



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Il valore dell'organizzazione: l'impatto delle variabili organizzative sulle performance di impresa (track Economia & Management)

**TIME TO ATTRACT AND RETAIN: L'IMPATTO DELLE PRATICHE
DI HRM SUL MERCATO DEL LAVORO.
UNO STUDIO DEL CASO FERRARI**

ANNACHIARA SCAPOLAN

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

scapolan@unimo.it

1. Introduzione

Una parte consistente della letteratura sullo *human resource management* (HRM) ha analizzato la relazione tra HRM e performance, dimostrando che un'efficace gestione delle risorse umane produce benefici sostanziali sulle performance aziendali.

Mentre le ricerche basate sull'approccio universalistico hanno esaminato la relazione positiva tra singole HRM *best practices* e performance, gli studi contingenti e configurazionali si sono focalizzati sul legame che esiste tra un insieme di pratiche di HRM allineate al contesto e le performance aziendali. Diverse ricerche su HRM *bundles* e performance hanno enfatizzato le "complementarità" tra le pratiche di HRM e hanno testato l'impatto delle complementarità sulla performance utilizzando indagini quantitative di tipo *cross-sectional*.

Mentre molti di questi studi si focalizzano sulla relazione tra la variabile indipendente (HRM) e la variabile dipendente (la performance aziendale), pochi si concentrano sul processo necessario ad ottenere benefici dalla gestione delle risorse umane e raramente includono nel loro modello causale la variabile tempo.

Inoltre, molte ricerche su HRM e performance utilizzano indicatori di performance operativa e/o economica-finanziaria anche se in letteratura si sostiene che il legame causale tra HRM e performance debba essere stabilito con indicatori che sono più "prossimi" all'attività di HRM.

Il paper offre innanzitutto un contributo teorico al dibattito sulla relazione tra HRM e performance, intervenendo su tre aspetti: il processo necessario a costruire un sistema di HRM, il tempo necessario perché un sistema di HRM abbia un impatto positivo significativo sulla performance aziendale, l'indicatore di performance da utilizzare per testare la relazione causale tra HRM e performance aziendali.

Al fine di analizzare il processo di costruzione di un sistema di HRM e il *time lag* nella relazione tra HRM e performance, il paper sviluppa un *case study*.

Il paper è strutturato come segue. Il paragrafo 2 è sul background teorico della ricerca, il paragrafo 3 illustra la metodologia e nel paragrafo 4 si discute il caso. Il paragrafo successivo è dedicato alle conclusioni.

2. Background teorico

2.1 Gli approcci teorici sulla relazione tra HRM e performance

Gli studi di *strategic human resource management* indagano la relazione che esiste tra le pratiche di HRM e le performance aziendali. Pur essendo concordi nell'affermare che una gestione efficace delle risorse umane conduce a performance migliori, tali studi adottano diversi approcci.

Un primo approccio è quello universalistico, o "*best-practice approach*" (Boxall and Purcell 2000). Gli studi che lo adottano identificano una relazione positiva tra singole pratiche di HRM e il commitment delle persone (*high commitment work practices*) o i risultati operativi o economico-finanziari dell'impresa

(*high performance work practices*) (Huselid 1995, Tzafir 2006). Poiché tale relazione si dimostra valida in imprese molto diverse tra di loro per settore di attività, contesto geografico di riferimento, dimensione, ecc., le pratiche di HRM identificate in questi studi (procedure di *staffing* selettive; formazione estesa; *teamwork* e *job rotation*, *pay for performance*, elevata comunicazione interna e decentramento) rappresentano una sorta di *one best way* dello HRM.

L'approccio universalistico trova una critica e un superamento nel paradigma contingente, secondo il quale le pratiche di HRM per produrre effetti benefici sull'organizzazione devono essere in linea con il contesto nel quale vengono implementate. In altri termini, una stessa pratica di HRM può non avere sempre lo stesso impatto sulla performance aziendale, essendo il legame tra pratiche di HRM e performance mediato dal contesto. Uno studio recente (Larrazza et al 2006) identifica nella tecnologia l'elemento moderatore nella relazione tra HRM e performance operativa dell'azienda, dimostrando che le *high performance work practices* hanno effetti benefici solo nelle imprese ad elevata intensità tecnologica. Un altro fattore di contesto rispetto al quale si è sottolineata l'importanza della coerenza delle pratiche di HRM è la forma o struttura organizzativa (Baird e Meshoulam 1988), ma è sulla strategia che gli studi contingenti sullo HRM si sono principalmente concentrati (Boxall e Purcell 2000; Guthrie et al., 2002).

Un limite dell'approccio contingente allo studio della relazione tra HRM e performance è costituito dal considerare il legame tra il fattore contingente (strategia, organizzazione, tecnologia) e le singole pratiche di HRM, ignorando le relazioni tra le stesse pratiche, cioè l'effetto sistemico che può generarsi dall'implementare contestualmente un insieme di pratiche di HRM. Di questo aspetto tiene conto la *configuration theory*.

Nell'approccio configurazionale si sostiene che un'efficace gestione delle risorse umane richieda un doppio *fit* (Baird e Meshoulam 1988). Il *fit verticale* riguarda l'allineamento del sistema di HRM al contesto (coerenza esterna), mentre il *fit orizzontale* fa riferimento alla coerenza tra le diverse pratiche che formano il sistema (coerenza interna). Una combinazione di pratiche di HRM doppiamente coerente costituisce una configurazione. Sono state teorizzate diverse tipologie di configurazioni e test empirici sono stati condotti per verificare l'ipotesi che quanto più i sistemi di HRM reali si avvicinano alle configurazioni tanto migliori sono le performance dell'impresa. Diverse ricerche empiriche (ad es. Verburg et al. 2007, Delery e Doty 1996) hanno però rilevato che le imprese di successo applicano insiemi di pratiche di HRM umane che differiscono significativamente dalle combinazioni teoriche. Questo aspetto rappresenta un limite degli studi sulle configurazioni. Inoltre, al fine di valutare l'impatto dei sistemi di HRM sulla performance, se il principale merito dell'approccio configurazionale è quello di porre attenzione alla combinazione di pratiche e alle differenze che esistono tra combinazioni, una criticità è costituita dal considerare solo l'effetto dall'intera configurazione sulla performance, senza valutare l'impatto dei singoli elementi (Whittington et al. 1999).

Alcuni studi recenti, pur inserendosi nel filone di studi configurazionale, sono andati oltre il concetto di configurazione considerando gli effetti sulla performance dei singoli elementi della combinazione di HRM per compararli con l'effetto sulla performance dell'intera combinazione. Tali studi sono entrati nella black

box della configurazione, dando rilievo ai diversi tipi di legame che possono esistere tra gli elementi della combinazione e, in particolare, alle “complementarità” (Milgrom e Roberts 1995). Gli studi sulle complementarità nell’HRM sostengono che un insieme di pratiche di HRM costituisce un sistema quando produce sulla performance un effetto maggiore della somma degli effetti prodotti dalle singole pratiche considerate isolatamente, grazie ai legami sinergici tra le diverse pratiche (Horgan and Mühlau 2006, Laursen e Foss 2003, Ichniowski et al. 1997, MacDuffie 1995).

2.2 Il processo e il ruolo del tempo nella relazione tra HRM e performance

Mentre molti degli studi su HRM e performance si focalizzano sulla relazione tra le pratiche di HRM e la performance aziendale, pochi si concentrano sul processo necessario per ottenere benefici dalla gestione delle risorse umane e, come sottolineano Whright et al. (2001) e Truss (2001), raramente includono nel loro modello causale la variabile tempo.

Lo studio del processo attraverso il quale la gestione delle risorse umane migliora le performance diviene tanto più interessante quanto più ci si allontana da un approccio universalistico per adottare la prospettiva sistemica dell’approccio configurazionale e degli studi sulle complementarità. Se, infatti, secondo l’approccio universalistico, per ottenere benefici dalla gestione delle risorse umane, è sufficiente implementare anche una sola delle HRM *best practices* note a priori, negli studi sulle configurazioni e sulle complementarità, per migliorare la performance aziendale attraverso la gestione delle risorse umane è necessario implementare un sistema di HRM dotato di coerenza esterna ed interna.

Secondo l’approccio configurazionale, i sistemi di HRM possibili sono noti e il problema per l’impresa diviene scegliere il sistema che è coerente con la sua strategia (o la sua organizzazione o tecnologia). Negli studi sulle complementarità, all’approccio configurazionale si sostituisce un approccio relazionale o combinatorio (Grandori e Soda 2006). La combinazione coerente non è nota a priori e l’impresa deve investire nella identificazione e costruzione di relazioni di complementarità tra le pratiche di HRM e tra queste e le altre scelte strategiche e organizzative dell’impresa. Whittington et al. (1999) sostengono l’importanza di costruire legami di complementarità tra le innovazioni relative a tre gruppi di scelte: struttura, confini e processi (tra i quali quelli di HRM). Essi dimostrano che le imprese di successo sono quelle che costruiscono legami complementari sia all’interno di ciascun gruppo di scelte, sia tra i tre diversi gruppi. Analogamente, alcuni *case studies* recenti dimostrano come il sistema di HRM debba inserirsi all’interno del più ampio sistema di attività dell’impresa dando luogo a una combinazione di legami sinergici all’interno e tra le diverse aree della catena del valore aziendale (Camuffo et al. 2004, Siggelkow 2001).

La costruzione di un sistema di HRM richiede di identificare gli elementi del sistema e di costruire le relazioni tra di essi. Siggelkow (2002) sottolinea l’importanza di distinguere tra elementi centrali e accessori e suggerisce di investire nella costruzione del sistema dando priorità agli elementi centrali; gli elementi accessori servono in seguito per rafforzare il sistema. Sulle relazioni, Horgan e Mühlau (2006) affermano che le complementarità possono essere costruite attraverso tre diversi meccanismi. Il meccanismo di

reinforcement scatta quando pratiche di HRM diverse, essendo finalizzate ad uno stesso obiettivo, si supportano e rinforzano a vicenda. Il meccanismo del *flanking* consiste nel creare attraverso una determinata pratica le condizioni di contesto che permettono ad altre pratiche di essere efficaci, mentre il meccanismo di *compensation* consiste nell'utilizzare una certa pratica per mitigare gli effetti indesiderati di un'altra.

Se questi contributi possono essere utilizzati per comprendere la composizione del sistema di HRM, due concetti che possono essere utilmente impiegati per analizzare il processo di costruzione del sistema nel tempo sono quelli di *exploration* ed *exploitation* (March 1991). La fase durante la quale un'impresa investe nell'identificazione degli elementi del proprio sistema di HRM e nella costruzione delle relazioni tra essi può essere considerata una fase di esplorazione. Durante tale fase è ipotizzabile che i benefici del sistema sulla performance si manifestino poco o per nulla. Gli studi sulle complementarità nell'HRM sottolineano, infatti, che affinché l'implementazione di una determinata pratica abbia successo è necessario procedere all'implementazione di tutte le pratiche ad essa complementari e mettono in guardia dagli effetti sub-ottimi di sistemi incompleti.

Una volta costruito nei suoi elementi centrali, il sistema di HRM può essere perfezionato, rafforzato e sfruttato. Si può ipotizzare che è durante questa fase di *exploitation*, che il sistema di HRM produce benefici misurabili attraverso il miglioramento delle performance.

Un'altra ipotesi plausibile è che la fase di *exploitation* vada bilanciata con la fase di *exploration* (Gupta et al. 2006), in quanto un sistema di HRM è destinato a modificarsi nel tempo per effetto del cambiamento, anche in uno solo degli elementi del sistema o del contesto. La modifica di un elemento richiede, infatti, coerenti aggiustamenti anche negli altri, pena il mancato sfruttamento delle complementarità e la riduzione delle performance (Pettigrew e Whittington 2001).

Alla luce di queste considerazioni diventa interessante introdurre la variabile tempo nello studio della relazione tra HRM e performance. Se nell'approccio universalistico il *time lag* nella relazione tra investimento nell'HRM e miglioramento della performance aziendale è relativamente breve in quanto costituito dal tempo necessario all'implementazione di una delle *best practice* note a priori, in una prospettiva sistemica un *time lag* più lungo è necessario per identificare e costruire le complementarità, gestire il trade-off tra l'attività di ricerca di fit (*exploration*) e quella di rafforzamento e sfruttamento (*exploitation*).

2.3. Gli indicatori di performance

Al fine di indagare il ruolo della variabile tempo nella relazione tra HRM e performance aziendale, è interessante la scelta dell'indicatore di performance.

Molti studi sulle *high performance work practices* analizzano l'impatto dell'HRM su misure di performance operativa - produttività (Arthur 1994, MacDuffie 1995, Huselid 1995, Yound et al 1996, Ichniowski et al. 1997, Hoque 1999), qualità (MacDuffie 1995, Harel and Tzafir 1999, Hoque 1999, Khatri

2000) o innovazione (Laursen e Foss 2003) – o utilizzano indicatori di performance economica-finanziaria, come il profitto (Huselid 1995, Lau e May 1998, Harel e Tzafir 1999).

Una parte della letteratura sottolinea però l'importanza di introdurre delle variabili d'intervento (Paul e Anantharaman 2003) o moderatrici (Larraza et al. 2006) nella relazione causale tra HRM e performance operativa o economico-finanziaria, così come gli studi sulle *high commitment work practices* impiegano misure più prossime all'attività di HRM, come il turnover (Huselid 1995, Arthur 1994) o l'assenteismo (Horgan e Mühlau 2006).

Di recente, è stato studiato anche l'effetto dell'HRM sull'abilità di un'impresa di attrarre e trattenere i lavoratori (Tzafir 2006).

La capacità di *attraction* e *retention* sembra l'indicatore più opportuno da utilizzare nella relazione tra HRM e performance in una prospettiva di *employer branding*, che vede i lavoratori attuali e potenziali come i clienti che le pratiche di HRM devono attrarre e fidelizzare.

3. Metodologia

Al fine di analizzare il processo di costruzione di un sistema di HRM, il ruolo del tempo nella relazione tra HRM e la capacità di *attraction* e *retention* di un'impresa, il paper sviluppa un *case study*¹. Anziché partire da una lista di HRM *best practices* fornita dalla letteratura per poi testarne il loro impatto sulla performance, il paper inverte il processo e, partendo da un'impresa di successo, si domanda quale sistema di HRM l'impresa abbia costruito per arrivare al successo², affermandosi sul mercato del lavoro come miglior posto nel quale lavorare.

Il paper si focalizza sulla casa automobilistica Ferrari. Negli ultimi anni, l'impresa ha ottenuto performance industriali e sportive senza precedenti e, secondo il top management, tali risultati sarebbero stati impossibili senza le persone (Montezemolo 2003), che sono attratte e trattenute anche da un efficace sistema di HRM.

Il caso analizza gli elementi del sistema di HRM implementato dalla metà degli anni '90 sino al 2004, i legami tra le diverse pratiche di HRM e tra queste e le più importanti scelte strategiche e organizzative compiute per uscire dalla crisi di fine anni '80-inizio anni '90. La ricerca empirica indaga anche l'impatto del sistema di HRM sulla capacità di *attraction* e di *retention* dei lavoratori potenziali e attuali.

Il caso è stato costruito triangolando le informazioni raccolte attraverso fonti primarie e secondarie³. Tra il 2003 e il 2004 sono state condotte delle interviste semi-strutturate (Corbetta 2003) al responsabile dei processi di selezione, formazione e sviluppo di Ferrari della durata totale di circa 10 ore⁴. Brevi interviste sono state condotte anche nell'arco dell'ultimo anno al nuovo responsabile dei suddetti processi.

¹ Questa metodologia consente infatti di indagare i processi (Pettigrew et al. 2003) e, rispetto alle diffuse analisi quantitative di tipo cross-sectional, è auspicata da una parte della letteratura al fine di meglio comprendere il fenomeno dell'HRM e le decisioni prese in quest'ambito (Becker and Gerhart 1996, Guest 1997, Gerhart 1999).

² Tale metodologia è stata, di recente, impiegata da Truss (2001).

³ La triangolazione di fonti multiple per la costruzione di un caso aziendale è stata utilizzata di recente da Rindova e Kotha (2001).

⁴ Al fine di definire il contesto nel quale si è innescato il processo di costruzione del sistema di HRM, sono state condotte delle brevi interviste anche con i responsabili di altre funzioni aziendali.

Per quanto concerne le fonti secondarie, oltre al sito web aziendale, sono stati analizzati bilanci, report e altri documenti interni all'azienda, riviste di management e del settore automobilistico, quotidiani economici e monografie su Ferrari (Lipparini 2002; Binelli 2003).

Infine, per valutare la capacità di *attraction* e di *retention* di Ferrari è stata analizzata la posizione che l'impresa ha ottenuto dal 1999 ad oggi nelle classifiche italiane ed europee "Universum Graduate Survey", condotta tra i laureandi di economia, ingegneria e IT⁵, e "Best place to work", condotta dal Great Place to Work Institute tra i dipendenti delle imprese che partecipano all'indagine.

4. Il caso

Dal 1948, anno della prima vettura con motore e marchio proprio, Ferrari ha registrato sul mercato delle auto sportive di lusso una continua crescita, che l'ha portata nel 1988 a produrre e vendere oltre 4000 Granturismo. La crescita, fino in quel momento senza interruzioni, ha subito una battuta d'arresto verso la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, quando Ferrari ha sperimentato un'intensa crisi, manifestatasi attraverso un progressivo peggioramento delle performance di Formula Uno e una drastica riduzione delle vendite delle Granturismo che ha costretto la "Fabbrica" alla cassa integrazione.

Quando è arrivato in Ferrari nel 1991, Montezemolo si è reso conto che il prodotto Granturismo non era più in grado di soddisfare le nuove esigenze dei clienti che reclamavano non solo prestazioni tecniche, ma anche guidabilità, accessibilità, comfort e stile, non solo sportività ma anche varietà, lusso ed emozione. Per rilanciare l'azienda, si è deciso di ripartire proprio dal prodotto Granturismo (sviluppo, produzione e vendita), lavorando molto sulle sinergie tra attività industriale e sportiva e, convinti del fatto che "*per ottenere i migliori prodotti, occorre una perfetta organizzazione e personale qualificato*" (Montezemolo 2003), si è investito in un insieme di cambiamenti, che secondo lo schema di Whittington et al. (1999 et al.), possono essere ricondotti a tre aree di intervento: la struttura, i confini organizzativi e i processi aziendali, tra i quali rientra l'HRM.

Prima di analizzare le due fasi principali attraverso le quali Ferrari ha costruito il proprio sistema di HRM, si descrivono brevemente le principali scelte strategiche e organizzative a livello di struttura e di confini organizzativi, al fine di delineare il contesto nel quale si sono innescati gli interventi relativi alle pratiche di gestione delle risorse umane.

4.1 La costruzione del sistema di HRM: il contesto

Sul fronte della struttura, il processo di cambiamento realizzato in Ferrari a partire dal 1992 si è articolato in due tipi di intervento. Il primo ha riguardato l'assetto organizzativo ed è stato realizzato tramite l'inserimento e/o l'eliminazione di posizioni, responsabilità e persone a capo di esse.

⁵ In Ferrari, un dipendente su due è laureato (dato 2006).

Nei primi anni '90 Ferrari ha rinnovato il management della Divisione Industriale, assumendo nuovi responsabili nelle aree del marketing e della comunicazione, della gestione della rete di vendita e degli eventi. Negli stessi anni, Ferrari ha ridefinito la "squadra" della Divisione Sportiva (management e piloti) e nella seconda metà degli anni '90 ha continuato il rinnovo della Divisione Industriale, assumendo nuovi manager sia nelle aree operative (ad es. Acquisti), sia in quelle di staff (ad es. Risorse Umane).

Tra gli interventi più recenti (primi anni 2000), vi sono la costituzione di *Ferrari.net* per lo sviluppo e la promozione delle attività sul web, e della divisione *Brand Development & Partners* per tutte le attività di gestione e di valorizzazione del marchio.

Il secondo tipo di intervento sulla struttura ha previsto la riorganizzazione delle attività per processi e l'introduzione massiccia del *teamwork* a livello funzionale, interfunzionale e interdivisionale.

Sul fronte dei confini organizzativi, il cambiamento si è concretizzato nella ridefinizione dei rapporti con i concessionari, i licenziatari del marchio, i fornitori e gli sponsor della Formula Uno. Nel 1996 tutti i contratti con i concessionari sono stati disdetti e ridefiniti sulla base di un programma di revisione e controllo degli standard della rete di vendita. Nel corso della seconda metà degli anni '90, un processo di razionalizzazione ha interessato anche i licenziatari del marchio, la cui numerosità è stata ridotta, sulla base dell'applicazione di criteri di scelta più selettivi.

A partire dalla seconda metà degli anni '90, Ferrari ha inoltre stipulato accordi di partnership con alcuni fornitori di componenti critici. L'azienda ha fatto in modo che molti dei partner tecnici diventassero anche sponsor della Formula Uno e che alcuni rapporti di *sponsorship* si trasformassero anche in collaborazioni tecniche, istituendo il premio per i fornitori "Podio Ferrari per l'Innovazione Tecnologica".

La ridefinizione del *network* ha permesso a Ferrari di risollevarsi dalla crisi e crescere senza dover necessariamente aumentare di dimensione pur continuando a competere con grandi imprese.

Coerentemente con quanto è avvenuto in tutta la struttura, a partire dalla seconda metà degli anni '90 anche la direzione risorse umane è stata riorganizzata per favorire l'innovazione. Pur all'interno di una struttura funzionale articolata in cinque unità (selezione, formazione, sviluppo, marketing e comunicazione interna, organizzazione), gli addetti hanno cominciato a lavorare in comitati interunità su progetti finalizzati a rinnovare le pratiche di gestione delle risorse umane. Accanto ad interventi mirati ad innovare i tradizionali processi di HRM, la direzione risorse umane ha intrapreso iniziative trasversali finalizzate ad impattare su diversi ambiti di HRM.

4.2 La prima fase di costruzione del sistema di HRM: la fase di *exploration* (1996-2000)

Nel processo di costruzione del sistema di HRM dalla metà degli anni '90 alla prima metà del 2000, si possono identificare due fasi. La prima fase temporale (1996-2000), che può essere definita di *exploration* in quanto fase di apprendimento orientata all'innovazione, al rischio e in "aree lontane" (March 1991), è quella nella quale Ferrari ha innovato, con discontinuità rispetto al passato, gli elementi *core* (Siggelkow 2002) del sistema di HRM.

Dalla metà degli anni '90, Ferrari ha cominciato ad implementare con convinzione due strategie di *recruiting*: da un lato la ricerca sul mercato esterno del lavoro di professionisti che potessero apportare *know-how* e irrobustire le competenze interne; dall'altro, l'inserimento di giovani di talento da formare e sui quali investire in termini di sviluppo e carriera. Entrambe le strategie hanno previsto che, con forte discontinuità rispetto alla tradizione passata, il reclutamento da locale divenisse almeno europeo. La prima strategia è quella attraverso cui si è realizzato l'intervento di ridefinizione del management che ha portato nel periodo sotto analisi alla sostituzione del 50% dei dirigenti e del 35% dei capi, molti dei quali reclutati da "bacini di eccellenza" esteri (si vedano le assunzioni della Divisione Sportiva, par. 4.1).

La seconda strategia nel periodo sotto analisi si è concretizzata in massicce e distintive campagne di reclutamento, rivolte a giovani (tra i 20 e i 30 anni) ingegneri meccanici ed aeronautici, disegnatori CAD, esperti di informatica e design, operai specializzati e diplomati per l'assemblaggio motori e per le macchine a controllo numerico.

Per comunicare e reclutare sul mercato esterno del lavoro, Ferrari ha avviato collaborazioni con scuole e università italiane ed europee.

Sul fronte della formazione, a differenza di quanto fatto tradizionalmente, Ferrari ha puntato su programmi d'apprendimento personalizzati e sulla formazione continua. Sul finire degli anni '90, è stato lanciato il programma "Rotte della conoscenza" che, a seconda del livello di inquadramento e del ruolo organizzativo (operai, neoassunti, *professional*, capi, leader), prevede percorsi formativi ad hoc. Per i leader è stato attivato il programma di formazione continua "Formazione Costante".

Sul piano della valutazione, lo sforzo intrapreso è stato quello di introdurre una cultura della valutazione, e soprattutto dell'autovalutazione, in un'impresa industriale a forte vocazione ingegneristica. Nel corso degli anni '90, Ferrari è passata da una valutazione ancorata alla posizione ad un sistema che valuta la persona per i suoi risultati e il suo potenziale. In questa prima fase di costruzione del sistema di HRM, i nuovi piani di valutazione hanno interessato solamente i manager e le figure di elevato profilo professionale, per i quali sono stati introdotti piani retributivi ancorati alle prestazioni.

Dalla seconda metà degli anni '90, anche gli operai hanno cominciato ad essere responsabilizzati e incentivati sui risultati: i contratti aziendali hanno, infatti, previsto l'erogazione di incentivi collegati a parametri di risultato certi e misurabili (volumi, efficienza, redditività).

Due sono stati i più importanti elementi di novità introdotti a livello di organizzazione del lavoro. Il primo è rappresentato dall'introduzione del lavoro di gruppo non solo nelle attività più tradizionalmente organizzate in team (come lo sviluppo prodotti), ma esteso a tutti gli ambiti: dalla produzione alle funzioni di staff.

Il secondo elemento è costituito dal lancio, nel 1997, del progetto "Formula Uomo", focalizzato sulla qualità dell'ambiente di lavoro e finalizzato ad assicurare agli operai delle fabbriche le migliori condizioni operative, ma anche sicurezza, qualità e benessere.

A garantire l'integrità psico-fisica del lavoratore è rivolto anche il progetto "Progetto Benessere" lanciato nel 1999⁶.

Infine, per quanto concerne lo sviluppo e carriera, a partire dalla seconda metà degli anni '90 Ferrari ha deciso di aumentare la crescita dal basso e di favorire la mobilità interfunzionale: ad esempio, dal 1996 al 2000 ben 140 quadri hanno cambiato la loro attività.

4.3 La seconda fase di costruzione del sistema di HRM: la fase di *exploitation* (2001-2004)

Durante una più recente fase temporale, dal 2001 al 2004, che può essere definita di *exploitation* ossia di ricerca dell'efficienza e di perfezionamento degli elementi introdotti nella fase di esplorazione (March 1991), Ferrari ha aggiunto alcuni elementi accessori (Siggelkow 2002) alle pratiche di HRM, ma ha anche rafforzato elementi già presenti, per esempio estendendo alcune pratiche dimostrate valide in una specifica parte dell'organizzazione ad un'altra parte o da un segmento della popolazione aziendale ad un altro.

Per sostenere la strategia di recruiting internazionale, Ferrari ha puntato sulle collaborazioni con scuole di management e di design in Europa e in Usa, finanziando scambi culturali, istituendo borse di studio e stage per neolaureati.

Dal 2001 al 2004, sulla scia dell'efficacia del programma Rotte della Conoscenza, l'impresa ha potenziato l'attività di formazione rivedendo i programmi di formazione istituzionale (centrandoli su competenze, valori e comportamenti distintivi aziendali) e ha avviato programmi di formazione extra-professionale (principalmente linguistica ed informatica) in modalità *e-learning*⁷.

L'efficacia nell'utilizzo del team come modalità di organizzazione del lavoro ha spinto Ferrari a sfruttare il gruppo anche per promuovere lo scambio di saperi e di competenze sui temi del know-how critico, dell'innovazione e della creatività (sono stati lanciati il *Mind Team* e il *Creativity Club*).

Alla valutazione dei risultati e del potenziale si è aggiunta la valutazione dei comportamenti, ancorati allo stile di management e ai valori e ai principi aziendali trasferiti attraverso gli interventi formativi. Il successo delle prime iniziative di responsabilizzazione delle persone, ha portato ad estendere la valutazione su risultati, potenziale e comportamenti anche agli impiegati e agli operai specializzati ad alto livello di qualifica e a lanciare il Sistema Gran Prix, un *suggestion system* con l'obiettivo di promuovere, valutare e premiare suggerimenti relativi a metodi di lavoro, azioni di contenimento dei costi, qualità dei prodotti e dell'attività lavorativa. Il sistema, inizialmente implementato nella sola Fabbrica della Divisione Industriale, visto il successo, è stato in seguito esteso anche agli stabilimenti della Gestione Sportiva.

⁶ Il progetto include visite specialistiche nel centro Benessere dell'azienda e iniziative di informazione e prevenzione medica, check up annuali e fitness con personal trainer in palestre convenzionate.

⁷ Le lezioni possono essere seguite in un apposito centro creato all'interno dell'azienda oppure da casa e, in questo caso, sono fruibili anche dai familiari dei dipendenti

Il progetto Formula Benessere è stato migliorato con iniziative specifiche dedicate alla popolazione femminile (Formula Benessere Donna) e ai figli dei dipendenti (Formula Benessere Junior) e potenziato attraverso la costruzione del Maranello Village.

4.4 Verso un bilanciamento tra l'attività di *exploration* ed *exploitation*: la complementarità tra le pratiche di HRM e la coerenza esterna

Nella costruzione del sistema di HRM, si è cercato di garantire un equilibrio tra la prima fase – quella di esplorazione ovvero di costituzione degli elementi centrali del sistema – e la seconda – quella di *exploitation* ovvero di potenziamento del sistema attraverso l'aggiunta di elementi accessori - costruendo delle relazioni di coerenza tra le pratiche di HRM (coerenza interna) e tra esse e il contesto (coerenza esterna).

Sul fronte della coerenza interna, è ravvisabile uno sforzo di costruzione di legami complementari, attraverso l'attivazione di meccanismi di *reinforcement*, *flanking* e *compensation* (Horgan e Mühlau 2006). Il meccanismo del *reinforcement* “si basa sul funzionamento coerente di differenti pratiche di HRM che, lavorando nella stessa direzione, aggiungono valore l'una all'altra...Tale meccanismo è particolarmente importante quando il funzionamento delle pratiche di HRM dipende dalla qualità della comunicazione e da effetti segnale“(Horgan e Mühlau 2006: pag. 416-417). Dietro alle pratiche di reclutamento, formazione, valutazione, sviluppo e carriera di Ferrari è ravvisabile l'obiettivo comune di favorire il mercato interno del lavoro rispetto a quello esterno. Il mercato esterno del lavoro è utilizzato come bacino di reclutamento per le persone ad alto potenziale e critiche per l'attività dell'impresa. Queste una volta entrate nell'impresa seguono adeguati processi di formazione, di valutazione e sviluppo che ne alimentano e monitorano le competenze, guidandole in coerenti percorsi di mobilità interna⁸.

Inoltre, le pratiche di formazione, sviluppo e carriera, insieme alle pratiche retributive e alle iniziative ricomprese nei progetti Formula Uomo, Formula Benessere e Sistema Gran Prix costruiscono un primo segnale della volontà di costruire un sistema di *total reward* che integri ricompense estrinseche e intrinseche, materiali e immateriali⁹.

Nel meccanismo del *flanking* “una pratica crea le condizioni per l'efficacia di un'altra” (Horgan e Mühlau 2006: pag. 415). In Ferrari è riscontrabile un legame tra la formazione, i piani di carriera e il *pay for performance*. Il fatto che la retribuzione e i piani di carriera siano ancorati ai risultati, al potenziale e ai comportamenti fa sì che le persone siano motivate a partecipare ai corsi di formazione che alimentano le competenze da cui dipendono le loro prestazioni e il potenziale. Analogamente, l'efficacia del gruppo come modalità di organizzazione del lavoro è sostenuta da una serie di pratiche (la formazione sui comportamenti, gli incentivi di gruppo, le iniziative di socializzazione favorite dai programmi della formula benessere) che contribuiscono a creare identificazione, fiducia e motivazione alla condivisione e alla cooperazione.

⁸ In tale contesto sarebbe auspicabile che Ferrari utilizzasse sentieri di carriera doppi per *manager* e *professional*.

⁹ Nel sistema di *total reward* potrebbero entrare anche altri elementi, per esempio la possibilità per il singolo dipendente di variare la composizione del proprio pacchetto retributivo (sistema cafeteria).

Infine, nel meccanismo di *compensation* “gli effetti indesiderati delle pratiche di HRM sono bloccati o mitigati da altre pratiche” (Horgan e Mührlau 2006: pag. 415). Tutte le pratiche di HRM che Ferrari applica al singolo individuo (la formazione extra-professionale, la valutazione, il sistema Gran Prix, il *pay for performance* individuale e i piani di sviluppo e carriera) possono essere visti strumenti utili ad evitare gli effetti indesiderati dell'utilizzo del teamwork, come, ad esempio, groupthink, risksfiting e social loafing (Brown 2000). Viceversa, il team mitiga la competizione sulla performance individuale. Analogamente, gli effetti indesiderati tipici della valutazione e della retribuzione basate sulla posizione sono attenuati dalla valutazione delle prestazioni e del potenziale, sui cui esiti si innescano coerenti programmi di formazione, sviluppo e incentivazione retributiva¹⁰.

Sul fronte della coerenza esterna, si può rilevare che alcune pratiche di HRM abbiano supportato più direttamente di altre le iniziative intraprese a livello di struttura e di confini organizzativi. Le modalità di recruiting e i piani di sviluppo e carriera sono gli strumenti operativi attraverso i quali si è concretizzato l'intervento organizzativo di ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità. Inoltre, la scelta di organizzare il lavoro per *team* risulta complementare all'intervento sulla struttura, sui confini organizzativi e alla scelta dell'impresa di mantenere una dimensione medio-piccola. La struttura chiara e definita di ruoli e responsabilità evita l'ambiguità che spesso organizzazioni piccole e destrutturate sperimentano, mentre il contemporaneo ricorso al team impedisce la rigidità della struttura e funziona efficacemente grazie alla dimensione contenuta. Il ricorso al team, peraltro, supporta la scelta strategica di creare sinergie attività industriale e sportiva, in quanto favorisce lo scambio di conoscenza, il trasferimento interdivisionale di know-how e processi di *learning by net-working*. Esso è complementare anche ai rapporti di *partnership* e *sponsorship*, in quanto, da un lato, la collaborazione con fornitori e sponsor spinge a trovare forme di organizzazione del lavoro che facilitino la cooperazione e, dall'altro, la cultura del gruppo spinge l'organizzazione a essere più aperta nei confronti dell'esterno e allo scambio reciproco con attori esterni.

La doppia coerenza di un sistema di HRM è indicata in letteratura come condizione necessaria per l'efficacia dell'HRM sulle performance. Nel caso di Ferrari, ci si attende che gli effetti della gestione delle risorse umane sulla capacità di *attraction* e *retention* si siano avuti sul finire della fase di *exploitation*, cioè di perfezionamento del sistema di HRM, quando si sono dispiegati gli effetti sinergici delle complementarità.

4.5 Gli effetti del sistema di HRM sulla capacità di *attraction* e di *retention*

In Italia, Ferrari è comparsa per la prima volta nella classifica dei 35 *best workplace* redatta dal Great Place to work Institute solo quest'anno (2007), posizionandosi al primo posto. La “pole position” è stata ottenuta solo quest'anno anche a livello europeo, nonostante l'azienda fosse già comparsa tra i primi 100 migliori posti di lavoro europei nel 2003, cioè sul finire della seconda fase di costruzione del sistema di HRM.

¹⁰ Resta il problema di valutare la bontà del sistema di valutazione. Un feedback a 360° richiederebbe, infatti, che il valutatore non sia solo quello tradizionale (il capo) o il soggetto stesso (autovalutazione), ma anche il collega (*peer evaluation*).

Riguardo all'*attraction*, l'azienda di Maranello comincia a comparire già sul finire degli anni '90 nella classifica italiana dell'*Universum Graduate Survey*, posizionandosi al nono posto nel 1998 e al primo posto nel 1999. Negli stessi anni, a livello europeo, la posizione di Ferrari è decisamente differente: nel 1998 risulta infatti 147sima. Dal 2003 in poi, Ferrari è eletta luogo di lavoro ideale dagli studenti italiani, sia di ingegneria e IT, sia di economia. Dal 2001 comincia la scalata di Ferrari nella classifica europea, sia nella graduatoria Engeneering/IT (dal 2002 ha sempre occupato i primi sei posti), sia in quella "business"(dal 33simo posto del 2001 è passata all'undicesimo posto quest'anno (tab 1).

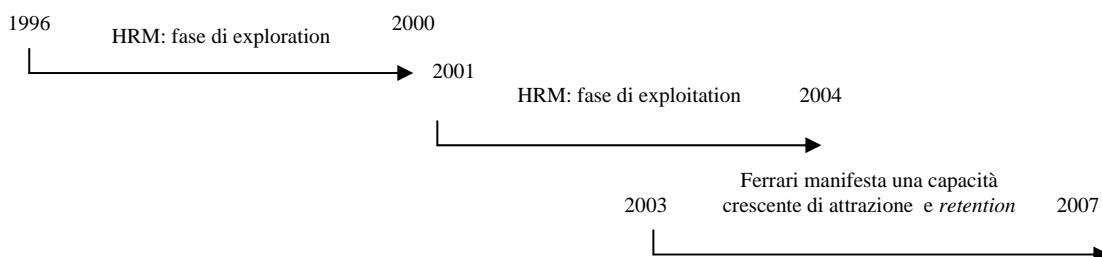
Tab 1. La posizione di Ferrari nella classifica della *Universum Graduate Survey*

	ITALIA		EUROPA	
	Business	Engeneering/IT	Business	Engeneering/IT
Negli anni più recenti				
2007	1°	1°	11°	3°
2006	2°	1°	13°	6°
2005	1°	1°	18°	4°
Negli anni della seconda fase di costruzione del sistema di HRM				
2004	1°	1°	26°	4°
2003	1°	1°	16°	1°
2002	n.d.	n.d.	23°	6°
2001	n.d.	n.d.	33°	31°
Negli anni della prima fase di costruzione del sistema di HRM exploration				
2000	n.d.		122°	
1999	1°		n.d. (comunque non presente tra le prime 20)	
1998	9°		147°	

Fonte: Universum Communications e Il Sole 24Ore

L'analisi di questi dati dimostra come il sistema di HRM di Ferrari abbia impattato sulla capacità dell'impresa di attrarre e trattenere i lavoratori, soprattutto sul mercato del lavoro internazionale alcuni anni dopo l'investimento nei primi elementi del sistema. Il *time lag* tra HRM e performance sul mercato del lavoro è sintetizzato nella figura 1.

Fig 1. Il *time lag* tra HRM e performance sul mercato del lavoro nel caso Ferrari



5. Conclusioni

Il *case study* ha indagato il processo necessario a costruire un sistema di HRM e il tempo necessario perché tale sistema abbia un impatto positivo sulla performance dell'impresa in termini di capacità di *attraction* e *retention* sul mercato del lavoro. Nonostante molti degli investimenti realizzati da Ferrari dalla

metà degli anni '90 ai primi anni del 2000 corrispondano alla *best practices* note in letteratura, il *case study* mostra come l'impresa li abbia studiati e implementati in modo *firm-specific*.

Durante una prima fase di *exploration* (1996-2000), Ferrari ha dato priorità agli elementi centrali del proprio sistema (la strategia di reclutamento, i programmi di formazione professionale, i piani di valutazione e di *compensation*). Durante una più recente fase di *exploitation* (2001-2004), Ferrari non solo ha aggiunto elementi accessori (ad es. i corsi sulla creatività o l'e-learning), ma ha anche rafforzato elementi già esistenti del sistema di HRM, per esempio estendendo alcune pratiche di HRM implementate con successo in una specifica parte dell'organizzazione ad un'altra parte (dalla Divisione GT anche alla Divisione Sportiva) o da un segmento della popolazione aziendale ad un altro (da managers e professional a impiegati e operai).

La ricerca conferma l'importanza di studiare il processo di costruzione un sistema di HRM. Emerge la rilevanza della ricerca di un *fit* interno (attraverso meccanismi di complementarità tra le diverse pratiche di HRM) e di un fit esterno (coerenza rispetto al contesto) e l'importanza di bilanciare le attività di *exploration* e *exploitation* raggiungendo un *punctuated equilibrium* (Gupta et al. 2006). Dal 2005 sembra infatti essere iniziata per Ferrari una nuova fase: il cambiamento al vertice, le trasformazioni nell'attività sportiva, l'esigenza di continua innovazione e di flessibilità nel lavoro impongono di rivedere l'equilibrio raggiunto. In tale contesto, di recente la direzione risorse umane ha cambiato vertice e attualmente sta riprogettando i processi di HRM, a conferma dell'importanza di continuare la ricerca di soluzioni innovative e di non limitarsi a sfruttare soluzioni consolidate, efficaci ma migliorabili.

Il *case study* dimostra che l'HRM impatta sulla capacità di attrarre e trattenere le persone e che un sistema di HRM comincia ad avere un impatto positivo sulla capacità di farsi apprezzare sul mercato del lavoro internazionale alcuni anni dopo l'investimento nei primi elementi del sistema.

Infine, dal punto di vista metodologico, il paper prova come la singola azienda possa costituire un efficace laboratorio per indagare la relazione tra HRM e performance dando importanza al contesto organizzativo in cui tale relazione si sviluppa (Siggelkow 2007).

Riferimenti bibliografici

- Arthur J. 1994, 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover', *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-87.
- Baird L., Meshoulam I. 1988, *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-87.
- Binelli M. (2003), "La quotazione in borsa della Ferrari. Cambiamenti organizzativi, rischi e fattori critici", Franco Angeli, Milano.
- Becker, B. and Gerhart, B. 1996 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects', *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Boxall, P., Purcell J. 2000, 'Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going?', *International Journal of Management Reviews*, 2: 183-203.

- Brown R. 2000, *Group processes*, second edition, Blackwell Publishing.
- Camuffo A. et al. 2004, *Crescere e creare valore nei settori maturi. Il caso Geox*, *Economia & Management*, 6, 111-124.
- Corbetta P. 2003, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche; III Le tecniche qualitative, Il Mulino Itinerari*.
- Delery J., Doty D. 1996, 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, 39: 802–35.
- Gerhart B. 1999, 'Human resource management and firm performance: challenges in making causal inferences', *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 31-51.
- Grandori A., Soda G. 2006, *A relational approach to organization Design, Industry and Innovation*, Vol. 13 No. 2, 151-178.
- Guest D. 1997, 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-76.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. 2006, "The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of management journal*, 49, pp. 693-706.
- Guthrie J. et al. 2002, 'Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy', *International Journal of Human Resource Management*, 13: 183–97.
- Harel G., Tzafrir, S.S. 1999, 'The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm', *Human Resource Management*, 38: 85–200.
- Horgan J., Mühlau P. 2006, 'Human resource systems and employee performance in Ireland and The Netherlands: a test of the complementarity hypothesis', *International Journal of Human Resource Management*, 17:3, March, 414–439.
- Huselid M. 1995, 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, 38: 635–72.
- Ichniowski, C. et al. 1997, 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines', *American Economic Review*, 87: 291–313.
- Khatri N. 2000, 'Managing Human Resources for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore', *International Journal of Human Resource Management*, 11: 336–65.
- Larraza et al. 2006, *High-Performance Work Systems and Firm's Operational Performance: the Moderating Role of Technology*, *International Journal of Human Resource Management*, 17:1, January, 70-85.
- Lau, R., May B. 1998, 'A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance', *Human Resource Development Quarterly*, 9: 211–26.
- Laursen K., Foss N. 2003, *New Human Resource Management Practices, complementarities and the Impact on Innovation Performance*, *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- MacDuffie J. 1995, *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Automobile Industry*, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

- March J. 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2, pp. 71-88.
- Milgrom P., Roberts J. 1995, Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Montezemolo L. 2003, Il caso Ferrari: marketing fra tecnologia e passione, *L'industria*, Vol. XXIV, N. 3, luglio-settembre, 457-469.
- Paul A., Anantharaman R. 2003, 'Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a casual model', *International Journal of Human Resource Management* 14:7, November, 1246-1266.
- Pettigrew A., Whittington R. 2001, *How to "join up change"*, *People Management*, 11, October, 52-54.
- Rindova V., Kotha S. 2001, Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form and function, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Issue 6, 1263-1280.
- Siggelkow N. 2001, Change in the Presence of Fit: the Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Caliborne, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, 838-857.
- Siggelkow N. 2002, Evolution toward Fit, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, March, 125-159.
- Siggelkow 2007, Persuasion with case studies, *Academy of management Journal*, Vol. 50, No. 1, 20-24.
- Truss C. 2001, 'Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes', *Journal of Management Studies*, 38:8, December, 1121-1149.
- Tzafir S. 2006, 'A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-130.
- Verburg E. et al. 2007, Configuration of Human Resource Management Practices: a model and test of internal fit, *International Journal of Human Resource Management*, 18:2, 184-208.
- Whittington R. et al. 1999, Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992-1996, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October, pp. 583-600.
- Wright, M. et al. 2001, "Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research", *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 4, pp. 875-901.