

INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE E MARKETING INTERNO:

L'ESPERIENZA DELL'INTERNAL MARKETING”

Michela Marchiori

Università degli Studi di Urbino

1. INTRODUZIONE

Il *paper* presenta i risultati di un'analisi di casi volta ad approfondire le caratteristiche di processi di cambiamento nelle modalità di gestione delle risorse umane promossi, ispirati e, in alcune situazioni, formalizzati secondo le logiche e i principi del marketing interno (d'ora in avanti mi).

L'obiettivo è duplice: approfondire natura e dinamiche dei processi in atto; capire se, ed in quale misura, gli schemi del mi forniscono un contributo alla loro gestione e interpretazione.

I casi testimoniano di processi di trasformazione delle modalità di regolazione del rapporto di lavoro, tra l'impresa e i propri dipendenti, realizzati in un contesto di innovazioni più generali riguardanti sia il livello micro (cambiamenti di strategia, strutture organizzative, tecnologia), sia il livello macro (mutamenti nel mercato del lavoro e nuove regolazioni istituzionali).

S'inseriscono nella tendenza registrata in alcune grandi imprese italiane, a partire dalla fine degli anni '80, a sviluppare forme di "partecipazione espressamente integrativa" dei lavoratori (Baglioni, 1998), altrimenti note sotto la dizione di politiche di "iniziativa manageriale" (Nacamulli, Boldizzoni, 1996), dirette a conseguire le seguenti finalità: aumentare la motivazione dei propri dipendenti verso un maggior impegno nello svolgimento delle loro mansioni e un coinvolgimento nella costruzione di rapporti collaborativi e di fiducia con il management; favorire una maggiore integrazione e cooperazione tra unità funzionali e posizioni organizzative diverse.

Tale tendenza trova origine nei profondi cambiamenti intervenuti nel rapporto impresa ambiente e nella centralità che, in seguito a tali mutamenti, ha assunto le risorse umane,

le cui motivazioni e capacità sono riconosciute come fattore critico per la costruzione di vantaggi competitivi stabili e duraturi (Pfeffer, 1995).

Gli studi sul mi rientrano nel filone di ricerca diretto a trovare nuove soluzioni per la gestione dei rapporti interni; a tal fine propongono un approccio fondato sull'applicazione di logiche e principi del marketing.

Considerato che, in Italia, la partecipazione integrativa può essere considerata ancora un fenomeno recente, che è stata introdotta secondo una pluralità di forme e di modalità applicative, da collegare anche alla varietà dei significati concreti che gli operatori aziendali attribuiscono a tale termine, e, infine, che, a fronte di un'ampia letteratura relativa a "come" può essere realizzata tale direzione (prevalentemente di tipo prescrittivo e focalizzata sulla gestione delle comunicazioni interne), manca una base di ricerca empirica volta ad approfondire la conoscenza dei contenuti attuativi e dei processi che accompagnano la sua introduzione, la nostra indagine si è posta in primo luogo un obiettivo conoscitivo, desiderando cogliere e descrivere, nel dettaglio, i principali connotati dei processi di cambiamento oggetto di analisi, approfondendone i fattori di innesco, le leve utilizzate, gli attori, le dinamiche e le modalità di valutazione dei risultati ottenuti.

I riscontri empirici alla base dello studio sono riferiti alle esperienze di sei imprese differenziate per dimensioni, settore di attività, caratteristiche della proprietà e fase del ciclo di vita. Le imprese esaminate sono Agip, AMGA (Azienda Mediterranea Gas e Acqua con sede a Genova), Barilla, Gucci, Telecom Italia, Toro Assicurazioni. Relativamente a quest'ultima impresa, i riscontri empirici sono riferiti alla Direzione Regionale di Bologna.

Sotto il profilo metodologico, si è scelto di sviluppare l'analisi adottando il metodo dei casi studio. Tale decisione è stata assunta in considerazione della sua adeguatezza rispetto al problema oggetto di ricerca (Grandori, 1996). Pur senza sottovalutare i limiti di questo strumento, evidenziati in letteratura, molti autori ne ravvisano l'utilità, a sostegno di analisi di tipo descrittivo ed induttivo, quando il fenomeno da indagare è ancora poco conosciuto, la prospettiva teorica interpretativa esistente non appare adeguata e si rendono necessarie nuove prospettive per un'interpretazione realistica e completa dello stesso.¹

La prospettiva scelta per lo studio di questi fenomeni è quella della grande impresa e l'interlocutore privilegiato (punto di riferimento dell'analisi) è rappresentato dalla Direzione del Personale. In tutti i casi esaminati abbiamo intervistato il "protagonista" del processo, colui che ha gestito il cambiamento in prima persona. Questa scelta potrebbe determinare un rischio di parzialità dell'analisi empirica; ma è, in qualche modo voluto, in quanto è nostra convinzione che, in tema di gestione del personale, siano molto importanti i valori, gli schemi cognitivi, la cultura e la storia delle persone che intraprendono sperimentazioni dagli esiti incerti, assumendo la diretta responsabilità dei risultati ottenuti. Inoltre, per limitare il rischio che il caso si trasformi nel "racconto di una storia", rivelatrice più delle intenzioni dei protagonisti che del reale svolgimento dei processi, i riscontri empirici, rilevati tramite interviste in profondità, sono stati integrati, ogni volta in cui è stato possibile, da fonti documentali aziendali.

Una conseguenza dell'impostazione metodologica adottata è che essa implica una visione dall'alto dei processi di trasformazione e, quindi, consente di verificare i mutamenti realizzati in termini di obiettivi e di impostazione delle politiche del personale (criteri adottati, ambiti prioritari di intervento, modifiche nei sistemi

operativi). Non è stato effettuato un approfondimento per verificare le conseguenze che tali mutamenti hanno determinato sull'organizzazione e sull'uso della forza lavoro, soprattutto con riferimento ai concetti chiave di partecipazione e di autonomia. Tale obiettivo di indagine avrebbe richiesto un'analisi puntuale dei processi di lavoro.²

Le imprese analizzate sono state scelte, in quanto rappresentative di esperienze di cambiamento nella gestione dei rapporti interni particolarmente significative. Alcune di queste esperienze risultano formalizzate in termini di mi; altre, seppure rese ufficiali sotto altre etichette, sono riconducibili agli stessi obiettivi.

Abbiamo appositamente evitato di adottare la logica dei casi eccellenti, che enfatizza i risultati di un numero limitato di casi di successo in un'ottica puramente confermativa (Grandori, 1996). I casi scelti vogliono rappresentare esempi di "lavori in corso", di sperimentazioni non ancora concluse.

Da qui la scelta di sviluppare un'analisi longitudinale, intesa come forma di ricerca di carattere contestuale e processuale che consente di cogliere il cambiamento e di mettere in rilievo l'importanza delle interconnessioni temporali (Tunisini, 1999). L'analisi sul campo mira, infatti, a ricostruire le fasi di processi che abbracciano un arco temporale di medio periodo, (fine anni '80/fine anni '90), cercando di cogliere, nel dettaglio, i contenuti e le dinamiche che le hanno caratterizzate.

Infine, la focalizzazione del campo d'indagine. In alcune imprese, la prospettiva del mi è stata indagata nel contesto di percorsi di cambiamento esaminati nella loro interezza allo scopo di offrire una visione più generale dei processi in atto; in altre, l'attenzione si è focalizzata su alcuni ambiti applicativi circoscritti (le politiche di comunicazione interna; l'attività svolta dalla Direzione del Personale; la gestione di particolari segmenti

delle popolazione aziendale) con l'obiettivo di approfondire specifici aspetti di ampie e complesse dinamiche.

2. I RIFERIMENTI TEORICI E GLI INTERROGATIVI DI RICERCA

L'indagine empirica, pur avendo come contesto teorico di riferimento la recente letteratura organizzativa sulle innovazioni nelle forme organizzative d'impresa (in particolare, la transizione verso le c.d. organizzazione piatte) e i nuovi modelli di gestione del personale, trae origine da tesi e da schemi interpretativi e normativi elaborati nell'ambito della letteratura sul mi.

Tale termine, emerso a partire dalla fine degli anni '70 nell'ambito del marketing dei servizi, negli anni successivi compare, se non frequentemente almeno regolarmente, dapprima nel marketing e successivamente in altri ambiti disciplinari (organizzazione e gestione delle risorse umane), per designare la trasposizione dei principi e delle tecniche del marketing agli scambi che avvengono all'interno del contesto organizzativo, al fine di migliorare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La letteratura sul tema presenta un panorama articolato ed eterogeneo.

Manca una definizione univoca e condivisa del concetto. Prevalgono i contributi elaborati con finalità di tipo normativo; ancora poco diffusi gli studi condotti secondo approcci di tipo interpretativo-positivo, finalizzati ad indagare la natura intrinseca del concetto, attraverso lo sviluppo delle dimensioni teorico-concettuali ad esso connesse.

L'oggetto di studio, comune ai vari approcci, è rappresentato dai processi di scambio che si verificano nel contesto interno dell'impresa.

Proprio con riferimento alla diversità dell'ambito applicativo, è possibile inquadrare i contributi all'interno di tre principali impostazioni (Marchiori, 1997):

- approccio funzionale

Comprende gli studi che prevedono un'applicazione del mi a livello di singola funzione aziendale. Il programma di mi è finalizzato ad intervenire direttamente sul personale operante in una specifica funzione aziendale (Marketing) o in una fase dell'attività aziendale (ad es. la gestione dell'interfaccia con il cliente) con l'obiettivo di migliorare la prestazione dei dipendenti, nonché di accrescere la loro motivazione e il grado di soddisfazione.

- approccio interfunzionale

Secondo gli autori che sviluppano questa impostazione, il mi può essere utilizzato per intervenire sul personale operante all'interno di funzioni o unità operanti nell'ambito di uno stesso processo (flusso di lavoro), oppure adibite all'erogazione di servizi di supporto (Direzione del Personale, Sistemi Informativi, Centri Elaborazione Dati, Pianificazione e Controllo, etc.), al fine di migliorare il livello di integrazione interfunzionale, tramite l'adozione, nei rapporti interni, di un orientamento al cliente;

- approccio olistico

Si riferisce agli studi che considerano la possibilità di applicare il mi all'intera organizzazione. Secondo questa impostazione, il mi viene considerato una filosofia manageriale e la sua finalità è di intervenire sul sistema di valori, presente nell'impresa, al fine di eliminare le resistenze al cambiamento organizzativo e di contribuire a diffondere tra il personale nuovi valori a supporto dei processi di innovazione e di sviluppo.

Delle tre impostazioni, la prima e la terza rappresentano le due accezioni del termine più legate al concetto di "gestione delle risorse umane"³; la seconda rappresenta un

corollario dell'evoluzione dei mercati interni, ovvero della tendenza a regolare, in modo non gerarchico o tramite standardizzazione dei processi, i rapporti tra unità, divisioni, o comparti aziendali ma a lasciare che essi si svolgano in termini di mercato o quasi mercato (Nacamulli, Boldizzoni, 1993).

I tre approcci concordano sulla missione del mi (orientare e governare il sistema di scambi interni, attraverso un intervento su motivazioni e comportamenti degli attori, al fine di contribuire a migliorare la prestazione che l'azienda fornisce al cliente finale) ma individuano differenzialmente gli attori che dovrebbero promuovere e gestire i programmi di mi, e l'insieme delle politiche, delle tecniche e delle metodologie necessarie per la loro attuazione.

Il mi s'inserisce pertanto nell'ambito dei modelli manageriali che, nel definire politiche di regolazione dei rapporti interni di lavoro, non si basano esclusivamente sul ricorso al potere gerarchico o organizzativo, ma ricercano una qualche forma di interazione con i lavoratori volta ad ottenere una modifica dei loro comportamenti, funzionale al perseguimento di specifici obiettivi aziendali (richiesta di "consenso").

Negli approcci di mi, in particolare di matrice scandinava ed anglosassone, si assume che la ricerca del consenso avvenga tramite un processo strutturato di interazione diretta con i lavoratori. Non viene, invece, contemplata una prospettiva di regolazione per via indiretta, ossia tramite il coinvolgimento e la mediazione dei rappresentanti sindacali.

Si presuppone che lo sforzo da parte del management per la ricerca di un maggiore coinvolgimento dei lavoratori risieda in motivazioni economiche (il miglioramento dei risultati aziendali), mentre la partecipazione intesa come fatto sociale e politico, seppure presente nelle "premesse" o introduzioni al tema, non assume rilievo né approfondimento analitico.

L'assunto di partenza su cui si basa qualsiasi approccio di mi è l'idea che una gestione efficace degli scambi che avvengono all'interno dell'organizzazione costituisca il presupposto per efficaci scambi realizzati sul mercato esterno.

Sul piano delle politiche operative questa affermazione si traduce nel suggerimento (anche se, in alcuni casi, meglio sarebbe parlare di prescrizione) di applicare principi, filosofia e tecniche del marketing alla gestione delle relazioni di lavoro che avvengono all'interno dell'azienda (analisi del mercato, segmentazione, posizionamento, definizione dei contenuti delle quattro P).

L'interesse per il tema nasce dalle seguenti considerazioni:

- la sua presenza, ormai più che decennale, all'interno del dibattito accademico e del lessico manageriale;
- l'orientamento a sviluppare strumenti interdisciplinari;
- l'introduzione di alcune tematiche rilevanti nella discussione sulla ricerca di nuove forme organizzative (problematica organizzazione-mercato e concezione dell'impresa come "arena" di attori organizzativi).

3. LA VERIFICA EMPIRICA

I risultati dell'indagine diretta vengono presentati sulla base del seguente schema. La prima parte, d'inquadramento dei processi analizzati, si sofferma su alcune tendenze, emerse dall'analisi dei casi, che testimoniano di una convergenza dei processi attivati dalle imprese, sotto lo stimolo di problemi e vincoli comuni, pur all'interno di soluzioni e percorsi differenziati, in relazione alla specificità di ciascuna esperienza. Si passa, quindi, a descrivere le modalità di realizzazione, focalizzando l'attenzione su alcuni

aspetti critici. Infine, vengono svolte alcune riflessioni sulle relazioni tra processi osservati e indicazioni che emergono dalla letteratura sul mi.

3.1 Tendenze generali

1. Si avverte un'esigenza diffusa di cambiamenti profondi nel rapporto con il personale (ricerca di coinvolgimento e partecipazione sulle vicende e sui destini dell'impresa) motivata da mutamenti nel contesto competitivo e dal riconoscimento della criticità delle risorse umane. Da qui la pervasività dei processi in atto (Nacamulli, 1994), intesa come orientamento ad intervenire su tutte le leve di gestione del personale, apportando modifiche agli strumenti esistenti o introducendone nuovi, al fine di lavorare con soluzioni adeguate rispetto all'obiettivo.

2. I cambiamenti effettivamente realizzati risentono di tre principali difficoltà presenti, sia pure in maniera diversa, in tutti i casi esaminati. La prima rimanda a fattori di natura "politica" (vincoli e resistenze della struttura intermedia, mancanza di coerenza da parte del *top management* nel supportare il cambiamento; ostacoli posti dagli attori sindacali); la seconda a problemi di carattere "culturale" (il cambiamento procede per tentativi spesso in assenza di modelli adeguati di riferimento, si rilevano difficoltà ad applicare strumenti innovativi, non ancora sufficientemente sperimentati); la terza fa riferimento a fattori individuali (difficoltà emotive e cognitive ad accettare un cambiamento che mette in discussione le proprie competenze/valori). In generale si può affermare che i processi di "partecipazione integrativa" osservati appaiono più facilmente praticabili in imprese di recente costituzione o nelle quali è avvenuto un radicale cambiamento del *top management* e l'inserimento di personale giovane, piuttosto che in imprese consolidate e di grandi dimensioni dove, alla complessità e articolazione delle tematiche da

affrontare, si aggiungono le difficoltà dovute ad una maggiore e più diffusa tendenza a mantenere i valori e i comportamenti consolidati.

3. Gli interventi sul personale generalmente accompagnano o seguono (più raramente, precedono) cambiamenti organizzativi di più ampia portata (reingegnerizzazione dei processi, introduzione di sistemi di TQM) che implicano mutamenti di competenze, comportamenti e atteggiamenti degli operatori aziendali.

Si può, quindi, parlare di processi di sviluppo organizzativo, finalizzati ad ottenere gli obiettivi congiunti dello sviluppo degli assetti organizzativi e della valorizzazione delle persone.

4. La scelta di modalità di regolazione delle relazioni del lavoro e d'uso della forza lavoro diverse da soluzioni tradizionali (ricorso all'autorità gerarchica e organizzativa e alla contrattazione sindacale nazionale) ed orientate ad una logica di coinvolgimento può avvenire sia esclusivamente per via diretta, sviluppando rapporti interattivi con singoli o gruppi di lavoratori sia con il tramite delle loro rappresentanze sindacali. Da questo punto di vista, l'esperienza delle imprese osservate rivela come la partecipazione attiva del sindacato risulti fattore critico per la creazione di rapporti collaborativi e di fiducia tra le parti. I casi testimoniano, quindi, di una "via italiana al mi" nel tentativo, non sempre riuscito, di realizzare una più stretta integrazione tra relazioni sindacali e relazioni interne.

3.2 Le dinamiche del cambiamento osservate

I fattori d'innescio

I processi di trasformazione risultano generalmente attivati sotto la spinta di profondi cambiamenti nei rapporti con il mercato, nelle strategie e negli assetti organizzativi, ma

assumono rilievo anche gli stimoli provenienti dalle dinamiche interne (insoddisfazione della linea o di segmenti evoluti della popolazione aziendale nei confronti dei sistemi di gestione del personale adottati dall'azienda) o l'iniziativa della Direzione del Personale. Per tre delle imprese considerate (AGIP, Telecom, AMGA) il cambiamento è "epocale" e riguarda assetti proprietari e condizioni di mercato (da imprese sotto il controllo pubblico e operanti in condizioni di mercato protetto o di "monopolio naturale" ad imprese, in corso di privatizzazione, che si confrontano in un mercato che progressivamente si apre alla concorrenza ed è sempre più internazionalizzato). In questi casi il mutamento richiesto alle persone è, ancor prima che professionale, culturale.

A giudizio degli operatori, la strada seguita per il ri-orientamento delle relazioni di lavoro non va considerata come una scelta ma un percorso, in qualche modo imposto dalle rinnovate condizioni competitive ("per affrontare le nuove sfide occorre attivare in modo responsabile e consapevole tutte le risorse che partecipano al progetto d'impresa") e dal mutamento del rapporto tra persone e lavoro. Si sottolineano, tuttavia, le difficoltà di un percorso che richiede investimenti in termini di "relazioni umane" e di costi e le sue contraddizioni (in alcuni casi si è trattato di chiedere alle persone maggiore impegno in situazioni congiunturali che imponevano uno snellimento degli organici).

Il ruolo degli attori

Il passaggio alla gestione dei rapporti interni in ottica di maggiore coinvolgimento richiede a tutti i soggetti coinvolti (*management*, direzione PO, consulenza) un profondo cambiamento nelle logiche d'azione e lo sviluppo di nuove competenze.

Un continuo sostegno ed una forte legittimazione da parte del *top management* sono considerate condizioni necessarie per l'avvio e lo sviluppo di tali iniziative; il venire

meno di queste condizioni può determinare la paralisi o l'interruzione dei progetti. Un esempio significativo è offerto dall'esperienza di Telecom Italia, dove il rinnovo del gruppo dirigente, avvenuto nell'aprile 1998, e l'ingresso di un *management* portatore di valori radicalmente differenti in tema di gestione delle risorse umane ha interrotto il processo avviato all'inizio del decennio, con una conseguente dispersione delle risorse e delle competenze maturate intorno ad esso.

Nei processi analizzati la *Direzione del Personale* supporta il cambiamento delle regole dell'azione organizzativa necessario per modificare le relazioni tra gli attori (intervenire sui modelli di comportamento del *middle management*, sviluppare e diffondere sensibilità e competenze "trasversali", rinnovare i sistemi e le politiche operative).

Prevale un orientamento ad impostare la propria attività nell'ottica di un "centro servizi" e a svolgere un ruolo di "facilitatore" dei processi, sviluppando sensibilità *problem solving* e capacità di costruire rapporti di collaborazione con la linea.

Tutte le imprese analizzate hanno promosso interventi finalizzati a modificare la focalizzazione del *task* del *management intermedio* dal binomio direzione/controllo a quello sviluppo/supporto. La resistenza, da parte di queste figure, ad accettare un riallineamento del proprio ruolo rappresenta un grave ostacolo per la realizzazione dei processi di trasformazione, come testimoniano i casi Telecom ed AMGA.

La *consulenza* assume un ruolo importante sia in termini d'impostazione dei processi (il ridisegno dei modelli organizzativi e gestionali si realizza, sempre, con il supporto della consulenza) che in termini d'influenza di linguaggi, simboli e metafore utilizzati all'interno delle imprese per rappresentare il cambiamento.

Tra i metodi d'intervento consulenziale ritenuti più efficaci, in relazione all'affermazione di politiche partecipative, si sottolinea il modello del "consulente che

aiuta l'azienda" a sviluppare sistemi e soluzioni adeguate alle caratteristiche del contesto interno, evitando di imporre soluzioni standard o preconfigurate. Da qui una rivalutazione della lezione proveniente dagli autori dell'*O.D.*

Le leve operative

Nei casi abbiamo esaminato nel dettaglio tutte le leve ritenute utili per la gestione del cambiamento e le modalità con le quali sono state attivate.

Qui desideriamo solo sottolineare due aspetti: da un lato, la centralità che assume la gestione delle comunicazioni nei processi in corso, a conferma di un'analogia indicazione normativa contenuta negli studi sul mi; dall'altro, il rilievo assunto da una regolazione innovativa degli aspetti relativi a valutazione, incentivazione e sviluppo delle persone, considerati dalle imprese fattore critico per orientare le politiche di "scambio" e, al contrario, trascurati nella letteratura sulla gestione delle risorse umane in ottica di mi.

La realizzazione degli interventi

All'interno di un *framework* di obiettivi guida che orienta le decisioni, si tende a procedere in modo incrementale privilegiando criteri di analisi, sperimentazione e apprendimento in sostituzione di rigidi modelli di pianificazione delle azioni. La metafora del "cantiere di lavoro" è utilizzata dalle imprese per descrivere le fasi iniziali del cambiamento, dove la presenza di due elementi (scarsa chiarezza circa i percorsi da intraprendere e varietà/articolazione delle questioni da affrontare) ha suggerito di "aprire" numerosi cantieri-laboratorio, operanti secondo la logica del *teamwork*, e finalizzati alla messa a punto di soluzioni operative da sperimentare adeguatamente prima di estenderne l'applicazione all'insieme dell'impresa.

3.3 Processi attivati dalle imprese e mi

Obiettivo di queste note finali è di sviluppare, nel confronto tra le scelte effettuate dalle aziende e le indicazioni fornite dalla letteratura, alcune riflessioni critiche dirette a valutare utilità, limiti e originalità del mi, sotto il profilo normativo (contributo fornito alle imprese per la risoluzione dei problemi da affrontare) e interpretativo (possibilità di una migliore comprensione dei problemi e grado di innovatività teorica).

Sono anche un'occasione per svolgere qualche considerazione sul significato e le forme con cui i concetti di partecipazione e coinvolgimento sono stati applicati nei casi esaminati e per una valutazione dei fattori che possono determinarne l'efficacia.

La praticabilità del mi è valutata con riferimento ai tre principali ambiti applicativi considerati nell'indagine.

3.3.1 Mi e politiche di comunicazione interna

Nei riscontri empirici osservati si evidenzia come, nel quadro degli interventi finalizzati ad ottenere maggiore coinvolgimento, i processi di comunicazione interna sono considerati centrali e vengono attivati con modalità e orientamenti differenti.

In sintesi, dai casi esaminati emergono quattro orientamenti con cui la comunicazione è stata sviluppata, ciascuno connesso ad una criticità gestionale.

- Stimolare l'attenzione su "eventi" per ridurre le resistenze al cambiamento e favorire l'identificazione con l'impresa (gestire simboli).
- Stimolare la comunicazione dal basso verso l'alto ai fini di selezionare problemi critici, raccogliere suggerimenti e favorire l'elaborazione di proposte di miglioramento (ascolto).

- Agevolare i flussi di informazioni all'interno dell'azienda incentivando, in particolare, gli scambi tra capi e collaboratori, strutture intermedie e *front line* (disincentivare le asimmetrie informative).
- Incentivare la creazione di nuova conoscenza (favorire la partecipazione alle decisioni aziendali).

La letteratura sul mi (in particolare, i contributi sviluppati all'interno degli approcci funzionale e olistico) si concentra sulle prime due problematiche, sottolineando la necessità di un'attenzione del *management* non solo verso la predisposizione ma anche verso il corretto posizionamento del "prodotto" (nuovo modello organizzativo, nuove regole/modalità di lavoro) presso i diversi segmenti di mercato interno interessati al cambiamento, suggerendo di applicare le politiche del *marketing mix* per promuoverne l'"acquisto".

Le esperienze osservate mostrano come queste generiche indicazioni si siano tradotte, in alcuni casi, in piani e programmi di comunicazione molto complessi e sofisticati.

La finalità di queste politiche è di ottenere un'accettazione dei progetti, o, nel caso migliore, un'adesione attiva alla loro corretta implementazione, tramite il ricorso alla consultazione nella fase di messa a punto dei sistemi, attivando strumenti quali circoli di qualità, sistemi di suggerimento etc. (Regini, 1990).

Al contrario, si può parlare di coinvolgimento attivo o di condivisione⁴ solo per quella parte di popolazione aziendale (ristretta) che viene chiamata ad una partecipazione attiva nella costruzione del progetto di cambiamento. Tali forme di coinvolgimento sono state effettivamente riscontrate in tutti i casi esaminati ed hanno riguardato segmenti particolari di popolazione aziendale (*professional*, quadri, responsabili di unità organizzative).

Da qui le critiche mosse a quella parte di letteratura sul mi, che sostiene quest'approccio, accusata di *ambiguità* in quanto, da un lato, promuove lo sviluppo di rapporti collaborativi fondati sulla fiducia reciproca, dall'altro, suggerisce al management di utilizzare il modello del *marketing mix*, che implica un largo ricorso alle tecniche di comunicazione e di gestione dei simboli, allo scopo di "persuadere" ed "influenzare" i consumatori ad acquistare il prodotto (Seignour, Dubois, 1999).⁵

Inoltre, ricondurre il tema del coinvolgimento ad un problema essenzialmente di gestione della comunicazione, seppure la retorica del management sia considerata un elemento di grande rilievo per stimolare l'azione (Eccles, Nohria, 1992), è riduttivo della pluralità di fattori che entrano in gioco nello scambio. Anche il suggerimento di attivare flussi di comunicazioni dall'alto verso il basso e di stimolare atteggiamenti dei capi orientati all'ascolto trascura le difficoltà politiche e culturali che accompagnano lo scambio di informazioni.

In sintesi, dai casi esaminati si rileva come la comunicazione costituisca un fattore critico per orientare i comportamenti e ridurre le resistenze al cambiamento, anche se non può essere considerata l'unica leva per la creazione del consenso sui progetti intrapresi. Il caso Toro evidenzia come la ricerca del coinvolgimento basato sull'esclusivo, seppure molto sapiente, utilizzo della comunicazione interna trova un limite nell'assenza di ulteriori elementi da offrire nello scambio con i partecipanti.

3.3.2 Mi e segmentazione delle politiche del personale

Rientrano in questa prospettiva i progetti sperimentati in alcune delle imprese esaminate, a partire dalla metà degli anni '90, diretti a differenziare le politiche di gestione del personale in relazione alle caratteristiche professionali e sociali dei soggetti,

al fine di valorizzare e sviluppare particolari categorie di popolazione aziendale considerate critiche per lo sviluppo dell'impresa (*professional, front line, middle management*).

L'innovazione riguarda le logiche di azione seguite dalla Direzione del Personale (differenziazione e utilizzo integrato delle leve *versus* omogeneità e frammentazione delle politiche del personale), i contenuti dei sistemi operativi (costruzione di politiche volte a soddisfare le esigenze sia dei soggetti appartenenti al segmento, sia della struttura in cui essi operano), i criteri adottati per la progettazione delle politiche (condivisione degli obiettivi e coprogettazione degli strumenti tra linea, direzione del personale; ascolto di ampie fasce di popolazione interessata; elevata partecipazione dei rappresentanti sindacali).

Nelle esperienze più significative analizzate (Telecom, Gucci) la progettazione dei sistemi operativi è stata preceduta dalla costruzione di un impianto metodologico, le c.d. mappe professionali (Butera, Donati, Cesaria, 1997), dirette ad integrare i sistemi di classificazione tradizionali, rappresentati in particolare dall'inquadramento unico, inadeguati a cogliere e rappresentare la complessità e l'articolazione del lavoro professionale.

L'analisi del mercato interno e la segmentazione del personale costituiscono argomenti centrali nei contributi che individuano nel mi un sistema di principi e metodi di gestione delle risorse umane, costruito con il fine di "attrarre, motivare e trattenere i dipendenti migliori offrendo un posto di lavoro che soddisfi i loro bisogni" (Berry e Parasuraman, 1992, pag. 203).

Tuttavia, solo alcuni contributi sottolineano la complessità dei problemi da affrontare (individuazione dei criteri di segmentazione del mercato interno) e delle scelte da

assumere (grado di differenziazione delle politiche) per realizzare quest'orientamento, che presuppone lo svolgimento di un'attenta analisi costi/benefici (Levionnois, 1987; Santoro, 1992). Le difficoltà connesse all'adozione di un approccio basato sulla segmentazione dei pubblici interni sono ben testimoniate nei riscontri empirici sia, laddove questa strada è già stata intrapresa (in AGIP, vengono sottolineate le resistenze, da parte della struttura, ad accettare il principio della segmentazione delle informazioni vissuto come "esclusione"), sia nelle imprese dove, per alcuni sistemi, è stata mantenuta l'uniformità di indirizzo delle politiche per evitare l'insorgere di resistenze e rafforzare l'adesione e il consenso, nonostante l'orientamento alla differenziazione fosse ritenuto preferibile.

3.3.3 Mi e gestione dei rapporti interorganizzativi

L'ambito applicativo è stato osservato con riferimento alla gestione dei servizi offerti dalla Direzione del personale sul mercato interno.

In tutti i casi esaminati emerge una tendenza a riconfigurare il ruolo di questa unità come "centro di servizi" e a rivederne le modalità di funzionamento in un'ottica di attenzione al cliente interno (Costa, 1997).

Tuttavia il processo di ri-orientamento è stato sviluppato con diversi livelli di profondità: si va da primi, timidi tentativi di instaurare rapporti collaborativi con il *management* di *line*, a casi di avanzata costruzione dei presupposti organizzativi, culturali e sociali necessari per attivare un mercato interno dei servizi del personale.

E' comune l'idea che l'applicazione dei principi del mi possa fornire un contributo per agevolare i processi in corso.

A giudizio di alcuni degli interlocutori intervistati, minore sembra risultare l'utilità degli schemi del mi se applicati alla gestione dei rapporti interorganizzativi che hanno luogo a livello di processi primari (reparti produzione).

L'esperienza di *internal marketing*, realizzata da Barilla a supporto di un intervento di *TQM*, allo scopo di diffondere i concetti di mercato e di cliente interno, ha fatto registrare risultati decisamente inferiori alle aspettative, soprattutto a livello operaio, dove si sono riscontrate resistenze ad accettare concetti che evocano una logica di competizione, percepita in contraddizione rispetto ai temi dell'integrazione, del lavoro di gruppo, della messa in comune di capacità e conoscenze individuali finalizzata ad una migliore soluzione dei problemi che, da sempre, fanno parte della cultura dell'azienda.

3.3.4 Mi e fattori di contesto

Restano alcune considerazioni relative alle condizioni che, sulla base dei casi esaminati, sembrerebbero favorire la costruzione di relazioni interne di tipo partecipativo o orientate al mi.

Premettendo che si tratta di processi complessi e pertanto non facili da realizzare, si può affermare che essi trovano il fattore chiave nella volontà del *top management* di impostare il rapporto con il personale in ottica partecipativa, a partire da una precisa convinzione sul valore del contributo che le persone possono fornire per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e sulla possibilità di un suo sviluppo; vanno promossi con un insieme articolato di leve tra loro coerenti ed integrate; devono avvenire all'interno di un modello organizzativo "snello" e basato su un ampio ricorso al decentramento; fanno leva sulle capacità di un *management* intermedio che, tramite comportamenti coerenti con i principi promossi dall'azienda, contribuisce a creare un

clima di fiducia, elemento indispensabile per lo sviluppo di relazioni collaborative tra i soggetti dell'impresa; presuppongono una cultura del personale non troppo distante da una logica partecipativa; sono favoriti dalla realizzazione di una strategia competitiva in grado di generare risorse aggiuntive da destinare al riconoscimento e alla ricompensa del maggiore contributo richiesto alle persone.

3.3.5 Osservazioni conclusive

A conclusione del lavoro, è opportuno svolgere alcune considerazioni sul contributo offerto dal mi per migliorare la comprensione del problema oggetto di studio e sul grado di continuità/innovazione del concetto, valutato con riferimento alla visione dell'organizzazione e dei rapporti impresa-lavoro cui esso rimanda.

Presupposto comune è la riconcettualizzazione delle relazioni di lavoro interne come processi di scambio, cui si collega l'assunto, non esplicitato negli studi, che la regolazione dei rapporti, tramite processi negoziali interattivi, sia preferibile rispetto ai tradizionali meccanismi di coordinamento, basati sull'autorità gerarchica o sulla standardizzazione, ai fini di garantire la contemporanea realizzazione dei progetti personali e degli obiettivi d'impresa.

Ciò può costituire una stimolante metafora dei processi di cambiamento in atto nell'impresa post-fordista. Ma la metafora ha un valore euristico se rinuncia a tentazioni armonizzanti e riconosce, fino in fondo, la pluralità di interessi e di conflitti, le asimmetrie di potere e di sapere che vivono anche all'interno della nuova impresa.

In caso contrario, ricompare come paradigma di riferimento la concezione sistemico-funzionalista dell'impresa (Maggi, 1990), in cui il mi diventa una tecnica funzionale al

coinvolgimento del personale su fini e obiettivi predefiniti, rischiando di apparire solo come una variante all'interno del filone delle nuove e vecchie *Human Relation*.

Solo un paradigma interpretativo che faccia riferimento all'"impresa plurale" potrebbe essere in grado di supportare concettualmente l'applicazione ai rapporti interni dell'idea di scambio, aprendo la strada ad uno sviluppo degli studi che fuoriesca dalla tradizionale, e troppo ristretta, prospettiva del *marketing concept* per abbracciare una visione più articolata e complessa dei processi di scambio che hanno luogo tra gli attori di un'impresa.⁶

¹ Per un'analisi più approfondita si veda Grandori, 1996; Tunisini, 1999.

² Tra gli esempi, più recenti, dell'applicazione di tale prospettiva d'indagine si veda lo studio di de Terssac (1992).

³ In particolare, il terzo approccio presenta notevoli affinità con il movimento di *Human resource management*, un filone di studi che ha origine, negli anni '80, negli Stati Uniti, afferma la necessità di sviluppare un orientamento partecipativo nei rapporti tra *management* e lavoro e fornisce una serie di indicazioni normative finalizzate alla sua realizzazione.

⁴ Il termine *condivisione* fa riferimento "alla partecipazione alle decisioni d'impresa" che testimoniano di "un'influenza dei lavoratori sull'esercizio delle prerogative imprenditoriali e manageriali" (Baglioni, 1997, pag. 17).

⁵ La stessa critica rivolta al mi è stata estesa anche ad altri filoni della letteratura manageriale, che presentano analoghe finalità (*empowerment*, cultura dell'eccellenza, *human resource management*). Si veda, Noon, 1992; Legge, 1989.

⁶ Con riferimento all'ambito degli studi organizzativi, questa prospettiva è contemplata nei contributi che condividono l'ipotesi di base sul fondamento "contrattuale" del comportamento organizzativo (Grandori,1995) e nei programmi di ricerca che si soffermano sulla molteplicità degli interessi e degli obiettivi che caratterizzano gli attori organizzativi e influenzano le decisioni d'impresa. Tra i classici dell'organizzazione vanno ricordati i contributi di Barnard (1938), March e Simon (1958), Cyert e March (1963). Relativamente al marketing, ci si riferisce al paradigma del marketing relazionale che, ponendo al centro del rapporto di scambio le relazioni, appare più adeguato ad interpretare il carattere multidimensionale degli scambi che si sviluppano tra impresa e dipendenti o all'interno dei rapporti interorganizzativi

BIBLIOGRAFIA

Baglioni, G. 1997. Gestione delle risorse umane e influenza dei lavoratori sulle decisioni. *Economia e Management*, 6: 17-29.

Baglioni, G. 1998. La costruzione della partecipazione in Italia. *L'impresa al plurale*, 1: 9-25.

Barnard, C. J. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge. Harvard University Press. Trad. it. *Le funzioni del dirigente*. Organizzazione e direzione. Torino. UTET.

Berry, L.L. Parasuraman, A. 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York, The Free Press. Trad. it. 1992. *Marketing services. Competere con la qualità*. Sperling & Kupfer Editori.

Butera, F. Donati, E. Cesaria, R. 1997. *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle management e alte professionalità tra professione e organizzazione*. Milano. Franco Angeli.

-
- Costa, G. 1997. *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino. UTET Libreria.
- Cyert, R.M. March, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Engliwood Cliffs, Prentice Hall. Trad.it. 1970. *Teoria del comportamento dell'impresa*. Milano. Franco Angeli.
- de Terssac, G. 1992. *Autonomie dans le travail*. Parigi. Press Universitaire de France. Trad. it. Maggi, B. (a cura di) 1993. *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*. Milano. ETAS s.r.l.
- Eccles, G.R. Nohria, N. 1992. *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Boston. Harvard Business School Press.
- Grandori, A. 1995. *L'organizzazione delle attività economiche*. Bologna. Il Mulino.
- Grandori, A. 1996. *Disegni di ricerca in organizzazione*. In Costa, G. Nacamulli, C.D. (a cura di) *Manuale di organizzazione aziendale*.: 3-47. Torino. UTET Libreria.
- Legge, K. 1989. *Human resource management: a critical analysis*. In Storey, J. (a cura di) *New perspectives on human resource management*.: 19-40. London. Routledge.
- Levionnois, M. 1987. *Marketing interne et management des hommes*. Paris. Les éditions d'organisation. Trad. it. *Marketing interno*. Torino. Isedi.
- Maggi, B. 1990. *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*. Milano. Etas Libri.
- March, J.G. Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York. Wiley. Trad. it. 1971. *Teoria dell'organizzazione*. Milano. Edizioni Comunità.
- Marchiori, M. 1997. *Marketing dei servizi e marketing interno. Un approccio organizzativo*. *Economia e diritto del terziario*, 1: 61-115.

-
- Nacamulli, C.D. Boldizzoni, D. 1993. Il marketing interno dei servizi del personale. *Sviluppo & Organizzazione*, 136: 23-37.
- Nacamulli, C.D. 1994. Introduzione. In Manzolini, L. Soda, G. Solari, L. *L'organizzazione snella.:XIII-XXVII*. Milano. Etas Libri.
- Nacamulli, C.D. Boldizzoni, D. 1996. Le politiche “non union” di gestione delle risorse umane e il marketing del personale. In Boldizzoni, D. Nacamulli, C.D. Turati, C. (a cura di) *Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale.:31-55*. Milano. EGEA.
- Noon, M. 1992. HRM: a map, model or theory?. In Blyton, P. Turnbull, P. (a cura di) *Reassessing human resource management.:16-32*. London. Sage.
- Pfeffer, J. 1995. Il vantaggio competitivo attraverso le persone. *Sviluppo & Organizzazione*, 147: 42-56.
- Regini, M. 1990. Quando il management cerca il consenso. *Quaderni di sociologia del lavoro*, 41/42: 161-177.
- Santoro, G.M. 1992. Il marketing interno e la gestione del personale. In Costa, G. (a cura di) *Manuale di gestione del personale. Vol. 1: 49-65*. Torino. UTET.
- Seignour, A. Dubois, P.L. 1999. Les enjeux du marketing interne. *Revue française de gestion*, 123:19-29.
- Tunisini, A. 1999. *Processi di marketing nei mercati industriali*. Roma. Carocci editore.