

POSTFORDISMO E CREAZIONE DI CAPACITÀ ORGANIZZATIVA DISTINTIVA

Ginevra Gravili

Carlo Turati

Dipartimento di Economia Aziendale

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Lecce

PREMESSA

Sin dai tempi di Henry Ford il settore dell'auto, cioè il settore alla radice del Fordismo stesso, è stato tra i più attivi (Womack, Jones e Roos, 1990) ¹ nel proporre modalità alternative di governo dei fenomeni manageriali (ad esempio la produzione di massa –Ford-, la divisionalizzazione e la differenziazione sovrapposta –GM-, la progettazione sociale –Volvo-, la produzione snella, la focalizzazione produttiva e il TQM –Toyota- il BPR – ancora Ford, pur se in comproprietà con Ibm-, le piattaforme arricchite ed autonome –le UTE di Fiat, la “piattaforma” circolare” di Chrysler-, ecc.) imponendosi così come “simbolo” della sperimentazione e dell’attuazione delle innovazioni organizzative.

La struttura *fordista*, e la sua evoluzione storica, espressioni dell’applicazione delle logiche del modello di Taylor nelle fabbriche Ford di Detroit hanno dettato i ritmi del cambiamento organizzativo per quasi un secolo, assicurando al mondo industriale ed al settore dell’auto un ruolo fondamentale nello sviluppo delle economie occidentali. La forza creativa di Ford, diffusasi in 50 anni di storia a livello globale, ha radici così profonde da aver identificato un’epoca storica il *Fordismo* o, come lo definisce Aldous Huxley, il *Modernismo Industriale*. Tale termine è stato sorprendentemente coniato da Taylor che criticò il sistema di assemblaggio di Ford, basato su una catena di montaggio in continuo movimento affermando che fosse più adatto a “gorilla” che ad esseri umani. Ma cosa significa fordismo?

“to standardize a product and manufacture it by mass means at a price so low that the common man can afford to buy it” (Thompson, 1999)

“ Fordism embodies a work design using unskilled and semi-skilled workers performing routinized simple tasks to produce standardized products” (Taplin, 1996)

¹ “Twice in this century [the auto industry] has changed our most fundamental ideas about we make things. And how we make things dictates not only how we work but what we buy, how we think, and the way we live”

“Fordism refers to an organisational form in which elaborate management hierarchies systematically strip away worker autonomy and knowledge in highly integrated divisions of labour. Both labour and machinery in the Fordist factory perform finely defined tasks. Fordism’s relentless search for maximum productivity through de-skilling is premised on the existence of stable and predictable mass markets for standardised commodities” (McKinlay e Starkey, 1994)

Il termine *Fordismo* è utilizzato qui per designare uno schema di progettazione guidato dalla supremazia del controllo tecnico, della specializzazione e della normalizzazione-proceduralizzazione “quasi lineare”. La forza “concettuale” dell’organizzazione Fordista è stata tale da impedire, per un ampio scorcio temporale, una lettura neutrale delle alternative funzionali all’interpretazione degli imperativi organizzativi (Jacques, 1989), come i modelli maturati in un contesto asiatico (Fruin, 1992), il cui successo è stato collegato, per molti anni, prevelementemente ad elementi culturali, sociali e di architettura economico-politica.

Tuttavia, dagli anni ’70, un ciclo di profonde trasformazioni ha toccato il settore, sfidato dalla competizione giapponese, fino a segnare *la crisi del fordismo*. L’eccellenza competitiva del sistema nipponico ha costretto il management occidentale a rivedere le proprie convinzioni e a cambiare cultura e logiche che erano alla base del suo modo di progettare, produrre e vendere automobili. Inizia, così, una nuova epoca battezzata *Post-Fordista*, in cui il sistema della produzione di massa cede il passo alle novità, originando una seconda rivoluzione nel settore automobilistico². Nuovi termini, quali lean production, team, just in time, differenziazione dei prodotti, innovazione tecnologica, entrano a far parte dei sistemi di produzione delle fabbriche di tutto il mondo. Hall definisce il *Post-Fordismo* come:

Womach, James P., Daniel T. Jones and Daniel Ross, "The machine that changed the World" , New York : Rawson Associates 1990

“a shift to the new ‘information technologies’; more flexible, decentralized forms of labor process and work organization; decline of old manufacturing base and the growth of the ‘sunrise’, computer-based industries; the hiving off or contracting out of functions and service; a greater emphasis on choice and product differentiation, on marketing, packaging, and design, on the ‘targeting’ of consumers by lifestyle, taste and culture rather than by categories of social class; a decline in the proportion of the skilled, male manual working class, the rise of the service and white-collar classes and the ‘feminization’ of the work force; an economy dominated by the multinationals, with their new international division of labor and their greater autonomy from nation-state control; and the ‘globalization’ of the new financial markets, linked by the communications revolution.” (Hall 1991)

E a livello organizzativo il termine Post-Fordismo è associato ai concetti di:

“downsizing (through both deconglomeration and vertical disintegration), spatial deconcentration, an increased use of subcontracting (outsourcing), and proliferation of temporary and part-time employment”. (Bagguley 1991);

mentre da un punto di vista tecnologico

“The labour-management relationship has been recast in terms of a cooperative association between a core segment of skilled workers and management (unions, if part of this relationship at all, are usually limited to enterprise bargaining activities)” . (Gorz 1989 ; Harrison 1994)

² Si tenga presente che, stranamente, il sistema di produzione flessibile non è nato direttamente nel settore dell’auto, ma

Tuttavia, il *Post-Fordismo* non può essere considerato solo una negazione del Fordismo, ma piuttosto un suo superamento e miglioramento. Lo stesso Ford aveva immaginato una fabbrica sincronizzata in cui tutto doveva funzionare allo stesso ritmo e secondo il medesimo flusso ma, solo molti anni dopo, Ohno riuscì a realizzare, in Giappone, quella linearità ed organicità tanto auspicati da Ford, al punto da poter essere considerato l'ideatore di un modello di Fordismo "oltre Ford".

L'organizzazione *Post-Fordista* si può, dunque, considerare come il risultato di un processo di miglioramento continuo in cui l'obiettivo non è la realizzazione di un modo di produrre nuovo ma di un modo migliore e più adatto al mutato contesto economico, produttivo e sociale.

L'obiettivo di questo paper è analizzare alcuni aspetti del processo di transizione dall'era fordista a quella post-fordista. Alcuni cenni ad un caso (Honda Italia) offriranno una lente attraverso cui leggere l'impatto degli elementi della transizione in un'impresa industriale, proprio nel settore in cui il fordismo è nato.

1. L'ERA DEL POST-FORDISMO: I CAMBIAMENTI IN ATTO

All'alba del terzo millennio il contesto economico, produttivo e sociale è stimolante e, al tempo stesso confuso. Le evoluzioni in atto presentano tali elementi di discontinuità e di diversità rispetto al passato da indurre a parlare di svolta epocale. Ma se svolta epocale ha da essere, è necessario coglierne in modo preciso gli ingredienti, per poter isolare le caratteristiche emergenti dei "nuovi modelli manageriali" e le nuove fonti di vantaggio competitivo distintivo. Concetti come ambiguità degli scenari, globalizzazione, discontinuità tecnologica e di prodotto, centralità della domanda (il cliente) rispetto all'offerta, ecc. costituiscono l'ossatura di un processo che ha indotto alcuni a

IBM, per esempio, combinò il Total quality management (TQM), la lean manufacturing, il just in time (JIT), il price based costing, vent'anni prima che Eiji Toyoda e Taiichi Ohno implementassero il sistema di produzione Toyota

parlare di ipercompetizione (D'Aveni, 1995), di liberazione manageriale (Peter, 1992) e impresa intelligente (Quinn, 1992). Ma come risponde l'organizzazione alla sfida di questa nuova complessità?

Nel mutato contesto competitivo la divisione del lavoro fordista, la parcellizzazione orizzontale dei compiti che decompongono la realtà, frantumandola in sub-realtà con conseguenti perdita di connessione causa-effetto, lascia il posto a nuovi imperativi che privilegiano l'assegnazione di mansioni dai confini flessibili a lavoratori multifunzionali, responsabilizzati che assicurano qualità ed efficienza all'intero processo produttivo.

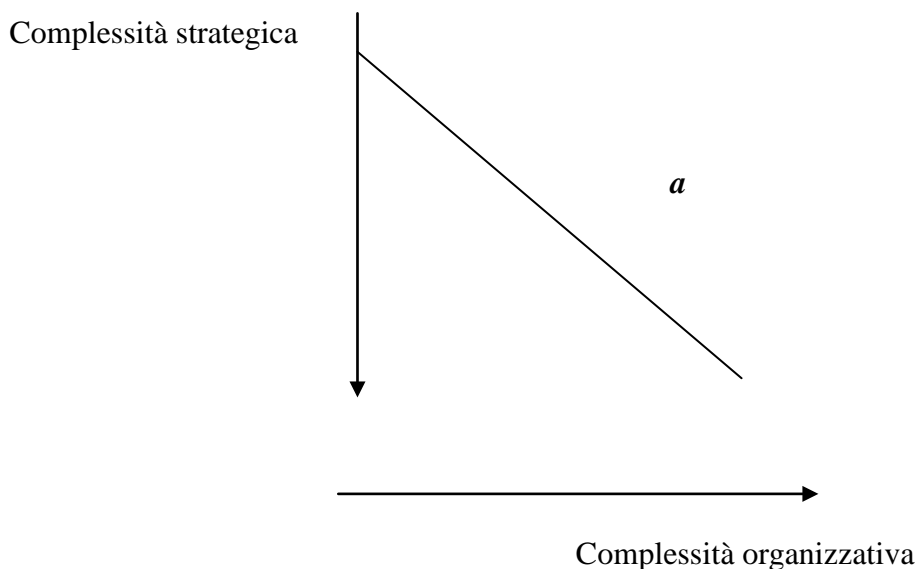
In particolare l'eccellente lavoro svolto dai ricercatori del MIT sul settore auto (un settore che più di altri ha subito l'incalzare dell'"onda gialla" – Womack, 1990) ha sottolineato non solo l'influenza delle scelte organizzative sulla performance aziendale, ma anche nuove possibilità di "pensare" l'organizzazione (Coriat, 1991). Dal punto di vista strategico, ciò significa puntare sulla differenziazione e sulla varietà e non sulla standardizzazione e sull'uniformità come vorrebbe la logica delle economie di scala; dal punto di vista operativo significa, invece, eliminare tutte le operazioni che non sono strettamente connesse con l'obiettivo di creare valore (Stalk e Hout, 1990; Davenport, 1990).

Si determina così una "lean firm" in cui "methods of organizing and coordinating production allow a speedier and more timely horizontal coordination between different manufacturing operations and subsequent reduction in costly inventory" (Aoki 1988). Inizia così, dal lavoro del MIT, a consolidarsi l'idea che il successo giapponese non scaturisca da una sorta di vantaggio stabile di tipo culturale – che anzi è stato per alcune imprese nipponiche, quali ad esempio Nissan, il fattore che ha ostacolato con una disarmante omogeneità negli approcci strategici il raggiungimento di originali vantaggi competitivi -, ma che la cultura giapponese fosse il risultato di un'azione organizzativa intenzionale (Cole, 1992, Cusummano, 1991, Dore 1990). Nuove regole, nuovi imperativi e nuovi valori diventano il patrimonio organizzativo delle imprese, pena la crisi e la scomparsa dal mercato.

L'intenzionalità progettuale giapponese – sia a livello macro di sistema istituzionale (Aoki, 1991), sia a livello di singolo sistema d'impresa (Coriat, 1991) ha forgiato nuove prospettive di analisi e disegno organizzativo, nelle quali è maturata l'idea che le scelte organizzative costituissero una fonte di vantaggio competitivo distintivo originale, aggrestando modelli interpretativi cristallizzati sul dominio della strategia e sul comportamento organizzativo.

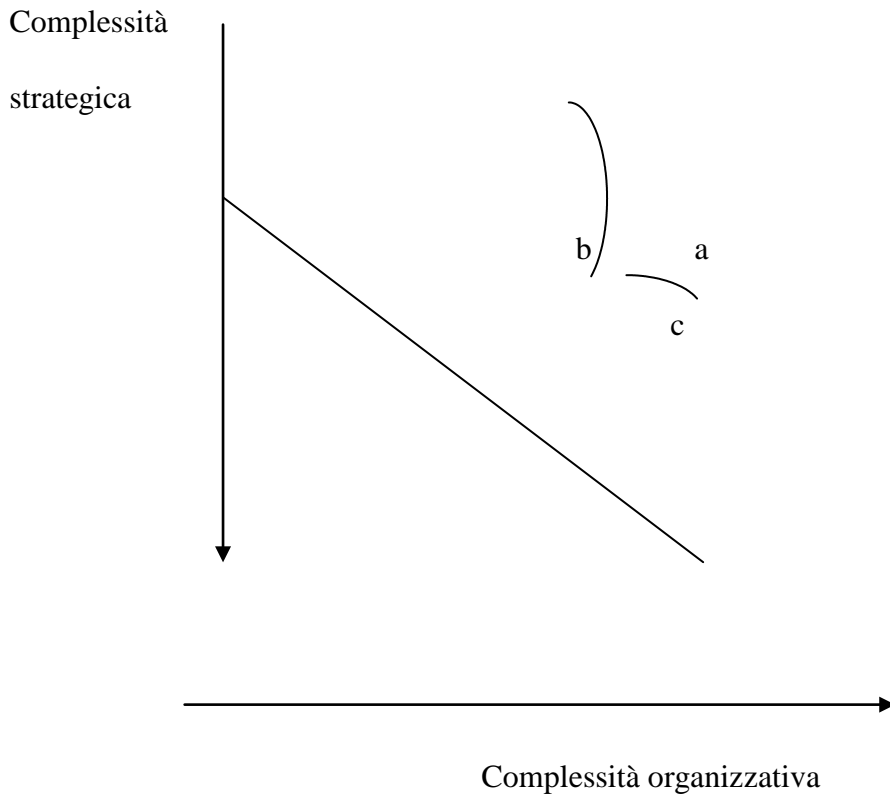
2. IL PARADIGMA DELLE PARI COMPLESSITÀ .

Nella tradizione organizzativa, la relazione esistente tra la complessità ambientale e la complessità aziendale è identificata da un paradigma di pari complessità, secondo il quale l'aumento della complessità strategica deve essere proporzionalmente bilanciato da un incremento di risposta organizzativa.



In altri termini, ad un quadro competitivo storicamente sempre più esigente le imprese hanno risposto con scelte organizzative sempre più complesse. Ciò, paradossalmente, non sempre ha condotto alla gestione della complessità ambientale, ma al collasso dell'organizzazione stessa. La

complessità organizzativa è diventata endogenamente così elevata da inibire la capacità di adattamento strategico.



Le imprese hanno, così, dovuto abbandonare i modelli organizzativi legati all'iperstrutturazione e affrontare la complessità in modo diverso attraverso strategie di semplificazione e di connettività, non contrapposte ma bilanciate in modo da ottenere un “patto organizzativo” che si può riassumere nel termine “cooperazione conveniente” (ipostrutturazione).

Ora, immaginiamo per un attimo che non ci sia più spazio per gestire la complessità in modo complesso, che le imprese non possano più affrontare la complessità in modo consueto, cosa

possono fare? Qualcuno (Lawler III) suggerisce di utilizzare elementi sostitutivi di gerarchia, altri (Hammer, Stalk, Fontana, ecc.) di ridurre la complessità attraverso la misurazione delle attività di un sistema ed il loro ridisegno; altri ancora che sia necessario tornare alla semplicità (Peters, Cleg, Burrel, Barsoux).

Se tutto questo è vero, la sfida per le imprese diventa la capacità di costruire condizioni di funzionamento tali da indurre comportamenti veloci e flessibili che stimolino la cooperazione conveniente per i singoli e per la collettività. Metaforicamente, l'impresa e l'organizzazione in particolare diventano un sistema di azioni intelligenti il cui vantaggio distintivo è rappresentato dalla capacità di combinare, mobilitare, rendere mutuamente accessibili le competenze disperse, sviluppando, quindi un elevato grado di connessione.

Al pari della velocità assume importanza, nel mutato contesto competitivo, il ruolo svolto dallo spazio. Esso è il luogo fisico e concettuale dove si svolge l'organizzazione e rappresenta una delle leve fondamentali dei processi di progettazione organizzativa. Ciò è evidente se si considera che esso può favorire o ostacolare i processi di comunicazione informale che un'organizzazione può sfruttare per alimentare un miglior flusso di informazioni in termini di costi e di efficacia. Lo spazio diventa quindi un moltiplicatore/riduttore di integrazione e paradossalmente al tempo stesso la negazione del luogo fisico e la sua sostituzione con il luogo virtuale, massima espressione della flessibilità aziendale.

3. LE SCELTE ORGANIZZATIVE NEI NUOVI MODELLI MANAGERIALI.

In un ambiente caratterizzato dal rapido evolversi dei mercati le scelte organizzative acquistano pari dignità rispetto alle scelte strategiche e, in una prospettiva estrema, ne costituiscono una sorta di premessa necessaria (Rugiadini, 1984). Tre sono i contributi di letteratura che ci sembra possano maggiormente contribuire, a livelli diversi, alla comprensione del nuovo paradigma economico:

- ❑ *Resource based view (Grant, 1996) e Integrative competence (Prahalad e Hamel, 1990)*
- ❑ *Business Process Reengineering (Davenport, 1990 e Hammer e Champy, 1993)*
- ❑ *La progettazione triangolare (Keidel, 1990)*

Resource based view. A differenza dei modelli tradizionali, in cui l'impresa definisce la sua configurazione organizzativa come esito della relazione causale ambiente > strategia; nell'approccio Rbv, un'impresa è identificata piuttosto dal suo "saper fare", che appoggia il proprio sforzo di progettazione sulla disponibilità di risorse e sulla loro distintività strategica.

APPROCCIO TRADIZIONALE



APPROCCIO RBV



In questa prospettiva, il raggiungimento del vantaggio competitivo è conseguente alla capacità dell'impresa di sviluppare e combinare i "saper fare" aziendali.

$$\text{SAPER FARE} \quad \times \quad \text{CAPACITA' COMBIANATORIE} \\ = \\ \text{Vantaggio competitivo distintivo}$$

La *competence based view* determina una duplice spinta progettuale, da un lato verso uno sforzo di focalizzazione, dall'altro verso una forte ipotesi di connessione intra ed interorganizzativa. Infatti, poiché il vantaggio competitivo scaturisce dalla capacità di ricombinazione delle risorse, l'abilità nel concettualizzare l'impresa come un sistema di relazioni e nel darsi "geometrie variabili" sia verso l'interno che nei processi di cooperazione con l'ambiente, rappresenta una componente critica di progettazione e l'*integrative competence* (Prahalad e Hamel, 1995) diventa uno dei fattori intorno al quale si costruisce e si sviluppa il vantaggio competitivo delle imprese.

Resource based view + Competence based = Integrative competence



Vantaggio competitivo distintivo

Business Process Reengineering. Organizzare per processi significa codificare, formalizzare sequenze di attività in contrasto con i tradizionali principi gerarchici. L'approccio BPR si basa sulla centralità dei processi rispetto alle funzioni ed alle attività. Visto in una prospettiva allargata, il BPR non può essere considerato una novità assoluta. Basti pensare a tecniche quali il *just in time* applicato a funzioni aziendali diverse dalla produzione (Blackburn, 1991), la *total quality ed il quality management* non legati necessariamente alla riconfigurazione dei processi, ma volti al miglioramento della qualità degli output intermedi e finali che implicano una qualche forma di riconfigurazione di processo, o il *time based competition*. Tuttavia, rispetto agli approcci che lo hanno preceduto il BPR ha una forte valenza interfunzionale che ha permesso di migliorare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse funzioni.



BPR

- Orientamento al cliente
 - Analisi e riprogettazione dei processi subordinata al cliente
 - Process Manager
 - Sistema Informativo
 - Investimento su risorse umane
 - Vision su leve soft

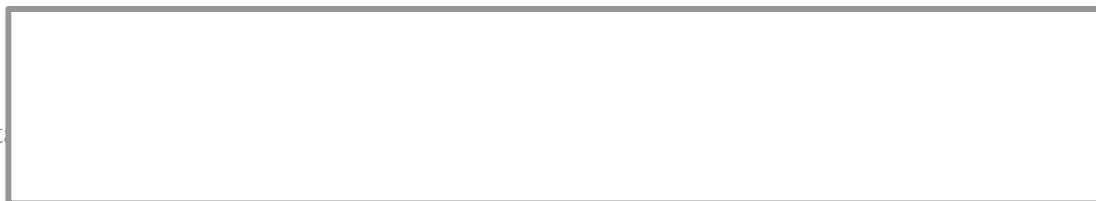


Elemento centrale della realizzazione del Business process reengineering è la tecnologia informatica che, unita ad un cambiamento della cultura aziendale, diventa la chiave del vantaggio competitivo distintivo dell'impresa. Senza il cambiamento del modo con il quale i singoli membri dell'organizzazione vedono la relazione con il loro lavoro e tra loro, indipendentemente dal livello gerarchico e dalla loro posizione, il BPR si trasformerebbe in un insieme inefficiente di attività automatizzate malamente coordinate , aumentando così la complessità organizzativa.

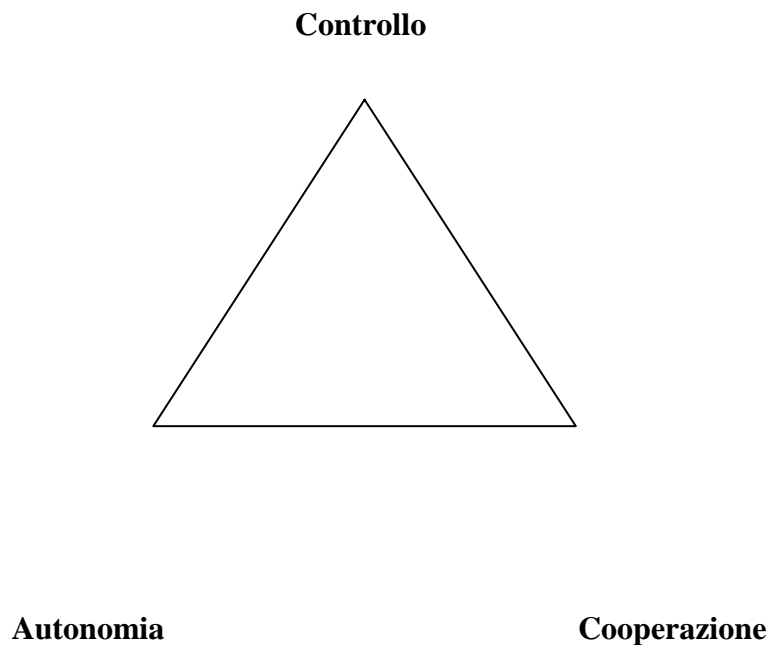
Automazione + cambiamento cultura aziendale

=

vant



L'approccio triangolare - RBV e BPR indicano nella strada della focalizzazione e della connessione il percorso naturale dei modelli organizzativi emergenti. Tali proposte, tuttavia, non dicono molto sul ruolo giocato dalle alternative concettuali di organizzazione nel processo di scelta manageriale. In questo senso, può risultare utile alimentare la riflessione facendo ricorso allo schema di progettazione triangolare proposto da Keidel (1990). Keidel suggerisce, appunto, di adagiare idealmente l'organizzazione su un triangolo ideale, i cui angoli rappresentano tre idealtipi di coordinamento: controllo, autonomia e cooperazione.

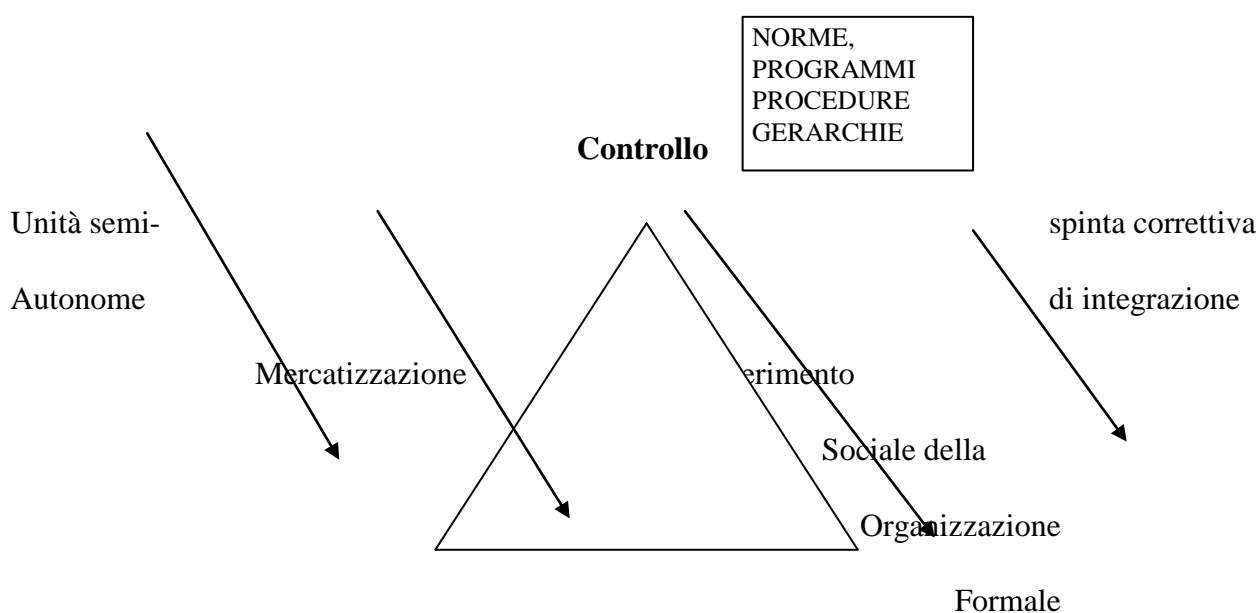


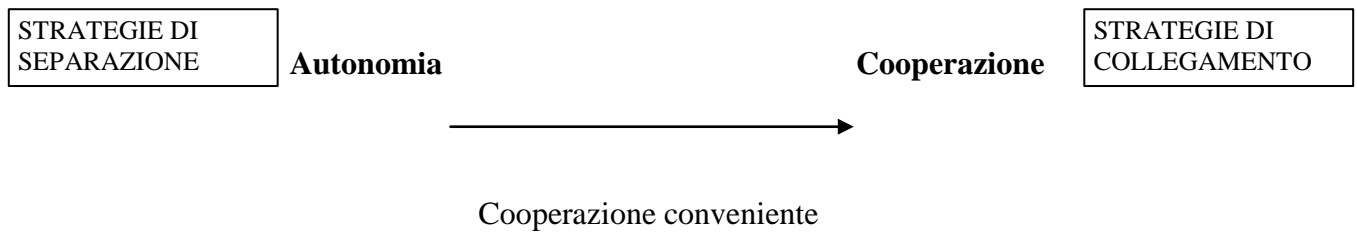
Il polo del controllo. Esso identifica un'impresa caratterizzata dalla prevalenza della gerarchia in cui le decisioni partono o, comunque, passano dall'approvazione del vertice. La gerarchia è utilizzata quale principale strumento di coordinamento affiancato dalla definizione di regole, procedure, standard e programmi. Essi costituiscono la base dell'equità del sistema e la gerarchia poi ne regola gli eventuali attriti. I processi decisionali, informativi e negoziali passano, quindi, dal vertice.

Il polo dell'autonomia. Esso identifica un'impresa caratterizzata da un'azione indipendente più o meno ampia all'interno di regole generali di comportamento, ricompensa e di sanzione. Nelle forme più regolate le unità semi-autonome sono subordinate a processi di pianificazione centralizzata, in quelle più "mercatizzate" le unità incorporano principi forti di mercato ed hanno il coordinamento attraverso la pressione dei prezzi e la praticabilità di una sanzione in uscita.

Il polo della collaborazione. Esso identifica un'impresa caratterizzata da un coordinamento orizzontale che travalica i confini verticali e quelli di ciascuna unità. La chiave di questo processo è nella condivisione di potere e di responsabilità. Leve ricorrenti sono: la socializzazione e la condivisione della cultura, della visione e dei valori; la costruzione di un sistema sociale stabile; la presenza di ruoli carismatici in sostituzione dei vertici aziendali.

I tre poli rappresentano situazioni estreme. Solitamente, infatti, le organizzazioni "fluttuano" nel triangolo, essendo nella maggior parte dei casi sistemi di coordinamento misti, interpretabili come risultato di strategie dinamiche di adattamento alle possibilità di innovazione organizzativa.





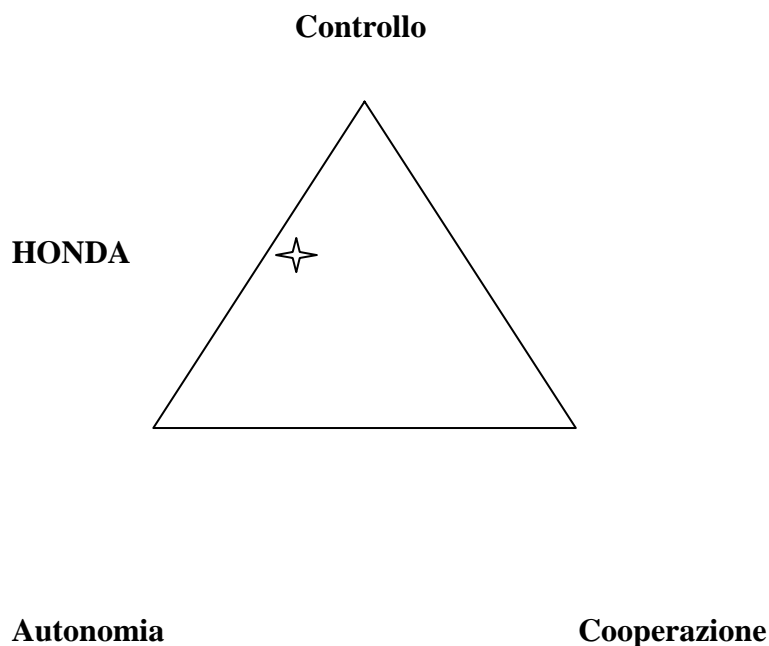
Ad esempio, sono strategie di equilibrio dinamico tra i poli: la mercatizzazione, come possibilità di assecondare controllo e autonomia; il riconoscimento dell'organizzazione informale come punto di allontanamento da un'interpretazione troppo rigorosa di una strategia di controllo; la cooperazione conveniente come via di congiunzione tra spinte autonomistiche ed esigenze di integrazione non mediate dalla gerarchia.

Mentre i primi due approcci (RBV e BPR) ci offrono la possibilità di considerare pacchetti di interpretazioni e di risposte ai fabbisogni organizzativi emergenti, lo schema triangolare consente di sintetizzare (anche metaforicamente) il principio delle alternative funzionali e, dunque, la possibilità di osservare le risposte organizzative come modelli concettuali in equilibrio dinamico. Tuttavia poichè, anche in campo organizzativo, occorre talora prendere posizione, e benchè la spinta alla misurazione di soluzioni neo-moderniste come il BPR debba mantenere il progettista organizzativo sensibile anche verso le proprie radici di analista, nel caso Honda, che si utilizzerà come spunto di riflessione sull'evoluzione post-fordista, sarà il polo della cooperazione (e, indirettamente, la prospettiva della centralità delle risorse) a guidare la nostra esplorazione.

Honda Italia dal punto di vista del triangolo della progettazione

Honda Motor, fondata da Soichiro Honda nel 1948 ha in Val di Sangro (Abruzzo) il suo unico nucleo produttivo italiano, una realtà industriale che è cresciuta nel tempo e che oggi dà lavoro a 850 persone circa ed ha un fatturato che sfiora i 1000 miliardi ed un utile che supera i 7 miliardi. Dichiarativamente, è una fabbrica umanocentrica che si evolve tenendo fermo il proprio baricentro sulla creatività del singolo e che fa della comunicazione il punto di forza della sua strategia. Su quali basi si fonda il vantaggio competitivo di Honda Italia?

A livello organizzativo ed in particolare in una prospettiva “multi triangolare”, si può sicuramente affermare che Honda si colloca sulla linea di congiunzione tra il polo del controllo ed il polo dell'autonomia (vedi tabella).



L'organizzazione Honda si basa sulla combinazione di controllo, ancora elemento principale, ed autonomia, verso la quale cerca di tendere per mantenere un vantaggio competitivo. La sua forma è più simile ad un angolo: la “mercattizzazione” diventa la forma per assecondare controllo ed autonomia.

Tabella, Honda rispetto al triangolo di Keidel

STRATEGIE

Quali competenze distintive ci contraddistinguono?	Ridurre i costi e/o la complessità tramite un coordinamento globale
In che modo perseguiamo lo sviluppo, il rinnovamento, la crescita?	Dall'interno e dall'esterno

STRUTTURE

Come gestiamo l'interdipendenza?	Pianificazione, programmazione e amministrazione gerarchica
Chi è coinvolto nel processo Decisionale e come?	Centralizzato/decentralizzato
Chi ha accesso alle informazioni necessarie a prendere decisioni?	Informazioni controllate localmente/centralizzato
Quali comportamenti sono incentivati dai sistemi di ricompensa?	Di allineamento verticale ed individuali
Che tipo di interazione favorisce la disposizione fisica dell'organizzazione?	Interazione programmata

STILE (Honda)

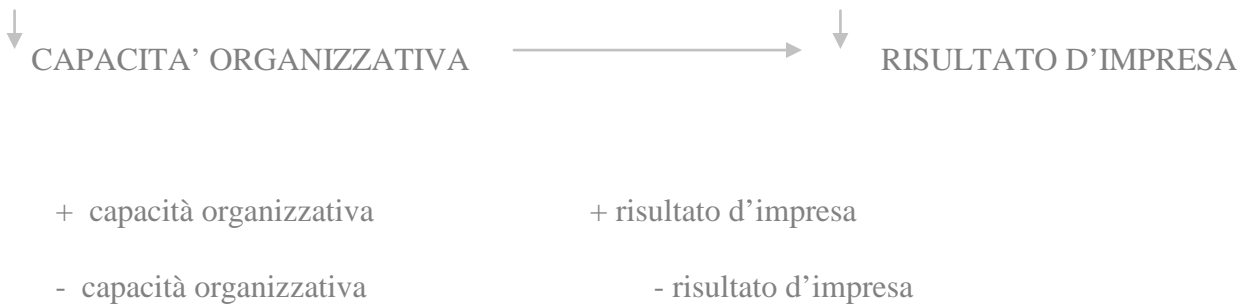
Che cosa si aspetta l'organizzazione dai suoi membri?	Fiducia in se stessi
---	----------------------

Postfordismo e creazione di capacità competitiva distintiva

Qual è il valore sociale prevalente?	Uniformità/diversità
Che cosa si aspettano le persone dall'organizzazione?	Sicurezza e opportunità

4. LA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

Nella prospettiva adottata, la capacità organizzativa costituisce un elemento che permette all'impresa di raggiungere elevate performance. Esiste, quindi, una relazione tra la capacità organizzativa dell'impresa ed i suoi risultati.



In tal senso, le performance di un'impresa dipendono dalla sua capacità di combinare esperienze, informazioni che si concentrano nella memoria organizzativa; dalla capacità di incentivare, facilitare la diffusione di tali conoscenze e dalla capacità di creare una cultura aziendale condivisa che sia da stimolo al cambiamento.

$$\text{CAPACITÀ ORGANIZZATIVA} = f(\text{CULTURA AZIENDALE})$$



Una prima conseguenza di ciò è che l'essenza dell'organizzazione va ricercata nelle variabili, nelle connessioni e nei segni positivi e negativi. In un mondo in cui è sempre più facile imitare e in cui si affermano piattaforme convergenti si può assumere che le fonti del successo risiedono in fattori "dinamici" che sostituiscono la fonte tradizionale di vantaggio competitivo: non conta, a parità di

condizioni, quanto bene si fa una cosa poiché tutti sono in grado di farla , ma quanto si è veloci ad implementarla.

Si consideri, ad esempio, il settore automobilistico. I fenomeni di imitabilità sono così diffusi che le singole case automobilistiche nel momento in cui immettono un nuovo prodotto sul mercato, ne regalano uno anche alle case concorrenti. Il modello sarà analizzato in ogni singola parte dalle case concorrenti per vedere se è conveniente per loro produrre lo stesso modello o copiare qualche pezzo. Si pensi, infatti, al caso di auto molto simili che appartengono a case produttrici diverse. Se a ciò si aggiunge che molto spesso i fornitori sono gli stessi e che offrono, di conseguenza gli stessi prodotti ad industrie diverse, si può intuire come non sia facile difendere una simile posizione di vantaggio competitivo.

Una risorsa non facilmente imitabile è rappresentata , invece, dal tempo e dalla velocità di implementazione. Ossia dalla velocità con cui si realizza il ciclo : “ideare, progettare, realizzare”

Ideare



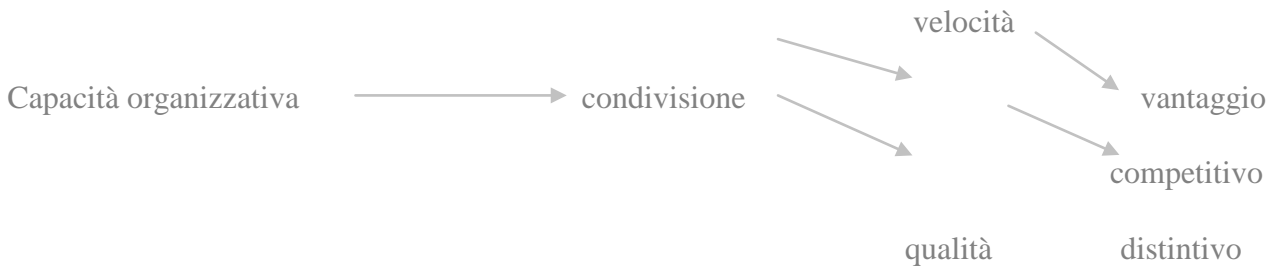
Progettare



Realizzare

La velocità di implementazione dipende dalla velocità con cui vengono trasferite le informazioni chiave per il processo, dalla qualità delle informazioni e dalla qualità del processo. La presenza, poi, di uno spirito cognitivo condiviso, di strumenti di connessione idonei rispetto alla velocità

competitiva del contesto, ad una cultura predisposta all'integrazione permette di coordinare tutte le variabili raggiungendo il vantaggio competitivo distintivo.



Honda Italia (2)

“La Honda di oggi è un’impresa malata. Anche le società, quando invecchiano, accumulano i segni dell’esperienza. Un’esperienza fatta di successi, che con il tempo diventano dei limiti alla propria libertà d’azione. Di qui la nascita di una vasta malattia dell’azienda, che diminuisce la sua capacità di rispondere alle esigenze di cambiamento”.³

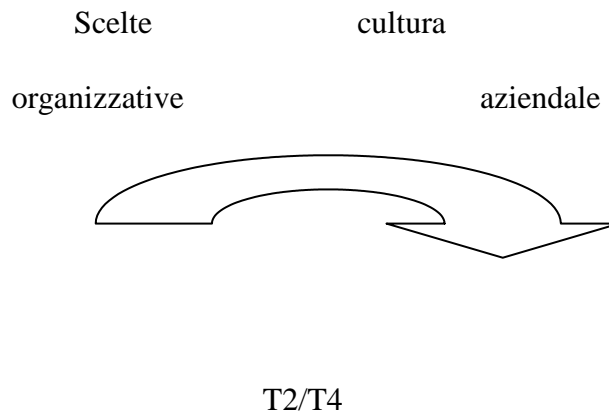
Al fine di sviluppare la capacità organizzativa, l’impresa deve adattarsi ai cambiamenti che avvengono sia in relazione ai clienti che ai bisogni strategici, creando strutture e processi interni tali da stimolare i propri attori a creare competenze specifiche alla singola organizzazione. Honda sta sviluppando, infatti, un nuovo modello di management che permetta di raggiungere una maggiore dinamicità, di ampliare la comunicazione interna, di ridurre le tensioni condividendo le responsabilità. Per fare ciò – afferma Ranieri manager di Honda – si sta riducendo la piramide

gerarchica e si sta sviluppando il concetto di internal customer -ogni lavoratore è al tempo stesso “associato”. Honda nel rispetto della propria filosofia aziendale, ha colto l’essenza della competizione del terzo millennio. Un’impresa che vuole competere deve raggiungere un vantaggio competitivo distintivo basato sulla capacità organizzativa e la capacità organizzativa consiste nell’abilità di capire che il valore per il cliente scaturisce dal gestire i processi manageriali in modo che i bisogni di quest’ultimo siano soddisfatti e che fra dipendenti e clienti si crei una cultura condivisa.

Honda, fino ad oggi è riuscita a creare una visione condivisa sia all’interno dell’organizzazione che all’esterno, ma molta strada deve ancora percorrere. I valori condivisi sono frutto di una filosofia imposta dalla casa madre che non sempre trova in tutti i territori la medesima applicazione – si pensi alle difficoltà incontrate all’inizio quando il management Honda pensò di esportare tout-court i modelli giapponesi in Italia. La capacità di applicare i valori condivisi ad un insieme di attività di miglioramento che costituiscano la capacità di cambiare, di adattare i metodi della gestione delle risorse umane al cambiamento è difficile da realizzarsi. I dirigenti Honda hanno impiegato quasi dieci anni a definire e ad abituarsi e a definire la nuova visione, la strategia ed i valori. Probabilmente perché in Honda vi è una cultura molto radicata che se da un lato favorisce la costituzione di uno spirito di squadra, e rafforza il senso di appartenenza e l’orgoglio aziendale, attribuendo nuovo spessore alle motivazioni ed al lavoro e aumentando la fiducia che i dipendenti nutrono nei confronti dell’organizzazione, dall’altro rappresenta un ostacolo al cambiamento. Si deve considerare, infatti, che la cultura aziendale è la variabile intercorrente nelle scelte organizzative (Giddens, 1986).



³ Sono frasi estrapolate da un’intervista al Presidente della Honda Nobuhiko Kawamoto, che sta guidando l’azienda att



Solo stimolando, quindi una cultura volta al cambiamento si possono raggiungere livelli elevati di eccellenza. La capacità organizzativa diventa, in conclusione, la quarta fonte critica del vantaggio competitivo

CONCLUSIONI

In questo paper abbiamo analizzato alcuni elementi del processo di transizione da un contesto organizzativo fordista (o modernista) ad uno post-fordista (che può essere alternativamente neo-modernista o post-modernista). Dal quadro tracciato emergono alcune riflessioni:

1. le competenze e le capacità organizzative costituiscono una chiave critica per interpretare le probabilità di performance di un'impresa. Questo rappresenta un tratto di continuità nella transizione dall'era fordista a quella post-fordista: a prescindere dal fatto che il contesto competitivo sia cambiato radicalmente, infatti, in entrambe le ere la qualità organizzativa di un'impresa costituisce una risorsa critica;
2. l'innovazione organizzativa riguarda sia il modo in cui le risorse distintive sono interpretate (RBV), sia il modo in cui sono organizzate le attività che quelle risorse rendono possibili (BPR);

raverso la sfida più difficile della sua storia: un ampio processo di ristrutturazione che dia nuovo vigore all'operatività dell'azienda.

3. l'innovazione organizzativa presuppone una metafora diversa di rappresentazione delle possibilità di organizzazione (la progettazione triangolare) e l'accettazione di principi di equilibrio dinamico e di ibrido;
4. qualunque sia la prospettiva adottata in un processo di innovazione organizzativa (controllo, autonomia, cooperazione), il bilanciamento tra le strategie possibili richiede la valorizzazione di risorse "deboli" (cioè non strutturali) su cui poggia pesantemente la possibilità di attivare e implementare la transizione.

BIBLIOGRAFIA

Aldous Huxley, *Brave new world*, 1993

Aoki M., *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge Univ. Press, 1988 trad. it. La microstruttura dell'economia giapponese, Franco Angeli 1991

Bagguley, 1991 , sito Internet Http

Brown ,Lawrence A., Lobao Linda M., Verheyen Anthony L.,*Continuity and change in an old industrial region*, in Review Growth and Change, March 22, 1996, vol 27, n. 2

Coriat B.,*Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Ed. Dedalo, Bari 1993

Cusumano M., *I limiti del lean*, in Riv. Sviluppo e Organizzazione, n. 150 1995

Davenport T.H., *Process innovation: reengineering through information tecnologia*, Harvard Business Press, 1993, trad. it. Innovazione dei processi: riprogettare il lavoro attraverso l'information technology, Franco Angeli, 1993

Fruin M., *The japanese enterprise system*, Clarendom Press Oxford, 1992

Gorz, 1989 – Harrison, 1994¹, sito Internet Http:

Grandinetti R. e Rullani E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La nuova Italia Scientifica, Roma 1996

Hall Stuart, 1991, sito Internet Http: >

Hammer M., Champy J. , *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper Business, New York, 1993

Jacques E. *Requisite Organizations*, 1989

Lawler III, *Substitutes for hierarchies*, in ReviewOrganizational Dynamics summer 1988, trad. it.

Sostituti della gerarchia, in Riv. Sviluppo e Organizzazione, n.117 1990

Keidel R.W., *La progettazione organizzativa triangolare*, in Riv. Sviluppo e Organizzazione, n.127 1991

- Knauss Jody, *Modular mass production: performance on the low road*, in *Review Politics and Society*, vol.26, n.2 1998
- Malerba F., *Apprendimento, innovazioni e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell'impresa*, in Riv. "Economia e Politica Industriale" n. 58, 1988
- McKinlay A., Starkey K., "After Henry: continuity and change in Ford motor company" in *Business History* January, 1994 vol. 36 n. 1 pag.184
- Morgan G., *Images of Organization*, Sage 1986 trad it. *Images: le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, 1989
- Nelson R.R. e Winter S.G., *An evolutionary Theory of Economic change*, Cambridge, Mass, Harward University Press, 1982
- Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Ed. Einaudi contemporanea, To 1993
- Parolini C., *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea Milano, 1996
- Peters T., *Liberation Management*, Excel ltd, 1992, trad. it. *Tempi pazzi, aziende pazze*, Sperling & Kupfer, 1995
- Piore and Sabel, 1984, sito Internet [Http:](http://)
- Polanyi M., *The tacit dimension*, London Routledge and Kegan Paul, 1966
- Porter M., *Competitive advantage creating and substaning superior performance*, New York, The Free Press 1989, trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Ediz. Di Comunità, Milano, 1987
- Prahalad C.K., Hammer M., *The core competence of corporation*, in *Harvard Business Review*, 1990 May.June
- Quinn J. B., *Intelligent Enterprise: a knoledge and service based paradigm for industry*, New York, The free Press 1992
- Rugiadini A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè 1979
- Stalk G, Hout T., *Competing against time*, Free Press, 1990, trad. it., *Competere contro il tempo*, Sperling & Kupfer, 1991

Taplin, Ian M., *Rethinking flexibility: the case of the apparel industry*, Review of Social Economy, June 22, 1996, vol. 54, n. 2

Thompson Fred, *Fordism, Post-fordism and the flexible system production*, 1999 sito Internet [www.willamette .edu](http://www.willamette.edu)

Touraine A. *Production de la société*, Paris, Seuil, trad. it. "La produzione della società", Il Mulino Bologna 1975

Turati C., *L'organizzazione semplice*, Egea Milano 1998, pg. 89

Ulrich D., Lake D. *Capacità organizzativa e vantaggio competitivo*, in Riv. Sviluppo e Organizzazione, n.130 1992

Weick K.E. "Organizational culture as a source of high reliability" in Riv. "California Management Review", 1987,29,2

Weick K.E. "Cognitive processes in Organizations" in Riv. "Research in Organizational Behavior", 1, 1979

Womach, James P., Daniel T. Jones and Daniel Ross, "The machine that changed the World" , New York : Rawson Associates 1990