporto ai territori, ed anche nella loro qualità, tutti aspetti che richiedono la necessità di disporre di luoghi migliori nei quali lavorare.

Quando si parla di *Industry 4.0*, quindi, si intende quella parte del sistema produttivo manifatturiero che si compone di imprese di medie dimensioni, per cui né troppo grandi, per evitare la poca efficienza legata all’organizzazione, né troppo piccole, per andare oltre i limiti che caratterizzano le aziende artigiane. Si tratta dell’informatizzazione delle industrie, in particolare quelle manifatturiere, volte a dar vita alle cosiddette “fabbriche intelligenti”.

Sempre più rilevante, insieme al concetto di fabbrica intelligente, è inoltre l’idea di “fabbrica bella”, sul piano estetico e funzionale, in quanto è ormai generalmente riconosciuto che il fatto di poter lavorare in luoghi ecologicamente efficienti ed anche belli aumenta la produttività e la competitività. Esempi di tutto ciò si possono ravvisare nell’esperienza del nuovo Polo Industriale Pirelli a Settimo Torinese, degli stabilimenti della Ferrari, della Tod’s di Diego Della Valle.

Riprendendo quest’ultimo esempio per capire meglio il concetto di “fabbrica bella”, la sede principale del Gruppo TOD’S è allo stesso tempo maestosa ma discreta, in perfetta armonia con la natura che la circonda. Costruito nel paesaggio naturale delle colline marchigiane, il connubio tra innovazione e tradizione espresso dalla struttura capitanata dal noto imprenditore italiano Della Valle, riflette perfettamente il carattere

²⁵ Rabellotti R., Carabelli A., Hirsch G., “Italian Industrial Districts on the Move: Where Are They Going?”, *European Planning Studies*, Volume 17, 2009, Issue 1.

culturale distintivo del gruppo TOD'S. Un capolavoro architettonico di 55.000 metri quadri, adornato di numerose opere d'arte contemporanea, collocato su uno spazio verde di oltre 65.000 metri quadri è la realtà all'interno della quale si realizza il lusso contemporaneo del Gruppo, distinguendosi per essere una delle prime aziende italiane a mettere in chiaro concretamente quanto il benessere dei dipendenti sia una prerogativa assoluta: al proprio interno, infatti, la struttura dispone di un asilo e una palestra fruibili da tutti i lavoratori.

Avendo accennato l'importanza che assume oggi il ruolo dell'innovazione in ambito aziendale, un aspetto da non trascurare è dunque la lotta alle resistenze che si frappongono tra le imprese e le spinte innovative - sia per motivi legati alle strutture formali interne alle organizzazioni stesse, sia per contingenze legate all'ambiente esterno - che impediscono la crescita stessa delle aziende.

Non si parla quindi di sostituire le tecnologie esistenti con tecnologie digitali nuove, perché questo rappresenta già un passo successivo. Si parla invece di cambiare modo di pensare e di affrontare il cambiamento e le innovazioni, attuando una sorta di cambiamento culturale: un esempio di ciò è quello di Assolombarda, dove è stato creato l'acronimo 'STEAM', ossia "*Science, Technology, Engineering, Arts e Manufacturing*", per riferirsi all'inclinazione degli italiani per la sintesi tra aspetti letterari, artistici e tecnologici, che influenzano i processi produttivi e che rappresentano caratteristiche importanti ed utili ad affrontare le sfide poste da *Industry 4.0*.

È da qui che bisogna partire per parlare di "rinascimento manifatturiero²⁶", puntando su pilastri come l'alta qualità della manifattura, l'innovazione di prodotto e l'apprezzamento da parte dei mercati internazionali, anche se non mancano le difficoltà, rappresentate soprattutto da dimensioni d'impresa inappropriate, pubblica amministrazione inefficiente ed elevati livelli di corruzione.

Da quanto detto emerge un ritratto complesso che si apre al "quarto capitalismo", il quale poggia su 4600 imprese medie e medio-grandi e su "multinazionali tascabili" che rappresentano il punto di riferimento di una serie di distretti e filiere che coinvolgono altre imprese.

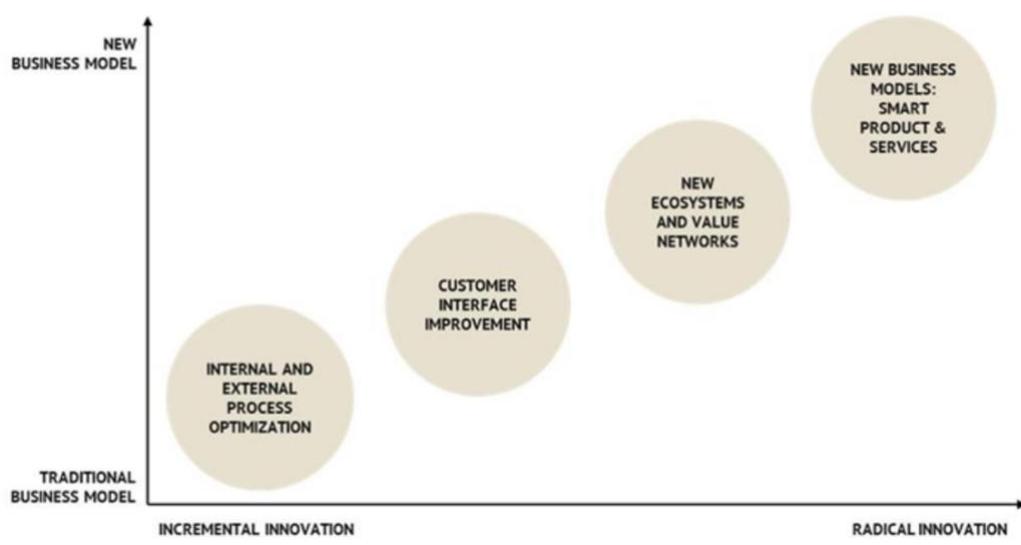
Per quanto riguarda l'aspetto "*Green*", invece, le imprese ne sono sempre più propense, con la scelta di prodotti in chiave di sostenibilità ambientale, il che ha garantito grande competitività nei diversi settori della manifattura italiana, grazie anche alle '4A' che contraddistinguono il made in Italy, ossia automazione meccanica, arredamento, abbigliamento e agro-industria.

La sfida maggiore però, come già detto, è quella dell'*Industry 4.0*, ossia dei nuovi sistemi di produzione industriale, basati sulla digitalizzazione, che muovono i loro passi attraverso il mondo dei *big data*, del *cloud computing* e della robotica, ossia tutti quegli elementi che potrebbero essere in grado di portare l'incidenza della manifattura italiana sul PIL al 20% o addirittura oltre.

²⁶ Giovannetti G., "L'Italia e il rinascimento manifatturiero", Istituto della Enciclopedia italiana fondata da Giovanni Treccani, 2016.

Volendo ricercare l'origine del fenomeno, fu per la prima volta in Germania, nel 2011, che si parlò apertamente di digitalizzazione del settore manifatturiero e di Industria 4.0; altri Paesi, come gli USA e il Giappone invece sostituirono il termine con “*Smart Manufacturing*”.

Dipendentemente dal grado di innovazione applicata, vengono identificate quattro attività che un'impresa può intraprendere per compiere il passo della trasformazione digitale e che possono implicare la necessità di una innovazione incrementale, con il cambiamento di pochi elementi del business model, fino alla necessità di una innovazione radicale, con il cambiamento di gran parte o addirittura tutti gli elementi dello stesso.



[Fonte: <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/industria-4-0-innovazione-manifatturiero-food/>]

La prima attività consiste nella ottimizzazione dei processi interni ed esterni: rappresenta il primo *step* che le aziende possono compiere nel loro percorso di avvicinamento all'industria 4.0, e consiste nell'utilizzo di tecnologie, già citate precedentemente (*Big Data, Cloud Computing, AR, Additive Manufacturing, ecc.*), con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e ottenere un miglioramento delle prestazioni. I risultati sono visibili in termini di diminuzione dei costi di produzione, ottimizzazione dei tempi, formazione del personale e diversi altri benefici derivanti dall'adozione di questa prima innovazione incrementale da parte delle aziende.

Il miglioramento dell'interfaccia cliente è la seconda innovazione incrementale, e consente alle imprese di giovare dei vantaggi del digitale esprimendosi in termini di miglioramento della *customer experience*: le nuove tecnologie consentono alle imprese di essere sempre più a stretto contatto con le esigenze della clientela, accorciando quindi la distanza che separa l'offerta della domanda effettiva.

Come prima innovazione incrementale, poi, le imprese potrebbero optare per l'ingresso in nuovi ecosistemi e lo sfruttamento di nuove reti del valore, sempre attraverso l'utilizzo delle tecnologie innovative già menzionate. Il vantaggio è tangibile, in quanto, espandendosi il numero di contatti, l'impresa può anzitutto beneficiare di un aumento sostanziale delle risorse a sua disposizione, e poi ha la possibilità di condividere l'incertezza legata al settore con altri agenti economici.

Ultima delle 4 attività è la creazione di nuovi modelli di business con servizi e prodotti intelligenti. Si tratta delle più incisive e dirompenti innovazioni finora esposte e consente di stravolgere completamente il *business model* dell'azienda, creando vantaggi derivanti dalla diversificazione: proprio per la radicalità del cambiamento che questa innovazione comporta, l'impresa può assistere ad una espansione dei propri mercati di riferimento.

Oggi l'attenzione è rivolta alle imprese del quarto capitalismo, ossia imprese piccole, medie e medio-grandi, che fanno molta leva sull'innovazione e che dominano nel loro settore. Un esempio di ciò, in Italia, è rappresentato dal Kilometro Rosso di Brembo, a Bergamo, che consiste in un parco scientifico tecnologico nel quale si trovano centri universitari e istituzioni scientifiche che si occupano dei settori più disparati, in quanto si è convinti che la condivisione della conoscenza rappresenti un grande vantaggio per le aziende. Il Kilometro Rosso è uno dei maggiori distretti europei dell'innovazione. Il campus ospita ad oggi oltre 60 *Resident Partners*, tra imprese, centri di ricerca e laboratori. L'*Open Innovation* è il modello prediletto all'interno di Kilometro Rosso: l'unione delle conoscenze di tutti coloro che operano nel distretto permette di ridurre significativamente i tempi di sviluppo utili per elaborare soluzioni innovative da diffondere sul mercato. Per facilitare l'innovazione, dal punto di vista strutturale il distretto Kilometro Rosso ha creato dei cluster tecnologici dediti a progetti multisettoriali.

Il governo italiano ha dimostrato, già da qualche anno, di aver compreso l'importanza di condurre in maniera significativa verso il digitale le imprese italiane. Dopo il lancio del Piano Nazionale Industria 4.0 (poi diventato Impresa 4.0) nel 2016, la manifattura italiana ha assistito ad una crescita improvvisa che ha interessato il nostro Paese nel biennio 2016-2017.

Le imprese operanti nel settore manifatturiero, dopo anni di quasi totale fermo, hanno ripreso a fare investimenti, tanto che nel 2017 l'ammontare di questi ultimi ha subito una variazione in positivo del 9% rispetto all'anno precedente, determinando una crescita del valore aggiunto manifatturiero di circa il 2%. Uno dei principali punti di forza del Piano Nazionale Industria 4.0 è stato senz'altro lo strumento dell'iperammortamento²⁷, adoperato in prevalenza nell'ambito dell'industria manifatturiera, e che si stima abbia interessato circa 10 miliardi di investimenti²⁸.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 ha sicuramente avuto diversi pregi, tra i quali vi è senz'altro quello di aver aumentato la consapevolezza di manager e imprenditori in merito alla trasformazione digitale in campo manifatturiero; ma ha rivelato, con il passare del tempo, di avere alcune lacune che il Piano Nazionale Transizione 4.0 ha cercato di colmare.

²⁷ Si tratta di una agevolazione che consiste nell'aumentare contabilmente del 150% il costo di acquisto di un bene ammortizzabile deducibile dal reddito di impresa, con l'obiettivo di ridurre la base imponibile per il calcolo dell'imposta dovuta, IRPEF o IRES.

²⁸ Centro Studi CONFINDUSTRIA, "Dove va l'industria italiana – rapporto 2019", da https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/tutti/dettaglio/rapporto-industria+-italiana+-2019?_cf_chl_jschl_tk_=pmd_28c0d07415b56f870c3f7f490f53991f6d9283fa-1628691673-0-gqNtZGzNAnijcnBszQk6

Una di queste lacune è rappresentata dal forte incentivo all'acquisto di nuovi macchinari, tecnologie e servizi avanzati, prestando però, al contempo, poca attenzione ad una parte importante del cambiamento sotteso all'Industria 4.0: la formazione.

Volendo fare una similitudine quanto più possibile attinente, il Piano Nazionale Industria 4.0 per certi versi è assimilabile ad una situazione in cui una persona riceva alcuni incentivi per l'acquisto di un'automobile potente e performante, senza però avere a disposizione dei corsi da pilota. L'acquisto di macchinari innovativi e performanti di ultima generazione, da solo, non conduce le imprese al successo: per poter giovare dei vantaggi auspicati è necessario possedere competenze che siano in grado di far esprimere al meglio tutto il potenziale delle nuove tecnologie.

È quindi risultato necessario cambiare in parte la rotta di investimento, spostando le risorse dall'investimento in capitale fisso e tecnologie, verso la formazione²⁹.

Il nuovo Piano Nazionale Transizione 4.0 è uno dei pilastri più imponenti su cui è incentrato il *Recovery Fund* italiano. Il Piano, che consiste in un investimento di circa 24 miliardi di Euro, ha due obiettivi fondamentali³⁰: sollecitare i privati ad effettuare investimenti e garantire, attraverso misure in atto dal novembre 2020 a giugno 2023, alle imprese italiane stabilità.

Tra le numerose novità presentate dal Piano rispetto al vecchio Piano Nazionale Industria 4.0, vi è il Bonus formazione 4.0. Quest'ultimo consiste in un credito d'imposta che risponde alla ormai costante esigenza di supportare la trasformazione digitale delle imprese.

Obiettivo *core* del Bonus è far nascere o, in taluni casi, semplicemente rafforzare le conoscenze e le *skills* dei dipendenti nel campo delle tecnologie a supporto dell'industria 4.0.

Alcune delle tematiche previste nell'ambito delle attività formative finanziate mediante il Bonus formazione, sono: *cybersecurity*, *big data*, prototipazione rapida, *VR* e *AR*, interfaccia uomo-macchina, *internet of things*, manifattura additiva e stampa 3D, integrazione digitale dei processi aziendali.

Il MISE ha reso pubblico, il 16 Marzo 2021, lo spettro delle aliquote e dei benefici massimi che spettano alle imprese come Bonus formazione, in base alla loro dimensione: benefici per un massimo di 300.000€, 250.000€ e 250.000€ rispettivamente per piccola, media e grande impresa; aliquote pari a 50%, 40%, 30% rispettivamente per piccola, media e grande impresa.

²⁹ Miragliotta G, Perona M., "Il nuovo Piano Nazionale Impresa 4.0. Tra (poche) luci e (molte) ombre", Harvard Business Review Italia, 2018, da <https://www.hbritalia.it/dicembre-2018/2018/11/30/news/il-nuovo-piano-nazionale-impresa-4-0-tra-poche-luci-e-molte-ombre-3607/>

³⁰ Piano Nazionale Transizione 4.0, da <https://www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40>

Agevolazioni previste

Dimensioni	Aliquota	Beneficio massimo
Piccola impresa	50%	€ 300.000
Media impresa	40%	€ 250.000
Grande impresa	30%	€ 250.000

[Fonte: www.mise.gov.it]

Risulta evidente, osservando lo spettro delle agevolazioni pubblicato dal MISE e riprendendo il discorso relativo al “nanismo”, che oggi la dimensione piccola e medio-piccola delle aziende italiane non sia inteso come un fattore contro cui combattere per incentivare la competizione internazionale, ma sia probabilmente il punto di forza su cui l’intera industria nazionale potrebbe far leva per attuare una vera e propria rinascita. Il discorso non appare controverso se si pensa a ciò che già è stato affermato precedentemente: per far sì che un’innovazione sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali e porti ad un cambiamento effettivo nel modo in cui l’organizzazione si rapporta all’ecosistema di imprese di cui fa parte, è necessario che prima si verifichi un cambiamento culturale all’interno dell’impresa stessa.

Nell’era della digitalizzazione, dunque, sembra che la dimensione delle imprese non sia più un argomento su cui doversi soffermare più di tanto, perché risulta molto più importante, anche con l’ausilio di misure governative, essere presenti in ampi ecosistemi di imprese e sviluppare modelli più forti di imprenditorialità e innovazione, di cui possano giovare tanto le grandi quanto le piccole imprese e le *start-up*.

Il valore futuro sarà nella creazione degli ecosistemi; quindi a prescindere dalla tipologia di imprese, è cruciale rivedere la propria strategia, cambiando la natura della collaborazione all’interno e all’esterno dei confini aziendali³¹. Le aziende che dimostreranno essere in grado di perseguire questa strategia, saranno abili nel selezionare la migliore combinazione di piattaforme digitali e tecnologie utili a supportare la sempre più evoluta *customer-experience* e soddisferanno al meglio la nuova domanda di mercato.

³¹ M. Morchio, “La competitività passa dagli ecosistemi”, Il Sole 24 Ore, 2017, da <https://www.ilsole24ore.com/art/la-competitivita-passa-ecosistemi-AEAGe9cC>

CAPITOLO 3 - TRA CULTURA E INNOVAZIONE: IL CASO DI BRUNELLO CUCINELLI

3.1 Brunello Cucinelli: Storia e crescita dell'azienda

Brunello Cucinelli è una casa di moda italiana, nota in Italia e nel mondo per la produzione di maglieria in cashmere, ideata e fondata dallo stesso Brunello Cucinelli.

Il *brand* dell'omonimo fondatore nasce a Solomeo, in Umbria, nel 1978 e sin da subito si distingue per la qualità della materia prima utilizzata: il cashmere utilizzato nei laboratori di produzione è di altissima qualità e di attentissima selezione, essendo scelto anno per anno direttamente in Mongolia, prima di essere sottoposto alla filatura e alla tessitura.

Nel 1985 Cucinelli acquista e restaura il castello trecentesco del piccolo borgo di Solomeo, che due anni più tardi diventa la sede dell'azienda. La scelta di Cucinelli risulta controcorrente rispetto a quanto succedeva in Italia negli anni '80: i legami con il territorio venivano troncati, ed insieme a loro anche valori e tradizioni venivano messi da parte. Oggi la scelta di Brunello risulta più che attuale, essendo invece dato largo spazio al ruolo della cultura, dei valori e delle tradizioni nelle imprese.

Nel 1994 Brunello Cucinelli presenta la prima collezione per uomo, e nello stesso anno inaugura il suo primo monomarca nella città di Porto Cervo.

Solamente dopo anni dall'apertura del suo primo monomarca in Sardegna, l'imprenditore umbro decide di attuare una strategia che lo porta ad installare monomarca nelle più importanti capitali del mondo: la spinta internazionale si rivela vincente, e il 27 aprile del 2012 la Brunello Cucinelli si quota in borsa assistendo, durante il primo giorno di contrattazione, ad un'ascesa del prezzo di quasi il 50%.

“Vorremmo quotare la dignità umana, vogliamo una crescita sostenibile”, questa è la dichiarazione dell'imprenditore umbro al momento della presentazione dell'IPO, giustificando la quotazione in borsa con la sua volontà di creare valore per tutti gli *stakeholders* dell'azienda, perché “un'impresa che produce benessere solo per i suoi soci non può avere vita lunga”³².

Nel 2017 Cucinelli si trova ad essere la figura di spicco durante il Dreamforce, il più grande evento dedicato all'innovazione tecnologica organizzato ogni anno nella città di San Francisco dall'azienda di *cloud computing* Salesforce. L'evento ospita ogni anno, a partire dal 2003, più di 170mila partecipanti, dinanzi ai quali, nel 2017, Cucinelli e Benioff, CEO di Salesforce, hanno discusso di “Tecnologia garbata” e “Umanesimo digitale”.

³² B. Weisz (2012), “Quotazione PMI in Borsa: IPO Cucinelli, successo made in Italy”, da <https://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/55102/quotazione-pmi-in-borsa-ipo-cucinelli-successo-made-in-italy.html>

Oggi la Brunello Cucinelli s.p.a. può contare oltre 1700 dipendenti interni e 4000 collaboratori esterni, e con riferimento al 2021 può vantare una crescita notevole nonostante la pandemia da Covid-19: il “re del cashmere” ha commentato i dati preliminari del primo semestre approvati dal Cda, che hanno visto i ricavi salire a 313,7 milioni di euro, in rialzo del 52,9% a cambi correnti (+10% a cambi costanti) rispetto allo stesso periodo dell’anno scorso. Il fatturato, confrontato con i dati pre-covid del 2019, registra un aumento del +7,7% rispetto al primo semestre del 2019, così come le vendite del solo secondo semestre sono in crescita del 13,8% rispetto allo stesso periodo del 2019³³.

3.2 Valori e cultura condivisi: il primo passo per innovare

Un punto di forza della nota azienda umbra è stato proprio l’utilizzo di una “tecnologia garbata”, discussa da Cucinelli già durante il Dreamforce2017: l’assunto che internet e il digitale siano un dono non è messo in dubbio, ma è anche vero che questi vanno governati e adattati anzitutto all’uomo, e poi ai valori che definiscono la base culturale di ciascuna azienda.

A tal proposito risulta opportuno menzionare la collaborazione tra Adyen, società di pagamento olandese, e Brunello Cucinelli, nata con l’intento di aumentare il grado di digitalizzazione dell’azienda, partendo proprio dai valori che la stessa propugna con forza.

Sin dalla sua fondazione nel 1978, la Brunello Cucinelli s.p.a. ha saputo distinguersi nell’ambito delle aziende del lusso proprio per la sua vicinanza ad un principio cardine che ne ha caratterizzato la *vision* e la *mission*: l’importanza dell’uomo, in riferimento sia al suo ruolo di dipendente dell’impresa, sia come cliente. Francesco Bottiglieri, iCEO di Brunello Cucinelli, si è espresso in merito alla collaborazione con Adyen, affermando: “La *partnership* tra Adyen e Brunello Cucinelli ci permette di coniugare due elementi: portare grande innovazione tecnologica nel mondo dei pagamenti e del lusso e porre l’Uomo e i clienti al centro delle nostre attività”³⁴.

L’obiettivo è chiaro: partire dalla centralità che ha la figura del cliente per il business, per definire un’esperienza d’acquisto adatta alle innumerevoli esigenze di un pubblico di acquirenti ormai internazionale. Il rituale del cliente in boutique per i marchi di lusso è da sempre un punto di forza e un momento indispensabile nell’*iter* decisionale che culmina nell’acquisto dei prodotti, ma ciò che il fondatore della casa di moda in questione ha capito, è che i clienti odierni ricercano lo stesso tipo di trattamento sia che acquistino in una boutique fisica, sia che acquistino online. Porre attenzione ai clienti significa, oggi, anche pensare a come questi ultimi effettuano gli acquisti e con quali strumenti di pagamento: l’omnicanalità è ciò che ha portato Cucinelli a rivedere i tradizionali meccanismi dell’universo della moda, ricercando piuttosto

³³ Il Sole 24 Ore (2021), “Brunello Cucinelli, ricavi in crescita del 7,7% rispetto al 2019 a 313,7 milioni”, da <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-ricavi-crescita-77percento-rispetto-2019-3137-milioni-AEdLPoW>

³⁴ Sito ufficiale Adyen (2019), “Brunello Cucinelli, l’armonia tra l’artigianato e la tecnologia” da <https://www.adyen.com/it-IT/blog/brunello-cucinelli-fashion>

una soluzione al problema nella personalizzazione della *customer experience*. Adyen ha saputo fornire una vastissima gamma di metodi di pagamento coerenti alle esigenze di una clientela quanto mai variegata. L'offerta di una coerente soluzione di pagamento permette, in un certo senso, di avvicinare il tradizionale rituale del cliente che acquista fisicamente in boutique alla moderna pratica dell'*online shopping*, nel tentativo di trasmettere la tradizione e l'abilità artigiana anche mediante uno *smartphone*.

Le motivazioni che hanno permesso la nascita di una *partnership* tra il re del cashmere e Adyen sono due. *In primis* Adyen si è presentata, e poi dimostrata, come realtà innovativa e in linea con le esigenze pratiche dell'azienda umbra; *in secundis* la volontà condivisa di mantenere un carattere eticamente corretto e fedele nei riguardi della clientela.

Carolina Cucinelli e Francesco Bottigliero, rispettivamente *executive board member* e iCEO di Cucinelli, si dicono entusiasti della collaborazione con l'azienda olandese e attribuiscono il suo successo alla capacità di far convergere valori condivisi e culture aziendali simili verso finalità comuni.

La prospettiva di crescita e di espansione dell'azienda è legata anche allo sviluppo di iniziative analoghe a quelle intraprese con Adyen, volte ad integrare l'efficacia della digitalizzazione e delle nuove tecnologie con le nascenti esigenze del settore di appartenenza.

In seguito ad un'analisi del bilancio consolidato della Brunello Cucinelli s.p.a., è emerso, facendo riferimento alla tabella relativa ai ricavi registrati sino al 31 dicembre 2020, che l'incidenza dei ricavi di alcune aree geografiche rispetto al totale, come quella registrata in Nord America (29,5%), ha un peso notevole sull'ammontare totale degli stessi.

(In migliaia di Euro)	Esercizio chiuso al 31 dicembre				Variazione	
	2020	incid. %	2019	incid. %	2020 vs. 2019	2020 vs. 2019 %
Italia	76.451	18,2%	94.257	21,2%	(17.806)	-18,9%
Europa	144.198	34,3%	139.446	31,3%	4.752	+3,4%
Nord America	124.375	29,5%	135.092	30,3%	(10.717)	-7,9%
Cina	40.360	9,6%	41.000	9,2%	(640)	-1,6%
Resto del Mondo (RoW)	35.278	8,4%	35.873	8,0%	(595)	-1,7%
Totale	420.662	100,0%	445.668	100,0%	(25.006)	-5,6%

[Fonte: Relazione finanziaria annuale Brunello Cucinelli s.p.a. – bilancio separato al 31 dicembre 2020, da http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_SEPARATO_v2_def.pdf]

Sebbene rispetto al 2019 la variazione dei ricavi registrata in alcuni Paesi sia stata negativa a causa della pandemia mondiale di SARS-CoV-2, risulta evidente un dato importante: la Brunello Cucinelli è ormai una realtà internazionale, in grado di limitare finanche gli effetti drastici come quelli che ha portato con sé la pandemia attraverso iniziative legate ad innovazioni in campo digitale, come quella già menzionata della *partnership* con Adyen o, per fare un altro esempio, come quella del Visual Merchandising della boutique digitale.

Quello di Brunello Cucinelli è l'esempio lampante di come l'innovazione parta proprio dai valori e, in generale, dalla cultura che l'impresa possiede.

Il risultato ottenuto è sorprendente in quanto, in un settore apparentemente difficile da innovare e strettamente legato ad una storia e ad una tradizione, Brunello Cucinelli ha dimostrato di saper adattare il suo *business* alle esigenze di una clientela tutt'altro che omogenea, senza perdere di vista i valori che sono alla base della *vision* aziendale.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha cercato di evidenziare la relazione che esiste tra la cultura organizzativa e la necessità che ciascun business ha di innovare nel tempo.

A tal fine è stata anzitutto esaminata la tematica della cultura organizzativa, contestualizzandola ad un ambito di riferimento che è quello aziendale e arricchendo, a tal proposito, la trattazione con evidenze empiriche di aziende italiane e straniere.

In secondo luogo, l'attenzione si è spostata sul tema dell'innovazione, sottolineando anzitutto quanto oggi sia importante innovare per le aziende, facendo riferimento alla necessità, che la globalizzazione e la galoppante digitalizzazione impongono, di affiancare alla trasformazione tecnologica una corretta formazione e una cultura solida. Più nello specifico, nel secondo capitolo viene discusso il fenomeno dell'Industria 4.0, in particolare per quanto riguarda la realtà manifatturiera italiana: le imprese appartenenti a questo specifico settore, nonostante le difficoltà incontrate, sono l'esempio più calzante di quanto valori, cultura e tradizione siano effettivamente il punto di partenza per innovare e per adattarsi alle esigenze che il contesto attuale richiede senza perdere di vista quegli elementi che costituiscono il cuore del *business*.

Anche in questo punto dell'elaborato non sono mancati esempi ed evidenze empiriche di casi aziendali, menzionati e discussi con l'obiettivo di confermare quanto già spiegato in termini più teorici.

La relazione tra la dimensione culturale delle aziende e la spinta innovativa che le stesse compiono con frequenza sempre maggiore, soprattutto per quanto concerne la digitalizzazione, è stata sottolineata nel terzo capitolo dell'elaborato con l'analisi dell'azienda omonima del re del cashmere Brunello Cucinelli.

Il *business case*, che ha come incipit una disquisizione in merito alla storia dell'azienda, è risultato efficace a comprendere la strettissima relazione che lega i valori di un'impresa e le sue priorità con le azioni che la stessa compie per crescere e innovare. I vari risultati, menzionati nel caso studio, conseguiti dall'azienda con la sua politica di espansione, sono la traduzione di un'apertura culturale ad esigenze nuove che ogni giorno nascono e che appartengono a una clientela sempre più eterogenea.

Ciò che è emerso, in particolar modo analizzando la partnership che Brunello Cucinelli ha instaurato con Adyen, è che un'innovazione è efficace quando l'azienda o, come in questo caso, le aziende che vi sono dietro hanno un obiettivo ben preciso in linea con i propri valori di base: Cucinelli, sin dal giorno della fondazione dell'azienda, ha avuto come obiettivo esplicito la volontà di mettere sempre l'uomo al primo posto, valorizzando tanto il lavoro dei propri dipendenti in maniera diversa rispetto ad altre aziende operanti nello stesso settore, quanto tenendo continuamente in considerazione le esigenze dei clienti.

Cucinelli è il ritratto del *conscious manager* per eccellenza, in grado di partire dalla centralità che l'essere umano ha nell'attività di impresa, sia come lavoratore che come cliente, e arrivando a definire i dettami dell'innovazione digitale nel settore della moda e del lusso.

Dal lavoro di ricerca condotto, è dunque emerso che la relazione che lega cultura e innovazione in ambito aziendale esiste ed è fondamentale affinché le imprese conseguano una crescita in linea con gli obiettivi che hanno e con i valori a cui si ispirano.

SITOGRAFIA

1. http://www.giovannicosta.it/libri/2008_ticonzero_cene_aziendali.pdf
2. <https://www.ilsole24ore.com/art/carbonara-diventa-carebonara-un-cortometraggio-barilla-l-origine-pasta-e-suo-potere-unire-persone-ADlj5yUB>
3. <https://www.hbritalia.it/novembre-2020/2020/11/04/pdf/organizzati-per-innovare-14897/>
4. https://www.centrostudimalfatti.eu/wp-content/uploads/2009/08/int_84.pdf
5. <https://www.dieffe.tech/blog/cultura-empowerment-e-successo-aziendale/>
6. <https://managementcue.it/the-s-team-amazon-strategia/18384/>
7. <https://startupitalia.eu/93717-20180630-prendersi-cura-dei-propri-dipendenti-segreto-unazienda-vincente>
8. https://www.repubblica.it/economia/2018/06/28/news/le_cinque_tribu_di_imprenditori_che_si_curano_del_welfare-200101474/
9. <https://www.hbritalia.it/maggio-2018/2018/05/01/pdf/una-struttura-non-repressiva-13961/>
10. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
11. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1529/2/022051/meta>

12. <https://www.hbritalia.it/dicembre-2018/2018/11/30/news/il-nuovo-piano-nazionale-impresa-4-0-tra-poche-luci-e-molte-ombre-3607/>
13. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40>
14. https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-impres-e-dei-sistemi-industriali/tutti/dettaglio/rapporto-industria+-italiana+-2019?_cf_chl_jschl_tk=_pmd_28c0d07415b56f870c3f7f490f53991f6d9283fa-1628691673-0-gqNtZGzNAnijcnBszQk6
15. <https://www.ilsole24ore.com/art/la-competitivita-passa-ecosistemi-AEAGe9cC>
16. <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-valore-titolo-borsa-AEhLidAE>
17. <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-ricavi-crescita-77per cento-rispetto-2019-3137-milioni-AEdLPoW>
18. https://www.adyen.com/it_IT/blog/brunello-cucinelli-fashion
19. http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_SEPARATO_v2_def.pdf
20. <https://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/55102/quotazione-pmi-in-borsa-ipo-cucinelli-successo-made-in-italy.html>

BIBLIOGRAFIA

1. C. Argyris, D. Schön (1978), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, Reading (MA)
2. H. Behar (2007), "It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks", Portfolio, New York
3. A. D. Brown, K. Starkey (1994), "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management Studies*, 31 (6)
4. R. L. Daft (2016), "Organization Theory and Design", Cengage, Boston
5. V. De Marchi, R. Grandinetti (2015), "Knowledge strategies for environmental innovations: the case of Italian manufacturing firms", *Journal of Knowledge management*, 17 (4)
6. W. J. Duncan (1989), "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept," *Academy of Management Executive*, 3
7. R. M. Gagné (1992), "Le condizioni dell'apprendimento." vol. 12, Armando Editore, Roma
8. G. Giovannetti (2016), "L'Italia e il rinascimento manifatturiero", Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma

9. K. Jaakson (2010), "Management by Values: Are Some Values Better than Others?"
Journal of Management Development, 29 (9)
10. J. Kao (1997), "Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity", Harper
Business, New York
11. G. D. Klein (2012), "Creating Cultures That Lead to Success: Lincoln Electric,
Southwest Airlines, and SAS Institute", Organizational Dynamics, 41, pp. 32-43
12. A. Lewis (2012), "Values Compass: Align Around True North Values," Leadership
Excellence, 13
13. J. Mackey, R. Sisodia (2014), "Conscious Capitalism: Liberating the heroic spirit of
business", Harvard Business Review Press, 247
14. E. H. Schein (1985), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San
Francisco (trad. it. "Cultura d'azienda e Leadership", Raffaello Cortina Editore,
Milano, 2018)
15. J. McCann (2004), "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing
Environments", People and Strategy, 27 (1)
16. R. E. Quinn, G. M. Spreitzer (1997), "The road to empowerment: Seven questions
every leader should consider", Organizational Dynamics, 26 (2)
17. R. Rabellotti, A. Carabelli, G. Hirsch (2009), "Italian Industrial Districts on the Move:
Where Are They Going?", European Planning Studies, 17 (1)
18. E. H. Schein (1990), "Organizational Culture," American Psychologist, 45

19. P. Senge (1990), "The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization", Random house, London

20. L. Smircich (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis," Administrative Science Quarterly, 28

21. H. M. Trice, J. M. Beyer (1984), "Studying Organizational Cultures through Rites and Cerimonials", Academy of Management Review, 9 (4)

22. K. Whitmire (2005), "Leading Through Shared Values", Leader to Leader, 37